

Organisations & Territoires

Réflexions
sur la gestion,
l'innovation
et le développement



Vol 33 / N° 1
2024

Éditorial

Pour ce premier numéro de 2024, notre équipe éditoriale propose un dossier ayant pour titre *Les nouveaux territoires de la participation : le territoire actuel, objet de participation citoyenne et de participation publique*. À titre de responsables de ce dossier, deux professeurs-chercheurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Geneviève Brisson et Guy Chiasson, présenteront le résultat des travaux de leurs collègues dans le prochain texte, intitulé *Dossier spécial*.

Rubrique *Espace libre*

Jeanne Simard et **Louise Fines** font une analyse des dispositions normatives québécoises sous l'angle de la criminalité en col blanc. Au début des années 2000, de nombreux scandales financiers et économiques ont secoué le Québec tant dans le secteur des affaires privées que dans l'administration publique. Ces nombreux crimes en col blanc ont causé de graves torts et préjudices pour les victimes, de même que des dommages sociaux d'une portée parfois insoupçonnée. Devant l'indignation de la population, le Québec a mis en place de nombreuses mesures législatives et administratives visant à combattre la criminalité en col blanc et à placer le financement des partis politiques à l'abri des influences partisans. Dans cet article, les auteures reviennent sur quelques-unes des notions fréquemment utilisées en contexte de criminalité en col blanc et exposent les effets de cette délinquance sur les systèmes juridique, institutionnel, financier et économique. Elles font aussi une recension exhaustive des différents outils normatifs et institutionnels adoptés par le Québec pour lutter contre cette criminalité, puis présentent les retombées concrètes qu'ont eues ces outils sur le mieux-être de la population.

Jean-Samuel Cloutier nous présente les principaux résultats d'une consultation menée auprès des acteurs de l'écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue. Cette consultation a permis de documenter les éléments essentiels à une œuvre réussie d'initiatives visant à promouvoir la croissance, l'innovation et l'entrepreneuriat dans cette belle région au nord de la province du Québec. Son étude met en lumière les enjeux et les solutions, l'identification des services de soutien disponibles ainsi que les bonnes pratiques et les facteurs clés de succès.

L'article de **Chadli Yaya** et de **Frédéric Lasserre** présente une enquête sur les choix des entreprises de transport maritime en matière de réduction des émissions de GES sur la Voie maritime du Saint-Laurent, un cours d'eau du Canada aux États-Unis qui permet aux navires provenant de l'océan Atlantique d'atteindre les Grands Lacs à l'intérieur des terres. Leurs résultats montrent que, pour la majorité de ces entreprises, leurs choix se concentrent sur les mesures d'efficacité énergétique, mais peu sur les sources d'énergie de rechange aux énergies fossiles (gaz naturel liquéfié, biocarburant, énergie solaire), qui sont pourtant très efficaces pour réduire les émissions de GES.

Serge Francis Simen, Ursule Nudy Banzoussi Niaka, Yao Agbeno, Mireille-Laure Beyala Mvindi et Steve Paterne Nkoulou nous amènent au Gabon, plus précisément à Libreville, dans une étude qui porte sur l'impact de la transition numérique de l'entrepreneuriat féminin. D'après les résultats d'une méthodologie qualitative exploratoire auprès d'une trentaine de femmes commerçantes et de quelques autres acteurs (ONG), il apparaît que, même si la transition numérique offre de nombreuses opportunités, il n'en demeure pas moins que certaines femmes commerçantes rencontrent des défis qui freinent le développement et la croissance de leur commerce. Cette étude documente les stratégies d'adaptation développées par les participants pour surmonter ces défis et offre des pistes pour mieux les soutenir dans cette transition.

Raef Gouiaa et Rachel Ladouceur proposent, à partir d'une revue de la littérature, un modèle regroupant l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers. Ces facteurs peuvent être divisés en trois grandes catégories, soit psychologique, physique et sociale, qui sont subdivisées en 10 sous-catégories. Deux sous-catégories favorisant le bien-être physique ont été ajoutées par les auteurs, soit 1) avoir le personnel adéquat et en nombre suffisant dans l'organisation et 2) disposer d'une technologie de pointe afin de réduire la demande et le travail cognitivement éprouvant pour les employés. Les travaux des auteurs pourront servir de base à des contextes semblables à ceux de l'étude.

Enfin, **Marc Jean et Didier Benoit** nous proposent deux articles qui visent à répondre à une question qui est au cœur du processus de délibération éthique de n'importe quel acteur du social : En quoi l'autorégulation s'avère-t-elle complémentaire dans ses visées à la fois éthique et praxéologique pour la mise en forme d'un processus éthique? Le premier article, construit principalement sur les travaux du psychologue québécois Yves St-Arnaud, pose la question du passage de la régulation spontanée (discussion dans la vie de tous les jours) à l'autorégulation (forme de régulation structurée). Les auteurs donnent des exemples concrets qui font voir la différence entre les deux formes de régulation. Le second article pose cette fois la question : En quoi le mode de justification inscrit dans une perspective éthique vient-il changer les choses?

Rubrique *Entretien*

Dans ce numéro, vous trouverez deux entretiens des plus inspirants.

D'abord, Geneviève Brisson et Guy Chiasson nous rapportent leur entretien avec **Patrick Duguay**, directeur général de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL), un organisme qui mise sur l'économie sociale pour le développement de l'Outaouais-Laurentides. Ses engagements pour l'économie sociale et le développement du territoire débordent largement de la CDROL pour inclure parmi d'autres le Chantier de l'économie sociale, le conseil d'administration de l'Université du Québec en Outaouais et Action Gatineau, le premier parti politique sur la scène municipale de Gatineau. La participation des citoyens est un important fil

conducteur entre les multiples engagements de M. Duguay, engagements qui prennent place dans des territoires d'action différents, autant à l'échelle locale que régionale et québécoise.

L'entretien de Martin Simard sur **Pierre Lahoud**, historien, photographe et spécialiste du patrimoine québécois, témoigne de sa passion pour la photographie aérienne, qu'il fait depuis plus de 40 ans. Celui qu'on surnomme l'« historien du ciel » nous explique pourquoi, durant toutes ces années, il a parcouru, photographié et documenté avec autant de minutie le territoire québécois et son patrimoine bâti. Malgré Google Earth et l'imagerie satellitaire, M. Lahoud est convaincu que rien ne peut remplacer la perception qu'un humain peut avoir du territoire derrière l'appareil photo. En 2019, il a légué sa collection inestimable de plus de 850 000 photos à Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Tout au long de sa carrière, sa contribution exceptionnelle à l'histoire et au patrimoine du Québec a été soulignée par de nombreux prix. En 2022, M. Lahoud a été fait chevalier de l'Ordre national du Québec, la plus haute distinction décernée par le gouvernement québécois. En 2023, on lui remettait le prix Gérard-Morisset, qui est l'un des Prix du Québec décernés annuellement par le gouvernement provincial pour couronner l'ensemble d'une carrière consacrée au patrimoine.

Rubrique *Chronique du livre*

Enfin, pour terminer ce numéro, une recension de **Samuel Bédard** vous est proposée, soit celle de l'ouvrage de Martín Arboleda, *Planetary mine: Territories of extraction under late capitalism*, paru chez Verso en 2020.

C'est un plaisir de vous retrouver en 2024. Je vous souhaite une excellente lecture!

Jeanne Simard, professeure, UQAC
Directrice de la revue

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1708>

Dossier spécial

Les nouveaux territoires de la participation : le territoire actuel, objet de participation citoyenne et de participation publique

Depuis les années 1950, la notion de participation citoyenne est associée aux territoires, d'abord urbains ou en butte aux inégalités sociales (Krause, 1968, cité dans André et collab., 2020). Elle est alors liée, pour le meilleur ou pour le pire, à l'action gouvernementale. Le territoire urbain n'a pas été le seul étudié dans cette optique, et l'ensemble des entités territoriales ont été sous la loupe de ce type d'analyse. Ainsi, alors que ces premières recherches sur la participation étaient bien enracinées dans le contexte des villes avec des quartiers en modernisation, l'injonction à la participation citoyenne (Blondiaux et Sintomer, 2002; Bouchard-Bastien et collab., 2023) semble ensuite s'être diffusée dans bien d'autres types de gouvernance territoriale.

Évoluant peu à peu, le concept s'ancre ainsi à la gouvernance locale en se définissant généralement comme « un processus dans lequel les gens ordinaires d'une communauté exercent le pouvoir sur des décisions relatives aux affaires générales de leur communauté » (Cunningham, 1972, cité dans André, 2012, p. 1). Celles et ceux à qui la participation s'adresse sont alors modulés selon les auteurs, allant de personnes de peu de ressources, voire démunies (Hardina, 2008) jusqu'à des représentants de sous-groupes précis (Barthe et collab., 2014). Par la suite, la notion de communauté se déterritorialise. Ainsi, plusieurs initiatives d'économie sociale et solidaire proviennent de la prise de pouvoir d'individus partageant les mêmes besoins ou préoccupations, et ont permis de renforcer par ces liens des réseaux territoriaux (p. ex., Alberio et collab., 2021).

Toutefois, l'idéal d'exercer un pouvoir sur des décisions concernant le groupe demeure constant. Cette caractéristique permet d'ailleurs de distinguer la participation civile de la participation publique (André et collab., 2020; Gauvin et collab., 2010), celle-ci visant à prendre part aux décisions, mais n'impliquant pas nécessairement d'influence sur l'issue de la discussion.

À l'instar de ce qu'est la participation civile, les formes de celles-ci ont fait l'objet de nombreuses catégorisations basées sur le degré d'engagement (Arnstein, 1969), sur les modalités de délibération et de décision (Lascoumes et Le Galès, 2005), sur le degré d'institutionnalisation, etc. Entre autres, l'article fondateur de la consultante en urbanisme Sherry Arnstein (1969) a proposé une échelle de la participation toujours en usage, et qui entend catégoriser le niveau de pouvoir concédé aux citoyens et citoyennes dans divers projets d'aménagement des territoires urbains. Depuis, cette échelle de la participation a influé sur les équipes de recherche.

Enfin, le thème de la participation citoyenne, parce qu'il concerne des gens ordinaires et des inégalités, se couple souvent à un examen critique de sa mise en œuvre (p. ex., Bouchard-Bastien et collab., 2023; McEwan, 2005). Les effets, malgré les intentions louables, ne sont pas toujours positifs. Par exemple, les relations de pouvoir ne sont pas évacuées des processus, et les points sur lesquels les citoyens peuvent infléchir les décisions sont parfois mineurs ou imprécis (Brisson, 2017). La capacité institutionnelle d'absorber les mécanismes de participation, le déficit démocratique sur d'autres champs ainsi que le fait que les missions gouvernementales sont de plus en plus déléguées à des organismes dits communautaires renforcent aussi l'ambiguïté entre participation citoyenne et participation publique et, du coup, augmentent le flou sur les attentes envers les dispositifs en place. Les plus critiques pointent enfin le fait que, par la participation, l'État se désengage de ses responsabilités et des conséquences des décisions; les dispositifs participatifs deviennent autant d'instruments du néolibéralisme faisant reposer sur les individus le devenir collectif.

Ces critiques n'éteignent cependant pas l'intérêt de formes de participation bien comprises et bien appliquées, notamment à l'échelle territoriale et pour les décisions qui y sont associées. Un article publié au début de la décennie 2020 (Gauthier et collab., 2020) montrait que la participation trouvait une reconnaissance soutenue dans un nombre croissant de municipalités québécoises de plus de 100 000 habitants. Ces recherches suggèrent que les dernières années ont permis une diffusion croissante de la participation entre les territoires.

Ce numéro thématique entend donc explorer le renouvellement de la participation citoyenne et publique dans les territoires, pris au sens large, et comment ses modalités d'analyse se sont – ou non – renouvelées, depuis les travaux pionniers de la fin des années 1960.

Les textes regroupés dans ce numéro d'*Organisations & Territoires* contribueront à éclairer ces mécanismes ainsi que les espaces dans lesquels ils émergent, qui se déploient comme des *nouveaux territoires de la participation*. Ils ouvrent plusieurs questions, abordées dans les textes afin de situer ces nouveaux territoires par rapport à des questions plus larges :

- Quelle est l'ampleur des nouveaux mécanismes de participation dans les petites villes et les espaces ruraux?
- Les contextes territoriaux influencent-ils les façons d'organiser la participation?
- Quels sont les défis de ces mécanismes, aussi bien dans leur implantation et leur mise en œuvre que d'un plan éthique et culturel? (Cette dernière question se pose particulièrement quand la participation n'est pas issue d'une demande de la société civile.)
- Comment s'y jouent les rapports de pouvoir? Comment sont-ils – ou non – régulés?
- Les nouvelles formes de participation citoyenne permettent-elles des perspectives qui diffèrent du point de vue traditionnel sur la (mauvaise) répartition du pouvoir d'Arnstein (1969)?

Par ailleurs, la variété des territoires et des modalités de participation amène aussi à s'interroger sur la recherche elle-même :

- Comment sont analysés ces initiatives et ces espaces?
- Les nouveaux territoires de la participation exigent-ils des approches nouvelles ou adaptées puisqu'ils diffèrent sensiblement des terrains urbains et d'une participation institutionnalisée présidant à l'échelle créée par Sherry Arnstein en 1969?
- L'emploi de cette échelle est-il toujours utile et pertinent, alors que, moins de cinq ans après sa création, elle était déjà contestée pour l'étude de groupes non organisés (Cohen et collab., 1972)?

Dans ce numéro, le texte de **Charmain Levy, Marco Alberio et Rebecca Plachesi** aborde la question de la participation dans un cadre urbain, soit la ville de Bologne en Italie. Plus précisément, le texte porte sur deux initiatives locales qui s'inscrivent dans une logique des « communs urbains ». Ainsi, comme le démontrent les auteurs, la participation d'acteurs de la société civile se fait en maintenant ses distances par rapport à la municipalité, dans des espaces délaissés par les institutions publiques locales. Ici, la participation affiche clairement une volonté citoyenne de reprendre un certain pouvoir sur des espaces de vie urbains face à des institutions publiques qui ont un penchant pour un pilotage néolibéral de la ville.

Le texte de **Sylvie Lardon** déplace le regard sur le rôle que peut jouer la recherche pour accompagner la « construction de nouveaux territoires de la participation ». Les trois cas étudiés (le Projet alimentaire territorial du Grand Clermont et du parc naturel régional Livradois-Forez, le quartier Les Vergnes à Clermont-Ferrand et le district de Tandil en Argentine) renvoient à des territoires à la rencontre entre la ville et la ruralité proche. Dans un cas comme dans l'autre, l'action de chercheurs leur a permis de jouer un important rôle de facilitateur d'une participation « par et pour » la société civile allant dans le sens d'un rapprochement entre les populations urbaines et rurales.

Emmanuelle Bouchard-Bastien aborde la participation dans le cadre de mécanismes de concertation mis en place dans de petites communautés rurales du Québec ayant des problèmes d'approvisionnement en eau potable. Les trois cas à l'étude ont permis de montrer des adaptations significatives d'un territoire à l'autre autant dans la façon d'organiser la concertation que dans les solutions développées pour répondre aux problèmes d'eau. Selon la formulation de l'auteure, la participation dans ces communautés est intimement liée à la « capacité d'aspirer à des solutions », c'est-à-dire à l'espoir d'améliorer son milieu de vie.

Enfin, **Hanneke Beaulieu, Guy Chiasson, Annie Montpetit et Mireille Blandine Tchola Sênayi** appréhendent la participation dans le contexte des forêts publiques. Plus précisément, le texte interroge l'expérience d'un dispositif de concertation reconnu par le régime forestier : les tables locales de gestion intégrée des ressources et du territoire. Un regard s'appuyant sur le point de vue des participants à ces forums permet de montrer que la participation dans le territoire forestier se vit de deux façons différentes. D'un côté, les intérêts les

plus puissants, ceux qui sont liés à la récolte du bois, tendent à s'imposer en laissant peu d'espace pour la parole des participants qui représentent d'autres intérêts. De l'autre côté, les participants soulignent certaines avancées sous la forme de projets de territoires en construction.

Sans prétendre à l'exhaustivité sur la large question des nouvelles formes de participation, ce numéro permet de poser les questions de territoire, d'échelles, de pouvoir et de moyens d'assurer plus de démocratie en cette période d'incertitudes et de changements.

Geneviève Brisson
Professeure
Université du Québec à Rimouski

Guy Chiasson
Professeur
Université du Québec en Outaouais

RÉFÉRENCES

- Alberio, M., Couspeyre, O. et Plourde, P. (2021). L'action communautaire autonome et son potentiel transformationnel dans les territoires : un dialogue en cours entre milieu de la recherche et de la pratique. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.29173/cinser.2021v12n1a487>
- André, P., avec la collab. de P. Martin et G. Lanmafankpotin (2012). Participation citoyenne. Dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/participation_citoyenne.pdf
- André, P., Lanmafankpotin, G., Réveret, J.-P. et Yonkeu, S. (2020). *L'évaluation des impacts sur l'environnement : processus, acteurs et pratique pour un développement durable* (4^e éd.). Presses internationales Polytechnique.
- Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Barthe, Y., Callon, V. et Lascoumes, P. (2014). *Agir dans un monde incertain*. Seuil.
- Blondiaux, L. et Sintomer, Y. (2002). L'impératif délibératif. *Politix*, 15(57), 17-35. <https://doi.org/10.3917/rdes.063.0028>
- Bouchard-Bastien, E., Brisson, G., Goupil-Sormany, I. et Parent, A.-A. (2023). Participation citoyenne. Dans I. Goupil-Sormany, M. Debia, P. Glorennec, J.-P. Gonzalez et N. Noisel (dir.), *Environnement et santé publique : fondements et pratiques* (p. 433-453). Presses de l'EHESP.
- Brisson, G. (2017). Consulter les citoyens pour gérer les risques liés aux porcheries du Québec : un rendez-vous manqué. *Environnement, risque et santé*, 16, 269-274. <https://doi.org/10.1684/ers.2017.1017>
- Cohen, M.D., March, J.G. and Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25. <http://dx.doi.org/10.2307/2392088>

- Gauthier, M., Gagnon, L., Chiasson, G. et Mévellec, A. (2020). Participation du public en aménagement et urbanisme au Québec : les maires face à l'impératif délibératif. *Participations*, 1-2(26-27), 165-192. <https://doi.org/10.3917/parti.026.0165>
- Gauvin, F.-P., Abelson, J., Giacomini, M. et Eyles, J. (2010). "It all depends": Conceptualizing public involvement in the context of health technology agencies. *Social Science & Medicine*, 70(10), 1518-1526. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.01.036>
- Hardina, D. (2008). Citizen Participation, dans T. Mizrahi et L. E. Davis (dir.), *Encyclopedia of Social Work*, 1, (p.. 292-295), Oxford, Oxford University Press, 292-295.
- Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2005). *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences Po.
- McEwan, C. (2005). New spaces of citizenship? Rethinking gendered participation and empowerment in South Africa. *Political Geography*, 24(8), 969-991. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2005.05.001>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1709>

Dossier spécial

Les communs urbains comme concept de participation territoriale et citoyenneté urbaine : deux études de cas à Bologne, en Italie

Charmain Levy^a, Marco Alberio^b, Rebecca Plachesi^c

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1710>

RÉSUMÉ. Les communs urbains comme concept et pratique sociale représentent une nouvelle logique socio-économique et territoriale en urbanisme durable. Ils prennent des formes différentes et comprennent plusieurs groupes sociaux, ce qui génère une multitude d'idées et de pratiques, parfois nouvelles, parfois en continuité avec le passé. Nous explorons comment les expériences de communs urbains contribuent aux débats dans les études territoriales, en particulier autour des questions de participation citoyenne et de gouvernance territoriale. À travers deux études de cas de communs urbains dans la ville de Bologne en Italie, nous analyserons les conditions structurelles et contextuelles qui ont conduit à leur création ainsi que les dynamiques associatives développées. Nous offrons un aperçu de comment ces projets contribuent au développement territorial participatif en comparant six éléments : l'inclusion et les pratiques démocratiques; les besoins visés et comblés; l'appropriation de l'espace urbain; l'aspect politique; les valeurs et pratiques féministes; et les valeurs et pratiques écologiques.

Mots clés : Communs urbains, Bologne, citoyenneté, participation, mouvement social

ABSTRACT. *Urban commons as a concept and social practice represent a new socio-economic and territorial logic in sustainable urbanism. They take different forms and include several social groups, generating numerous ideas and practices, sometimes new and sometimes in continuity with the past. Experiences of how urban commons contribute to debates are explored in territorial studies, particularly around issues of citizen participation and territorial governance. Through two case studies of urban commons in the city of Bologna in Italy, the structural and contextual conditions that led to their creation are analysed, and the associative dynamics are developed. This article offers an overview of how these projects contribute to participatory territorial development by comparing six elements: inclusion and democratic practices; needs targeted and met; appropriation of urban space; political aspect; feminist values and practices; and ecological values and practices.*

Key words: *Urban commons, Bologna, citizenship, participation, social movement*

Introduction

En raison des crises majeures provoquées par la crise financière mondiale de 2007-2008 ainsi que par les changements climatiques et les multiples crises politiques, la sociologie urbaine critique et les activistes urbains ont adopté le concept de communs urbains comme une nouvelle forme de

gouvernance et d'innovation urbaines. Ce concept repose sur l'idée que les espaces publics, les terrains urbains et les infrastructures devraient être accessibles, administrés et utilisés par les communautés urbaines pour produire et soutenir une variété de biens et de services essentiels à la durabilité de ces populations. Il est considéré par les activistes

^a Professeure, Université du Québec en Outaouais

^b Professeur, Université de Bologne

^c Candidate au doctorat, Université de Bologne

comme une forme de résistance à la ville néolibérale (Pinson, 2020) et comme une nouvelle forme de distribution et de gestion des ressources et des espaces urbains. Néanmoins, les communs urbains vont au-delà d'une simple question matérielle et englobent les identités urbaines et les relations entre les citoyens, avec la municipalité et entre les habitants et leur environnement urbain.

Les communs urbains comme concept et pratique sociale représentent une nouvelle logique socioéconomique et territoriale en urbanisme durable. Ils prennent des formes différentes et comprennent plusieurs groupes sociaux, ce qui génère une multitude d'idées et de pratiques, parfois nouvelles, parfois en continuité avec le passé. Malgré l'importance des communs urbains dans les études critiques de la ville, ce concept n'a pas encore trouvé sa place dans les études territoriales. Il est donc pertinent d'explorer dans cet article comment les expériences de communs urbains contribuent aux débats dans les études territoriales, en particulier autour des questions de participation citoyenne et de gouvernance territoriale. À travers deux études de cas de communs urbains dans la ville de Bologne en Italie, nous analyserons la contribution du concept de communs urbains aux études en développement territorial.

Dans la région d'Émilie-Romagne, au nord de l'Italie, il existe une longue tradition d'initiatives coopératives et associatives avec une forte participation citoyenne (Jouve et Lefevre, 1997). Un tournant important a été l'adoption, en 2014, du *Règlement sur la collaboration entre les citoyens et la ville pour le maintien, la revitalisation et la gestion des communs urbains* à Bologne (Comune di Bologna, 2014), qui repose sur une modification de la constitution italienne permettant aux citoyens engagés de revendiquer des ressources urbaines en tant que communs et de déclarer leur intérêt pour leur maintien et leur gestion.

Depuis lors, la ville de Bologne est devenue une référence majeure dans l'institutionnalisation des communs urbains et son règlement de 2014 a été étudié par des chercheurs en sciences sociales et par des administrateurs municipaux comme un modèle à suivre. Le cadre institutionnel qui facilite les communs dans cette ville est à la fois un moyen de

soutenir la création d'expériences de communs urbains, mais aussi un mécanisme de contrôle de ces expériences (Ranocchiaro et Mager, 2019).

Par exemple, comme l'ont souligné les acteurs rencontrés, la Ville semble avoir une tendance à moins soutenir les groupes plus militants qui critiquent le gouvernement municipal. Dans cet article, nous présentons une expérience de cette catégorie et une autre plus modérée. Il faut par contre noter que l'engagement militant n'est pas la seule dimension et caractéristique de ces organisations que nous allons analyser.

Cet article explore l'intersection entre les communs urbains et le développement territorial, et met en lumière la manière dont ces concepts peuvent fonctionner en tandem pour s'appliquer et devenir des pratiques urbaines concrètes. Nous analyserons plus spécifiquement deux organisations pouvant être considérées comme des communs urbains dans la ville de Bologne : le collectif Lâbas et l'association culturelle Leila Bologna. Nous analyserons les conditions structurelles et contextuelles qui ont conduit à leur création et à leur mise en œuvre, puis décrirons les différents acteurs impliqués (tant institutionnels que sociétaux) et les dynamiques associatives développées à travers ces initiatives. Nous offrirons également un aperçu de comment ces organisations contribuent au développement territorial participatif et démocratique de la ville (Lardon et collab., 2016) en comparant six éléments : l'inclusion et les pratiques démocratiques; les besoins visés et comblés; l'appropriation de l'espace urbain; l'aspect politique; les valeurs et pratiques féministes; et les valeurs et pratiques écologiques. Pour conclure, nous examinerons en quoi ces expériences sont similaires aux projets coopératifs antérieurs ou différentes de ceux-ci, et comment le concept de communs urbains pourrait avancer le débat sur la participation territoriale et la citoyenneté urbaine.

1. Méthode

Nous avons réalisé de longs entretiens semi-structurés en italien : deux préliminaires avec des administrateurs de Leila Bologna et cinq entretiens avec des activistes de Lâbas. Nous avons également compilé et utilisé les informations publiques

(blogs, brochures, communications, etc.) fournies par les deux organisations sur leur site web ainsi que sur leurs comptes Facebook et Instagram, et disponibles jusqu'au 25 septembre 2023.

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel MAXQDA, conçu pour l'analyse des données des méthodes qualitatives et mixtes assistées par ordinateur pour l'analyse textuelle et multimédia. Les entretiens ont été analysés au moyen de l'analyse de contenu, que Caliandro et Gandini (2019) définissent comme « l'analyse du contenu manifeste et latent d'un matériel de communication donné, par la classification, l'organisation et l'évaluation des symboles et des thèmes clés, afin de comprendre leurs significations » (p. 109, trad. libre). Nous avons utilisé une application déductive des catégories (Mayring, 2000) en identifiant des concepts clés comme catégories de codage initiales (Potter et Levine-Donnerstein, 1999), puis nous avons déterminé des définitions opérationnelles pour chaque catégorie. Les données ont été analysées à l'aide d'un codage ouvert et sélectif, ce qui a permis de lire les thèmes à travers les entretiens, puis d'identifier les associations entre les thèmes et les autres catégories de données (Bernard, 2005). Les extraits d'entretien ont été traduits de l'italien avec le logiciel DeepL.

2. Cadre théorique

La compréhension des communs urbains dans les études du développement territorial est importante pour prendre en compte différentes façons de contribuer à la construction de villes durables, inclusives et citoyennes. Alors que les villes sont en constante adaptation à des changements en politique économique, en climat, en population et en technologie, il est essentiel de reconnaître l'importance des communs urbains comme une nouvelle option de gestion privée et publique des biens et services, et donc de les intégrer dans les analyses et les cas empiriques de développement territorial. Ce faisant, les villes peuvent offrir des espaces dynamiques, accessibles et respectueux de l'environnement qui répondent aux besoins et aux aspirations de leurs diverses populations.

Les études en développement territorial explorent et analysent les interactions, en contexte de crise et de transition, entre des acteurs de l'État et les

différents regroupements de la société civile ainsi que les processus et les finalités citoyennes, sociales, communautaires, économiques et environnementales. Dans ce contexte, les communs urbains sont le fruit d'une démarche qui émerge du territoire, de la part de citoyens qui veulent s'engager collectivement.

Ainsi, les expériences des communs urbains mettent en œuvre la création et la mise en commun de ressources ou de processus, dont l'*empowerment* et l'inclusion des citoyens. Elles offrent une nouvelle option à la gestion publique et privée des ressources et des espaces. Ce faisant, elles remettent en question les valeurs, les systèmes dominants de distribution et de gestion de ressources ainsi que leur finalité en proposant une option viable (Foster et Iaione, 2016). Le rôle des collectivités territoriales se transforme alors pour encourager la collaboration avec les différents individus et groupes du territoire, se positionnant comme promoteurs ou facilitateurs d'expériences d'administration partagées avec les citoyens. Pour cette raison, le concept de communs urbains est particulièrement important afin de repenser la production des villes et des territoires.

Selon Ostrom (1990), les communs sont une ressource, tout comme la communauté, ses valeurs ainsi que les règles et normes correspondantes utilisées pour produire, maintenir, accéder et gérer/gouverner la ressource. Les politiques relatives aux communs attirent de nouveau l'attention sur les formes d'association par lesquelles les communautés peuvent gouverner les ressources partagées (de Peuter et Dyer-Witthof, 2010).

Les communs urbains naissent de la rencontre de personnes, de choses et d'idées. Trois de leurs composantes spécifiques sont : le droit à la vie quotidienne urbaine, le droit à la simultanéité et à la rencontre ainsi que le droit à l'activité créatrice (Susser et Tonnelat, 2013). Selon la définition donnée par De Angelis (2010), les communs sont des moyens non marchands de satisfaire les besoins des gens, soutenus par un groupe de *commoners* par le biais d'une reproduction, d'une distribution et d'une consommation constantes. Ce processus de satisfaction des besoins contraste donc fortement avec la vente et l'achat sur un

marché capitaliste ou avec les revendications juridiques vis-à-vis de l'appareil politico-administratif (Sommer et Kip, 2019).

Le concept de communs urbains, qui s'articule autour de ressources partagées et d'une gouvernance collaborative, apparaît donc comme un outil puissant pour favoriser le développement territorial dans les villes. Il désigne les ressources, les espaces et les services partagés qui sont gérés collectivement par la communauté. Ce cadre innovant permet aux citoyens de récupérer des espaces et des biens inutilisés ou sous-utilisés (p. ex., des bâtiments vacants, des places publiques et des jardins communautaires), puis de les convertir en centres d'activités communautaires. Ces communs sont administrés et gouvernés par les citoyens, formant ainsi une approche alternative du développement territorial, où les besoins de la communauté priment sur le profit.

3. Contexte territorial urbain

Les communs urbains doivent être étudiés dans les contextes historique et spécifique du lieu, lesquels structurent la formation des revendications de citoyenneté et le cours que prennent les luttes pour la citoyenneté (Blokland et collab., 2015).

Bologne peut être considérée comme un contexte économique et social privilégié en Italie. Capitale de la région prospère d'Émilie-Romagne, la ville est plus riche que la moyenne nationale (PIB) et possède une longue tradition de participation directe des citoyens, bâtie sur plus de 60 ans de gouvernements municipaux progressistes (Boarelli, 2010; Jouve et Lefevre, 1997). Des années 1950 aux années 1980, la « Bologne rouge » (Jäggi et collab., 1977) a été considérée comme un exemple majeur de socialisme municipal grâce à un gouvernement communiste qui a su combiner la richesse d'une économie rapidement industrialisée avec une protection sociale innovante (Cossentino, 2010).

Historiquement, Bologne était une ville où l'engagement civique était fort, mais la participation des citoyens a diminué et les lourdes exigences bureaucratiques ont rendu difficile la réalisation de changements au sein des communautés dans la ville (Jouve et Lefevre, 1997). Après la crise financière

mondiale de 2007-2008, la confiance dans la politique et les dirigeants s'est effondrée. Bologne compte également une importante population d'immigrants : près de 15 % des citoyens sont nés hors d'Italie (Giovanardi et Silvagni, 2021). Ces nouveaux venus peuvent être plus désengagés des institutions traditionnelles que les Bolognais de souche.

En 2014, le conseil municipal a adopté le *Règlement sur la collaboration entre les citoyens et la ville pour le maintien, la revitalisation et la gestion des communs urbains* (Comune di Bologna, 2014), qui permet aux citoyens et aux organisations privées de signer des pactes de collaboration avec la municipalité afin d'améliorer l'espace public, les espaces verts et les bâtiments abandonnés. Le conseil municipal a approuvé le Règlement de Bologne afin de promouvoir une nouvelle forme de gouvernance collaborative.

Le concept de communs dans le Règlement de Bologne vise à créer une configuration institutionnelle au sein de la ville, mais il reste ambivalent du point de vue de sa portée (Rossi et Enright, 2018). D'une part, la pensée critique l'a politisé comme moyen de la lutte hégémonique contre le capitalisme; d'autre part, les institutions économiques et les dirigeants politiques l'ont dépolitisé pour en faire un instrument permettant de réformer le capitalisme à l'échelle locale (Bianchi, 2018; Semi, 2015).

En 2018, le conseil municipal et les fondations bancaires locales ont créé la Fondazione per l'Innovazione Urbana¹ (Fondation pour l'innovation urbaine). La nouvelle institution se positionne au carrefour de la durabilité urbaine, de la démocratie urbaine et numérique ainsi que du bien-être urbain innovant, grâce au soutien clé de l'Université de Bologne (Bianchi, 2018). Dans ce cadre, la Fondation cherche à consolider son rôle de cerveau collectif des transformations urbaines grâce au partage horizontal des connaissances entre les citoyens, les institutions et les acteurs économiques. En outre, elle soutient les efforts visant à valoriser la culture urbaine, plus particulièrement la coproduction d'imaginaires urbains collectifs orientés vers le maintien, la revitalisation et la gestion des communs urbains grâce à la participation active des citoyens.

Avant l'adoption du Règlement de Bologne, la Ville vivait un écart important entre son capital social et sa représentation politique. Le capital social s'exprimait par des revendications participatives fragmentées, mais multiples que la représentation politique était réticente à inclure dans la politique de la Ville (Boarelli, 2010). Dans ce contexte, l'émergence du Règlement de Bologne semblait réagir au besoin du gouvernement local réformiste de répondre à une partie de ces revendications participatives, qui sont historiquement enracinées, mais qui existent toujours (Bianchi, 2018). Après la crise financière mondiale de 2007-2008, le gouvernement national a réduit ses dépenses en matière de programmes sociaux, tandis que les gouvernements municipaux successifs ont adopté des partenariats public-privé dans le but de devenir des villes internationales encourageant le tourisme culturel et culinaire.

Cela impliquait ce que Cuppini (2016) appelle la muséification du centre-ville ainsi que l'embourgeoisement de la première couronne de la périphérie post-industrielle (Bazzoli, 2015). Au lieu de construire des logements sociaux pour la population étudiante, les gouvernements récents n'ont pas empêché les promoteurs privés à construire des résidences étudiantes plus coûteuses et lucratives. Dans ce contexte et devant la demande croissante de logements abordables, des occupations et des squats menés par des activistes ont eu lieu au cours des 10 dernières années. En conséquence, certaines revendications participatives plus antagonistes ont subi une répression sévère, même après l'adoption du Règlement de Bologne.

Selon les partisans du Règlement de Bologne, celui-ci modifie positivement la gouvernance urbaine en débureaucratisant la machine administrative, en donnant forme à l'identité collective des citoyens, en augmentant la confiance des citoyens dans les institutions et en réduisant les relations conflictuelles, tout en personnalisant les actions publiques.

Cependant, il a également plusieurs effets négatifs :

- Il est sélectif et n'inclut que les revendications participatives les plus modérées, excluant les plus antagonistes;

- Il semble sélectionner et inclure certains groupes sociaux – ceux qui disposent d'un capital économique et social et de suffisamment de temps libre –, tout en excluant les groupes les plus défavorisés;
- Il ne semble pas garantir une redistribution égale des ressources au sein de la ville, facilitant plutôt les économies sur les services grâce à l'externalisation puisqu'il n'évalue pas le coût du travail;
- Il ne vise pas à redistribuer efficacement le pouvoir de décision puisque celui-ci est conservé au sein de l'administration publique (Bianchi, 2018).

4. Cas d'étude

Tandis que le collectif Lâbas émerge comme un espace urbain profondément enraciné dans la communauté d'organisations territoriales militantes en promouvant une vision urbaine alternative à travers le bien-être et la récupération de l'espace public, l'association culturelle Leila Bologna vise à faire progresser une culture d'économie durable et circulaire en revendiquant le socioenvironnementalisme auprès des familles de classe moyenne. D'ailleurs, il s'agit de deux groupes d'utilisateurs différents. L'analyse des pratiques, des positions, des espaces et des visions des mouvements urbains permet une réflexion critique sur la nature hétérogène des communs urbains et sur leurs rapports au développement territorial.

Bien que les deux expériences aient beaucoup en commun, leur point de départ, leur structure de gouvernance et leurs relations avec l'acteur public (les gouvernements régional et municipal) sont quelque peu différents. Dans les deux cas, il s'agit d'espaces et de pratiques de citoyenneté urbaine qui remettent en question la ville néolibérale (Harvey, 2012), l'individualisme et la primauté du profit sur l'utilisation. Leur existence fournit des exemples de modes alternatifs d'occupation et d'utilisation des territoires, et est liée aux traditions politiques et sociales locales, tout en constituant une rupture avec les politiques économiques urbaines dominantes. Certaines valeurs sont plus centrales dans la mission de la première étude de cas (p. ex., la participation, l'inclusion, la satisfaction des besoins et l'appropriation de l'espace), tandis que les questions d'inclusion

et de valeurs écologiques sont centrales à la seconde étude de cas. Toutefois, dans les deux cas, la question des valeurs féministes (Levy, à paraître) est assurément périphérique.

4.1 Le collectif Lâbas

L'histoire du collectif sociopolitique Lâbas est liée à une lutte sociale historique à Bologne, depuis les années 1990, concernant l'occupation et l'expulsion dans divers bâtiments et complexes immobiliers. Le collectif a été créé en 2012 par plusieurs activistes, dont certains avaient déjà participé à d'autres expériences politiques dans la ville, comme TPO et Link (Cuppini, 2016). Depuis sa fondation, Lâbas représente une collectivité politique sociale et urbaine assez hétérogène, rassemblant en son sein divers groupes et sujets revendiquant une vision alternative de la ville et une revitalisation urbaine qui s'écarte de la seule logique du marché et du profit, pour promouvoir le mutualisme, la solidarité et la défense des communs ainsi que la justice spatiale et environnementale (Giannini et Pirone, 2019).

Le collectif a toujours été très critique et méfiant à l'égard des processus et mécanismes participatifs institutionnels promus par la municipalité. Il défend le droit de préserver certains espaces publics de la privatisation et de la spéculation immobilière. Son « laboratoire », animé principalement par des étudiants universitaires, comprend divers groupes et projets, par exemple la coopérative d'agriculture biologique Campi Aperti (Alberio et Moralli, 2021), le premier syndicat informel de pilotes de plateformes numériques et l'implication directe dans *Mediterranea Saving Humans*, une plateforme engagée dans le suivi des flux migratoires par voie maritime.

Lâbas, qui a commencé par l'occupation d'une caserne militaire nationale abandonnée (la Caserma Masini) à Bologne en novembre 2012, a été, dès le départ, une expérience de mise en commun (*commoning*) urbaine. Cette initiative a également été alimentée par la mise en évidence que le centre-ville manquait d'espaces pour les rassemblements sociaux et les activités politiques en raison des politiques publiques, qui privatisaient ces espaces à des fins de développement économique monétarisé et commodifié (Cuppini, 2016). Les participants et les

activistes ont donc occupé un ancien complexe militaire dans le centre historique de la ville que la planification urbaine avait prévu de rénover pour en faire un hôtel de luxe et un complexe résidentiel haut de gamme. Le collectif a entrepris de sauver le site de 9000 m² de la dégradation et de la spéculation immobilière en le réappropriant pour la ville. Cette occupation a permis d'identifier le désir des individus et des groupes de satisfaire des besoins matériels, de reconstruire des liens et des relations communautaires dans un espace urbain de plus en plus anonyme et marchandisé, d'ouvrir de nouveaux espaces de participation et d'engagement politique (Kiouпкиolis, 2022).

Au cours de ses presque cinq années d'existence, Lâbas a développé plusieurs initiatives d'aide sociale, projets de quartier et activités culturelles, gagnant ainsi un ancrage solide dans le quartier et, plus généralement, dans la ville. Cela lui a conféré un poids politique et une couverture médiatique croissante (Giannini et Pirone, 2019). Entre 2012 et 2017, plusieurs projets autogérés (logement, dortoir et école pour migrants, salle d'étude, salle de jeux pour enfants, marché paysan, pizzeria, microbrasserie, jardin biologique, menuiserie) et initiatives politico-culturelles (débat, concerts, expositions, ateliers, etc.) ont été lancés dans la Caserma Masini. Ces pratiques ont permis aux militants de revitaliser la caserne et de la transformer en quartier général pour l'organisation d'actions collectives politiques. De plus, elles ont offert aux habitants la possibilité d'utiliser librement un lieu jusqu'alors inaccessible, transformant ainsi profondément son sens et sa finalité (Giannini et Pirone, 2019).

En août 2017, Lâbas a été expulsé par la police, sous le gouvernement municipal du *Partito Democratico*, le même régime politique qui avait promulgué le Règlement de Bologne sur les communs urbains. Après l'affrontement violent de la police, Lâbas a acquis un pouvoir de négociation qui lui a permis de trouver un compromis avec l'administration municipale et d'obtenir, par le biais d'un dispositif de gouvernance, un espace où il pourrait poursuivre son action politique et culturelle dans le quartier et dans la ville (Kiouпкиolis, 2022). Sous la pression d'une campagne puissante qui a culminé avec une manifestation massive, la municipalité a finalement accepté d'accorder à

Làbas un nouvel espace dans l'ancien couvent de San Leonardo. Plus précisément, Làbas s'est articulé autour de plusieurs projets participatifs, dont une crèche, un studio et un dortoir pour migrants, qui se sont progressivement transformés en un projet politique.

Depuis l'expulsion de la Caserma Masini, qui a été critiquée à la fois par une partie importante de la communauté locale et par divers groupes d'activistes sociaux et politiques de la ville, une campagne de mobilisation a réussi à faire descendre près de 15 000 personnes dans les rues pour exiger la réouverture de Làbas (Giannini et Pirone, 2019). L'implication des citoyens, qui ont témoigné de l'enracinement de cette expérience politique dans l'espace urbain, a incité la municipalité à négocier la mise à disposition d'un nouvel espace dans le quadriportique du Vicolo Bolognetti, un ancien complexe conventuel du centre-ville appartenant à la municipalité, non loin de l'ancienne Caserma Masini. Les activités sociales et politiques du collectif et, en particulier, son nouvel espace ont ensuite été formalisés, entre la fin de 2017 et 2019, par l'utilisation d'un mécanisme participatif connu sous le nom de Pacte de collaboration entre les associations et la municipalité (Zinzani et Proto, 2020).

L'objectif de Làbas réside dans les efforts concertés de sa communauté pour se connecter plus largement avec les habitants de la ville et pour mener à bien divers projets communautaires, ouverts à tous et conçus pour développer un contrepuissance de base dans la ville. Il s'agit de s'approprier et de façonner son propre environnement. Les activistes et les usagers peuvent mener, sous certaines conditions, des transformations urbaines lentes à une échelle micro par le biais de différents usages et récits de l'espace (Angelucci, 2019).

Lorsque la communauté de Làbas a été expulsée de son occupation initiale, elle a réagi en demandant à la municipalité de respecter sa perspective sur les communs urbains. Les membres de la communauté ont cherché à resignifier ce discours et à le plier en faveur de leur cause en utilisant à la fois le vocabulaire et la réglementation municipale sur les communs pour acquérir un nouvel espace par

le biais de « pactes de collaboration ». La reconnaissance institutionnelle de Làbas révèle que les différences internes dans la politique de la municipalité peuvent générer de nouvelles opportunités qui peuvent être saisies pour des expériences de communs radicales, si les acteurs sociaux se mobilisent, accumulent de la force et la déploient dans le jeu de pouvoir avec les différents acteurs au sein de la municipalité et de l'establishment politique. Selon un militant de Làbas interrogé :

Nous aimons définir ce que nous construisons comme quelque chose de nouveau, comme une véritable municipalité sociale, où, d'en bas et de manière autonome, des éléments de la société se rencontrent, coopèrent et projettent, expérimentant des solutions collectives aux problèmes quotidiens et organisant des luttes pour l'émancipation et contre le capitalisme extractif.

Au cours des sept dernières années, le collectif a encouragé diverses initiatives, événements et pratiques dans le domaine des services sociaux et de l'aide sociale informelle par le bas (ascendants), comme des actions de soutien à la population migrante, des cours d'italien pour les étrangers, une crèche, un syndicat susmentionné et une bibliothèque publique. En outre, il organise un marché hebdomadaire de produits agricoles ainsi que des activités de divers groupes de recherche et de mobilisation.

Nous pouvons distinguer des pratiques d'action sociale directe développées dans les espaces de Làbas : autoproduction et économie sociale (marché fermier, jardin communautaire, pizzeria, brasserie, menuiserie) et mutualisme par le bas (occupation de logements, ateliers pour enfants, dortoir et école italienne pour les migrants). En ce qui concerne le premier, l'objectif principal est d'offrir une option au marché par la création d'une économie communautaire et locale, où le profit est subordonné à l'équité sociale et à l'environnement. L'expérience de Làbas est une tentative d'élaboration de nouvelles formes d'engagement politique et d'intégration des mouvements sociaux urbains (Giannini et Pirone, 2019).

À l'interne, Lâbas prend ses décisions par le biais d'une assemblée horizontale, qui répond à la complexité ainsi qu'à la diversité des connaissances et des compétences. Il s'agit donc d'un exemple de mise en commun (*commoning*) urbaine contentieuse et transformatrice (Federici, 2017) qui s'engage dans une action contre-hégémonique et dans une reconstruction sociale, et qui a utilisé le Règlement de Bologne pour sa propre cause politique. L'assemblée se réunit deux fois par mois lorsque les activités et rôles sont distribués, et les comptes rendus sont présentés. Lors de l'assemblée, des représentants de chaque projet rendent compte des activités pour que tous puissent se tenir au courant de ce qui se passe. En plus, chaque projet a aussi sa propre assemblée, à laquelle ne participent que les personnes qui font partie de ce projet. L'assemblée générale de Lâbas est donc composée d'activistes des différents projets. Les participants peuvent être impliqués dans différents projets.

Selon un membre interrogé, Lâbas est « autonome, mais pas indépendant de l'assemblée ». Les activistes ne se considèrent pas comme de véritables gestionnaires de l'espace; chacun est responsable de ce qui se passe. Le collectif est également composé de bénévoles (« pas vraiment des activistes ») qui participent aux activités, qui font partie de la communauté et qui se connaissent par le réseau social (par des amis) ou à partir des activités publiques et culturelles organisées. Le public fluctue en fonction du moment et de l'action collective. Les ressources disponibles viennent en partie des appels d'offres publics ou privés (fondations). Ensuite, les membres comptent sur les dons pour faciliter l'autofinancement.

4.2 L'association culturelle Leila Bologna

Leila Bologna – La Biblioteca degli Oggetti (la Bibliothèque des objets) est née en prenant exemple de Leila Berlin, un projet mis sur pied dans le but de partager des objets au sein d'un immeuble d'appartements. Elle constitue en fait la première bibliothèque d'objets en Italie. Fondée en 2016 en tant qu'association culturelle par un groupe de citoyens, elle est reconnue par la municipalité comme un outil viable pour l'économie circulaire et

de proximité, pour la protection de l'environnement et pour la construction de communautés à travers la culture du partage.

Leila Bologna a été conçue comme une idée simple avec un potentiel d'innovation sociale. Son principe fondateur est que, pour emprunter un objet à la bibliothèque, il faut partager le sien. Les membres de la communauté à l'origine du projet comprenaient que de nombreux objets ménagers n'étaient utilisés que quelques fois par an et qu'ils restaient inutilisés le reste du temps. Ils ont donc proposé un lieu de partage, où chacun pourrait apporter un de ses propres objets (p. ex., une perceuse ou un matelas pneumatique) et emprunter un autre objet dont il a besoin.

Intéressé par la philosophie de partage de l'association, le gouvernement municipal souhaitait appuyer ce projet. Il reconnaissait les efforts de Leila Bologna de développer et d'établir des réseaux avec différents groupes du territoire, se proposant comme un outil de développement urbain durable. À partir de cette initiative, Leila Bologna a organisé, dans des coins dispersés de la ville, des prototypes de bibliothèques d'objets où les gens peuvent s'inscrire et prendre ce dont ils ont besoin. Les premières bibliothèques ont vu le jour dans des espaces partagés avec différents groupes (p. ex., Velostazione Dynamo, Balotta Bistrò, Instabile Portazza, la Confraternita dell'Uva, le Caffè Belmeloro et la Biblioteca Salaborsa). La confiance accordée à Leila Bologna et à ses valeurs a généré au fil des ans une synergie avec le gouvernement municipal, synergie qui s'est transformée en collaboration continue, encourageant la Biblioteca degli Oggetti à grandir.

La Ville a fourni un espace à la bibliothèque en créant des ententes avec Leila Bologna. Le gouvernement local possède de nombreux bâtiments sous-utilisés ou négligés parce qu'il n'a pas les ressources nécessaires pour les restaurer et les entretenir. Le fait de pouvoir offrir l'espace pour une somme modique, en échange de la restauration et de l'entretien par des groupes, visait à contribuer à la revitalisation d'ensemble de bâtiments. Il s'agit notamment :

- d'Empirico (2017), une opération de revitalisation urbaine par le biais d'une courroie dédiée à la transmission des connaissances artisanales et à la valorisation de l'identité artisanale de Bologne au sein du Village d'hiver;
- du Cargo Bike (2018), qui permet de diffuser la valeur du partage mobile des connaissances artisanales ainsi que des jeux pour enfants à travers des ateliers sur les places de la ville; et
- du Festival de La Baracca (2018), un festival du partage des connaissances dans les jardins de la place Baraccano avec des ateliers artisanaux, des activités sportives, de la musique et des émissions radiophoniques en direct.

De plus, Leila Bologna a signé des ententes de collaboration dans les quartiers de San Vitale (2016) et de Santo Stefano (2017-2020) et avec la Biblioteca Salaborsa (2017-2020).

En 2019, Leila Bologna a remporté un appel d'offres de la municipalité pour la concession d'un bâtiment de la rue Serra. Depuis, l'association a trouvé un local plus convenable et permanent pour la première bibliothèque d'objets en Italie. Grâce à ce nouvel emplacement, les collaborations se multiplient : Leila Bologna a organisé un sociofinancement (*crowdfunding*) sur la plateforme IdeaGinger avec le soutien du crédit coopératif Emil Banca et a obtenu 116 % de son objectif. Elle a remporté un appel de propositions de la municipalité pour BOTteghe-storie artigiane, un projet de création de vidéos et d'ateliers gratuits sur l'artisanat. En 2021, elle a collaboré avec la Fondation pour l'innovation urbaine du Distretto urbano multifunzionale di Bologna (DumBO) pour cocréer des ateliers de menuiserie pour les enfants. Elle a également entamé un accord avec la ferme sociale Il Biricoccolo. Enfin, la Biblioteca degli Oggetti est devenue un point de distribution de caisses de légumes à Bologne.

Par ailleurs, Leila Bologna collabore activement avec le secteur des bibliothèques de la municipalité afin d'offrir un service de partage d'objets au sein des bibliothèques de quartier. L'idée de structurer ce service innovant en collaboration avec la municipalité a été retenue par la Fondation Del Monte. Grâce à une subvention de la Fondation, l'association a pu ouvrir une bibliothèque d'objets

dans plusieurs quartiers. La grande ambition de Leila Bologna est de contribuer à la création et au développement d'un réseau de bibliothèques d'objets en Italie grâce à un réseau d'échange et de collaboration, à un mouvement de partage.

Outre la bibliothèque d'objets, Leila a eu pour objectif de créer une communauté et d'agir pour souligner les dégâts environnementaux, grâce au partage des connaissances. Une de ses actions les plus récentes est le Leila Social Club, qui incarne l'expression la plus poussée de ce besoin. Dans cet espace, les gens partagent gratuitement leurs compétences dans le but d'aider ainsi que d'enseigner la réparation et la réutilisation d'objets. Quelles que soient les actions par lesquelles l'association s'engage, l'idée mise en avant reste la même : la confiance et le partage. Les projets de quartier (réseau de proximité), l'économie locale, la citoyenneté consciente et l'inclusion urbaine sont à la base du projet.

Leila Bologna est une association avec un conseil d'administration composé de trois personnes : un président, un vice-président et un secrétaire. Elle possède aussi une équipe élargie de sept personnes. Sur le plan de la gouvernance, l'association fonctionne avec la rotation des postes de décision pour faciliter la participation et la démocratie. Le principal chef d'orchestre a toujours été Antonio, le fondateur. Aujourd'hui, l'association connaît une croissance significative et peut soutenir six ou sept personnes salariées.

5. Les caractéristiques de l'échantillon

5.1 L'inclusion et les pratiques démocratiques

La citoyenneté consiste à créer, à utiliser et à étendre l'espace d'action collective lorsque le statut juridique ou la situation financière des personnes semblent limiter cet espace (Desai et Sanyal, 2011). Elle est avant tout un processus d'inclusion à l'échelle locale, et une expression de la participation sociale et politique impliquant la formulation de nouvelles revendications ainsi que la défense des droits existants (Eizaguirre et collab., 2017). Elle comprend des pratiques insurrectionnelles des habitants des villes à travers lesquelles les projets de développement sont vécus et, typiquement, transformés, déraillés et/ou

reconstitués. À l'échelle locale, non seulement les mouvements sociaux résistent au déplacement et à la gestion urbaine néolibérale, mais ils proposent et promeuvent également une ville qui reflète leur culture, leurs réseaux, leurs besoins et leurs droits.

Holston (2019) considère la citoyenneté urbaine comme une forme d'association pour laquelle la fabrication de la ville est à la fois le contexte et la substance de l'appartenance; pour laquelle la construction est comprise comme la somme des activités des résidents; et pour laquelle la résidence est le principal critère d'appartenance. Ce qui importe, ce ne sont pas les spécificités de l'activité, mais le sens actif d'un projet commun dans la production duquel les participants ont des parts de contrôle, plutôt qu'un sentiment d'investissement public, de droit passif ou d'accomplissement privé.

La mise en commun (*commoning*) est comprise comme une pratique sociale qui établit une relation sociale dynamique, collective et non marchande entre un groupe social autodéfini et des aspects de l'environnement à créer et/ou physique qui est crucial pour sa vie et ses moyens de subsistance (Harvey, 2012). Dardot et Laval (2014) distinguent le *commoning*, défini comme principe politique fondé sur des pratiques de collaboration et d'autogestion, et les communs, définis comme les actifs qui produisent ces activités collaboratives ou qui en résultent.

Le collectif Lâbas se voit comme une « municipalité sociale », où, d'en bas et de manière autonome, différents éléments de la société se rencontrent, coopèrent et conspirent, expérimentent des solutions collectives aux problèmes quotidiens et organisent des luttes pour l'émancipation et contre le capitalisme extractiviste (Harvey, 2012). L'idée qui sous-tend le symbole choisi est également importante. Il y a des événements organisés en tant que municipalité sociale, mais il y a aussi des événements qui traitent spécifiquement de certains projets axés sur des questions plus ciblées (p. ex., des débats publics, des projections de films, des concerts ou des expositions de photos).

De son côté, Leila Bologna se constitue comme un lieu où la valeur des relations ainsi que la participation active aux problèmes les plus urgents de notre époque, à travers le partage d'intentions, de

connaissances, d'espaces, d'expériences, de peurs, d'espoirs et bien sûr d'objets, sont, selon une personne interrogée, « la clé pour créer une révolution culturelle basée sur des pratiques quotidiennes qui travaillent obstinément dans la direction opposée ». On souligne les valeurs de partage, de relation et de participation active.

Il ne s'agit pas seulement d'offrir, mais aussi de partager. Selon un intervenant interrogé : « Tu viens et tu le fais avec nous. Je t'aide. Nous essayons ensemble. Nous avons les outils. Mais nous ne sommes pas un service. [...] Partager des connaissances et, donc, générer de l'expérience. » Les projets de quartier (réseau de proximité), l'économie locale, la citoyenneté consciente et l'inclusion urbaine sont à la base de l'association.

Concernant le public ou les bénéficiaires de Leila Bologna, certaines catégories de la population ne sont pas atteintes (p. ex., les étrangers et les étudiants universitaires, qui représentent en réalité un pourcentage important de la population de Bologne). Ceux qui sont desservis sont principalement les familles de classe moyenne ayant besoin de diverses choses, surtout pour les enfants. La participation et l'inclusion sont encouragées par des activités (ateliers, collaboration, etc.).

5.2 Les besoins visés et comblés

Lâbas a soutenu certaines initiatives d'aide sociale qui n'étaient pas prises en compte par les institutions publiques. Soutenus par les communautés de voisinage et par la société civile, les deux cas étudiés ont pu reconfigurer leur pouvoir de négociation avec les institutions en exploitant à leur avantage certains mécanismes de gouvernance prévus par la réglementation municipale. Le double objectif est d'avoir un impact positif, d'améliorer la vie des gens et de permettre aux populations d'obtenir des droits. Les personnes marginalisées sont souvent plus réceptives.

Aujourd'hui, Lâbas offre une clinique médicale pour les réfugiés et les sans-papiers, une garderie d'enfants après l'école et un collectif universitaire. Depuis la pandémie de COVID-19, l'éventail des personnes qui s'adressent à Lâbas s'est considérablement élargi. Une partie de la population locale

n'a pas les moyens nécessaires pour accéder à certains services de santé et s'adresse donc à Lâbas parce qu'elle est en situation de pauvreté, plutôt que d'irrégularité. Selon un activiste interrogé, il y a environ 250 personnes/bénéficiaires par an.

Concernant Leila Bologna, une personne dirigeante interrogée juge que le projet contribue « tout en économisant de l'argent, en satisfaisant ses propres désirs, en réduisant son empreinte écologique (grâce à l'élimination ou à la diminution de masse d'objets) et en augmentant la confiance et l'appartenance à la communauté grâce au principe de partage, ce qui permet ainsi des actions de citoyenneté active. Mais nous ne sommes pas un service. » Il s'agit de partager les connaissances et, ainsi, de générer de l'expérience.

5.3 L'appropriation de l'espace urbain

La citoyenneté urbaine est définie à la fois comme le droit d'utiliser et de s'approprier activement les espaces urbains (Angelucci, 2019; Citroni, 2017). Elle est à la fois un processus (démocratie) et une finalité (justice sociale) (Blokland et collab., 2015). C'est la possibilité pour tous les habitants de réaliser des pratiques de participation et d'appropriation de l'espace urbain, ce qui engendre un sentiment d'appartenance. En reliant cette notion à la production de l'espace, on peut affirmer que la performance du droit à la ville a lieu dans l'espace de représentation à travers la pratique spatiale des citoyens, et en proposant une représentation différente (opposée, conflictuelle) de l'espace, une nouvelle conception de celui-ci (Angelucci, 2019).

Les militants ont développé une identité spatiale fondée sur l'appropriation et sur la gestion commune d'un tel espace, lequel doit ensuite être rempli par quelque chose de partagé par les membres de la communauté supposée impropre. Le rôle clé d'un espace propre en tant que terrain pour la communauté politique a été souligné par un militant interrogé de Lâbas : « Chaque mouvement populaire a besoin de son propre espace pour pouvoir converger avec les autres et créer un projet politique commun. »

Leila Bologna interprète une évolution de ce type de besoin, c'est-à-dire d'avoir des espaces de socialité plus libres et non consuméristes, mais aussi du

besoin d'utilité. C'est un espace où on ne cherche pas seulement des objets. En effet, le fait d'avoir un espace a apporté beaucoup à la communauté. Leila Bologna a donc une vocation de réappropriation de l'espace urbain, mais elle a besoin d'espace pour sa vocation, précisément pour la logistique des objets, pour des expositions et pour la tenue d'ateliers sur l'usage des objets. L'association pourrait donc devenir un réseau d'espaces à Bologne et redonner une fonctionnalité à des espaces abandonnés dont on ne sait que faire aujourd'hui.

5.4 L'aspect politique

Le collectif Lâbas est une organisation politique avant tout parce que toutes ses actions sont consacrées à produire de la politique. Elle produit toutes ses actions pour non seulement défendre les droits existants, mais aussi pour rechercher de nouveaux droits. Selon une personne répondante : « Nous sommes une organisation, un collectif politique et nous mettons en place des pratiques qui créent des ruptures. »

Il y a six ans, soit en 2018, après une grande manifestation, Lâbas a créé, avec d'autres groupes d'activistes, un parti politique qui a aujourd'hui trois conseillers dans le gouvernement municipal du maire Matteo Lepore. Cette force s'appelle la Coalizione Civica (la Coalition civique), un mouvement qui, au fil des ans, selon les militants de Lâbas, a été en mesure de jouer un rôle important dans l'équilibre du gouvernement municipal.

De son côté, Leila Bologna ne se considère pas comme un groupe d'activistes contestataires ni comme une partie prenante de la politique partisane. Pour la promotion de ses principes et de ses objectifs, du soutien fort émerge et se poursuit avec la municipalité. Le partenariat entre les deux entités se fait plutôt entre le directeur général de Leila Bologna et les professionnels et bureaucrates de la Ville.

5.5 Les valeurs et pratiques féministes

Il n'est pas précisé si Leila Bologna intègre ou non les valeurs féministes ou l'égalité des sexes. C'est une question qui lui tient à cœur, mais il n'y a pas d'intégration de cet aspect dans l'association (p. ex., aucune collaboration avec des groupes féministes).

De son côté, Lâbas aborde des questions d'avortement, de transidentité, de féminisme, etc. Dans la gauche plus radicale ces dernières années, en Italie, le mouvement transféministe a fait des incursions dans la dynamique des assemblées. Une personne interrogée rapporte : « La recherche de plus en plus féministe nous amène à développer de nouvelles pratiques qui remettent également en question le patriarcat intériorisé que nous avons tous, mais que nous voulons évidemment détruire. »

5.6 Les valeurs et pratiques écologiques

Lâbas se considère comme un projet de transition écologique dont l'enjeu principal est avant tout de prioriser l'utilisation des espaces urbains, tandis que l'idée fondatrice de Leila Bologna est d'abord un mouvement culturel, soit un projet qui suscite beaucoup d'intérêt en développant trois concepts : économique (partage, qui permet d'économiser de l'argent), environnemental (réduction de l'empreinte écologique) et culturel.

Dans les deux cas, il y a un sentiment d'agentivité, où tout le monde peut être un protagoniste d'un changement économique, d'un défi environnemental, mais surtout d'une évolution culturelle. Ainsi, les communs urbains peuvent aussi être une source de développement durable en proposant des projets et pratiques qui remettent en question le mode dominant de développement, de vie et de rapport avec l'environnement.

Conclusion

À la lumière des cas de Lâbas et de Leila Bologna à Bologne en Italie, les communs urbains se définissent comme des espaces où diverses personnes, dont certaines avec des besoins sociaux urgents (migrants, étudiants, etc.), se rassemblent. Grâce à un partage de rôles plus inclusif sur le plan de la gouvernance, la compréhension des communs urbains dans le développement territorial peut améliorer ces espaces en veillant à ce qu'ils soient le plus accessibles possible, indépendamment du statut socioéconomique, de la race ou de l'origine. Le principe des communs urbains peut aussi mettre en circulation des pratiques d'innovation sociale pouvant se diffuser plus largement à l'échelle locale, avec éventuellement des possibilités d'accroissement sur différents plans.

Comme l'expliquent Alberio et Moralli (2021) :

Conceptualised as a social innovation, [urban commons] promote social change at micro and meso levels, something that Zapf (2003, p. 427) described as a "process of change in the social structure of a society in its constitutive institutions, cultural patterns, associated social actions and conscious awareness". The hybridisation between economic, social and political dimensions of this socially innovative initiative clearly shows that [it] represents [...] also a form of political activism². (p. 455)

La question du lien social et de la transformation sociale est donc centrale. Les communs urbains servent d'espaces de rassemblement où divers groupes de personnes peuvent interagir et tisser des liens sociaux. Ils renforcent la cohésion sociale au sein d'une communauté, ce qui contribue à un sentiment d'appartenance et de coopération, essentiel au développement territorial. De plus, ils facilitent les interactions sociales, contribuent au sentiment d'appartenance et réduisent le risque d'exclusion sociale.

En matière d'engagement citoyen, ils encouragent la participation de la communauté au développement territorial. Offrir aux citoyens des opportunités, des mécanismes et des espaces pour participer à la planification et à l'entretien des communs urbains permet non seulement de répondre à leurs besoins, mais aussi de leur inculquer un sentiment d'appartenance et de responsabilité en nourrissant de nouvelles pratiques de sociabilité. Les communs urbains permettent donc aux citoyens de jouer un rôle actif dans l'aménagement de leur environnement.

Ils concernent également les formes de sociabilité et d'appropriation de l'espace et du temps, et expriment les valeurs et la vision publique de la ville dans laquelle ils souhaitent vivre (Alves dos Santos Jr., 2014). Le processus (Harvey, 2012) de communion ou la manière dont différents usagers cohabitent et régulent un espace public ainsi que l'exploration des caractéristiques du partage et de la coexistence créent une diversité d'expériences. En conséquence, les communautés s'engagent et s'investissent davantage dans le développement de leur territoire.

Évidemment, il existe des défis. Un des plus importants est paradoxalement aussi sa visée principale : l'inclusion. Bien que ces espaces se définissent comme des espaces inclusifs, ils peuvent également devenir non accessibles à certaines populations, qui les évitent par choix (souvent idéologique) et par méconnaissance – et non car elles n'en ont pas besoin. Un problème mis en évidence dans les deux études de cas est le manque de priorité accordée à l'inclusion des femmes et aux relations de genre. Le but peut être alors d'élargir la quantité et la qualité des citoyens et citoyennes impliqués dans ces initiatives. Cependant, cela est aussi un processus assez

délicat : jusqu'à quel point l'ouverture peut-elle se faire sans diluer les valeurs et les plateformes de revendications?

Cet élément est central, car les communs urbains ne se définissent pas simplement comme des espaces d'accès démocratique aux services et aux biens/produits, mais – bien qu'à des échelles différentes, comme c'est le cas entre Lâbas et Leila Bologna – ils sont aussi des lieux de citoyenneté et de socialisation démocratique où la dimension du lien politique reste assez présente.

NOTES

- 1 <https://www.fondazioneinnovazioneurbana.it/en>
- 2 Traduction libre : « Conceptualisés en tant qu'innovation sociale, [les communs urbains] font la promotion du changement social aux échelles micro et méso, idée que Zapf (2003, p. 427) décrit comme un "processus de changement dans la structure sociale d'une société dans ses institutions constitutives, dans ses modèles culturels, dans ses actions sociales associées et dans sa prise de conscience". L'hybridation entre les dimensions économiques, sociales et politiques de cette initiative socialement innovante démontre clairement qu'[elle] représente [...] aussi une forme d'activisme politique. »

RÉFÉRENCES

- Alberio, M. et Moralli, M. (2021). Social innovation in alternative food networks: The role of co-producers in Campi Aperti. *Journal of Rural Studies*, 82, 447-457. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.10.007>
- Alves dos Santos Junior, O. (2014). Urban common space, heterotopia and the right to the city: Reflections on the ideas of Henri Lefebvre and David Harvey. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 6(541), 146-157. <https://doi.org/10.7213/urbe.06.002.SE02>
- Angelucci, A. (2019). Spaces of urban citizenship: Two European examples from Milan and Rotterdam. *Social Inclusion*, 7(4), 131-140. <https://doi.org/10.17645/si.v7i4.2341>
- Bazzoli, N. (2015, 27-29 août). *The commercial transformation of Bologna and its implication in the neighborhood gentrification process* [Communication]. Conférence internationale RC21 'The ideal city: Between myth and reality – Representations, policies, contradictions and challenges for tomorrow's urban life, Urbino (Italie). <http://www.rc21.org/en/conferences/urbino2015>
- Bernard, H. R. (2005). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Altamira Press.
- Bianchi, I. (2018). The post-political meaning of the concept of commons: The regulation of the urban commons in Bologna. *Space and Polity*, 22(3), 287-306. <https://doi.org/10.1080/13562576.2018.1505492>
- Blokland, T., Hentschel, C., Holm, A., Lebuhn, H. et Margalit, T. (2015). Urban citizenship and right to the city: The fragmentation of claims. *International Journal of Urban and Regional Research*, 39, 655-665. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12259>
- Boarelli, M. (2010). Un mondo a parte : Il declino del ceto politico. Dans M. Boarelli, L. Lambertini et M. Perrotta (dir.), *Bologna al bivio: Una città come le altre?* (p. 21-36). Edizioni dell'asino.
- Caliandro, A. et Gandini, A. (2019). *I metodi digitali nella ricerca sociale*. Carocci.
- Citroni, S. (2017). Participation in urban interventions: Meaning-effects and urban citizenship in Milan Zone 4. *Cidades*, 34. <https://journals.openedition.org/cidades/414?lang=fr>
- Comune di Bologna. (2014). *Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni urbani*. Bologna. <https://www.labsus.org/wp-content/uploads/2020/09/Regolamento-sulla-collaborazione-tra-cittadini-e-amministrazione-per-la-cura-la-rigenerazione-e-la-gestione-condivisa-dei-beni-comuni-urbani.pdf>

- Cossentino, F. (2010). Il welfare e l'erosione del modello emiliano. Dans M. Boarelli, L. Lambertini et M. Perrotta (dir.), *Bologna al bivio: Una città come le altre?* (p. 38-57). Edizioni dell'asino.
- Cuppini, N. (2016, 4-7 juillet). *Emerging social mobilization within the transformations of the contemporary city: The case of Bologna* [Communication]. Conférence internationale Stream 5: Urban alternatives de Contested Cities, Madrid. <http://contested-cities.net/working-papers/2016/emerging-social-mobilization-within-the-transformations-of-the-contemporary-city-the-case-of-bologna>
- De Angelis, M. (2010). On the commons: A public interview with Massimo De Angelis and Stavros Stavrides. *e-flux Journal*, 17, 4-7. <https://www.e-flux.com/journal/17/67351/on-the-commons-a-public-interview-with-massimo-de-angelis-and-stavros-stavrides>
- de Peuter, G. et Dyer-Witheford, N. (2010). Commons and cooperatives. *Affinities: Journal of Radical Theory, Culture, and Action*, 4(1), 30-56. <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/affinities/article/view/6147>
- Desai, R. et Sanyal, R. (2011). *Urbanizing citizenship: Contested spaces in Indian cities*. SAGE Publications.
- Dardot, P. et Laval, C. (2014). *Commun : Essai sur la révolution du XXIe siècle*. Paris : La Découverte.
- Eizaguirre, S., Pradel-Miquel, M. et García, M. (2017). Citizenship practices and democratic governance: “Barcelona en Comú” as an urban citizenship confluence promoting a new policy agenda. *Citizenship Studies*, 21(4), 425-439. <https://doi.org/10.1080/13621025.2017.1307609>
- Federici, S. (2017). Commoning the city: From survival to resistance and reclamation. *Journal of Design Strategies*, 9(1), 33-37. https://issuu.com/journalofdesignstrategies/docs/the_journal_of_design_strategies_vo_8c7f80d5276059
- Foster, S. et Iaione, C. (2016). The city as a commons. *Yale Law & Policy Review*, 34(2), 281-349. <https://www.jstor.org/stable/43920369>
- Giannini, V. et Pirone, M. (2019). Political participation in self-managed social centres: Direct social action and institutionalization in Bologna City. *Partecipazione e Conflitto*, 12(3), 941-969. <http://dx.doi.org/10.1285/i20356609v12i3p941>
- Giovanardi, M. et Silvagni, M. G. (2021). Profiling “Red Bologna”: Between neoliberalisation tendencies and municipal socialist legacy. *Cities*, 110, 103059. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103059>
- Harvey, D. (2012). *Rebel cities: From the right to the city to the urban revolution*. Verso Books.
- Holston, J. (2019). Metropolitan rebellions and the politics of commoning the city. *Anthropological Theory*, 19(1), 120-142. <https://doi.org/10.1177/1463499618812324>
- Jäggi, M., Müller, R. et Schmid, S. (1977). *Red Bologna*. Writers and Readers Publishing Cooperative.
- Jouve, B. et Lefevre, C. (1997). When territorial political culture makes urban institution: The metropolitan city of Bologna. *Government and Policy*, 15(1), 89-111. <https://doi.org/10.1068/c150089>
- Kioupkiolis, A. (2022). Transforming city government: Italian variants on urban commoning. *Administrative Theory & Praxis*, 44(3), 186-204. <https://doi.org/10.1080/10841806.2021.1945374>
- Lardon, S., Marraccini, E., Filippini, R., Gennai-Schott, S., Johany, F. et Rizzo, D. (2016). Prospective participative pour la zone urbaine de Pise (Italie) : l'eau et l'alimentation comme enjeux de développement territorial. *Cahiers de géographie du Québec*, 60(170), 265-286. <https://doi.org/10.7202/1040535ar>
- Levy, C. (à paraître). La Plaza las Pioneras comme espace féministe et citoyen à Montevideo. Dans Sylvie Paré (dir.), *La ville citoyenne*. PUQ.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), 20. <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/1089/2386>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Pinson, G. (2020). *La ville néolibérale*. PUF.

- Plyushteva, A. (2009). The right to the city and struggles over urban citizenship: Exploring the links. *Amsterdam Social Science*, 1, 81-97. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Right-to-the-City-and-Struggles-over-Urban-the-Plyushteva/25a44ab2209404baa0a62bcf37d6657555adbc09>
- Potter, W. J. et Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 258-284. <https://doi.org/10.1080/00909889909365539>
- Ranocchiari, S. et Mager, C. (2019). Bologne et Naples au prisme des biens communs : pluralité et exemplarité de projets de gestion « commune » de l'urbain. *Développement durable et territoires*, 10(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.13238>
- Rossi, U. et Enright, T. (2018). Ambivalence of the urban commons. Dans K. Ward, A. E. G. Jonas, B. Miller et D. Wilson (dir.), *Handbook on spaces of urban politics* (p. 77-88). Routledge.
- Semi, G. (2015). *Gentrification: Tutte le città come Disneyland?* Il Mulino.
- Sommer, C. et Kip, M. (2019). Commoning in new tourism areas: Co-performing evening socials at the Admiralbrücke in Berlin-Kreuzberg. Dans T. Frisch, C. Sommer, L. Stoltenberg et N. Stors (dir.), *Tourism and everyday life in the contemporary city* (p. 211-231). Routledge.
- Sultana, F. (2020). Embodied intersectionalities of urban citizenship: Water, infrastructure, and gender in the Global South. *Annals of the American Association of Geographers*, 110(5), 1407-1424. <https://doi.org/10.1080/24694452.2020.1715193>
- Susser, I. et Tonnelat, S. (2013). Transformative cities. *Focaal*, 66, 105-121. <https://doi.org/10.3167/fcl.2013.660110>
- Zinzani, A. et Proto, M. (2020). L'emergere del Political nei processi di rigenerazione urbana a Bologna: Movimenti e spazi di dissenso. *Geotema*, 45, 45-54. https://www.researchgate.net/publication/342232534_L'emergere_del_Political_nei_processi_di_rigenerazione_urbana_a_Bologna_movimenti_e_spazi_di_dissenso

Dossier spécial

Quand la société civile contribue à de nouveaux territoires de la participation, que fait la recherche?

Sylvie Lardon^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1712>

RÉSUMÉ. La recherche et la formation ont une responsabilité dans la construction de nouveaux territoires de la participation pour et par la société civile. Une nouvelle ingénierie territoriale se dessine. À travers plusieurs exemples, nous mettrons en évidence le tournant qui est en train de s'opérer dans la façon de faire de la recherche participative. En effet, les formes de la participation de la société civile se diversifient. Les procédures institutionnelles ont engendré une mobilisation citoyenne qui est à même de prendre en charge ses propres projets. Ces nouveaux territoires de la participation font moins appel aux rapports de pouvoir, comme dans les premiers temps de la participation citoyenne aux mécanismes institutionnalisés de gouvernance et d'aménagement des territoires. Ce tournant actuel est analysé au prisme des communs, des mécanismes de coopération et de gouvernance territoriale collaborative ainsi que de la coexistence des modèles.

Mots clés : Développement territorial, alimentation, prospective, jeunes, coconstruction

ABSTRACT. *Research and training have a responsibility in creating new fields of participation for and by civil society. A new kind of territorial engineering is emerging. Using a number of examples, we will highlight the shift that is taking place in the way participatory research is conducted. Indeed, the forms of civil society participation are diversifying. Institutional procedures have led to the mobilization of citizens, who are now in a position to take charge of their own projects. These new areas of participation rely less on power relations, as in the early days of citizen participation in institutionalized mechanisms of governance and regional planning. This turning point is analysed through the prism of the people, the mechanisms of cooperation and collaborative territorial governance, and the coexistence of models.*

Key words: *Territorial development, food, prospective, young people, co-construction*

Introduction

Participer pour créer du territoire

Les questions de la participation citoyenne sont d'actualité. Elles ne concernent pas seulement les mécanismes institutionnalisés de gouvernance et d'aménagement des territoires, ni seulement les opérations de rénovation urbaine, mais aussi, et de plus en plus, les initiatives locales d'économie sociale et solidaire. En particulier, en France, depuis la *Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*¹, la participation citoyenne n'investit plus seulement le champ du social, mais aussi celui de l'économique, inventant

des modèles alternatifs de coopération (Draperi, 2000). Ce faisant, l'ensemble des partenaires, acteurs politiques, acteurs du marché et société civile contribue aux dynamiques de développement des territoires.

Dans une perspective de développement territorial visant à augmenter la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques qui les concernent (Deffontaines et collab., 2001), il importe de considérer des organisations territoriales multiacteurs, multiactivités et multiespaces. Cela invite les chercheurs à renouveler leurs approches pour accompagner ces dynamiques de développement territorial, où l'ensemble des parties prenantes est impliqué. Si la recherche a

^a Directrice de recherche retraitée, INRAE, UMR Territoires, Clermont-Ferrand

longtemps observé et analysé les processus de participation, elle est maintenant initiatrice et médiatrice de tels processus de transition (UNADEL et IRDSU, 2021). Plus encore, elle peut être elle-même transformatrice (Ferrand et Aquae-Gaudi, 2023).

À travers plusieurs exemples de recherche où la société civile est impliquée et où se créent de nouveaux territoires de la participation, nous mettrons en évidence le tournant qui est en train de s'opérer dans la façon de faire de la recherche impliquée², voire embarquée (Veltz, 2017). Nous montrerons que les deux concepts sont liés, car participer, c'est aussi apprendre (Seguin et collab., 2021).

Dans une première partie, nous reviendrons sur le modèle d'ingénierie territoriale pour accompagner ces dynamiques de développement en inversant le schéma et en introduisant de nouveaux enjeux. La deuxième partie déclinera trois exemples concrets de recherche qui illustrent les transformations en cours dans les territoires. La discussion portera sur les cadres conceptuels sur lesquels s'appuient ces expériences, et qu'elles illustrent. En guise de conclusion, nous inciterons les jeunes chercheurs à oser prendre part à l'action et à croiser les regards à l'international.

1. Renforcer l'ingénierie territoriale au tour de trois actions : vivre, vouloir et voir

En 2020, nous avons présenté le schéma conceptuel de l'ingénierie territoriale pour accompagner la construction de territoires et formalisé trois actions (vivre, vouloir et voir) permettant d'inventer nos territoires de demain (Lardon, 2020, figure 8, p. 160), et ce, à partir de trois exemples concrets en territoires ruraux illustrant :

- des articulations inédites (entre le territoire du Grand Clermont et le territoire du parc naturel régional [PNR] Livradois-Forez pour construire un projet alimentaire territorial);
- des solidarités assumées (entre le PNR du Morvan et l'établissement public de coopération culturelle [EPCC] de Bibracte invitant une diversité d'acteurs à « faire monde commun »);
- et des frontières dépassées (entre le Béarn et la Bigorre pour coordonner des actions collectives technologiques).

Ce schéma conceptuel, plus performatif que réel quand il a été conçu en 2020, s'est avéré assez inspirant pour conduire une ligne de recherche qui nous amène aujourd'hui, en 2023, à renforcer encore le schéma (voir figure 1) en prolongeant les mêmes types de dynamiques (articulations, solidarités et dépassement des frontières) sur de nouveaux territoires et dans de nouvelles expériences.

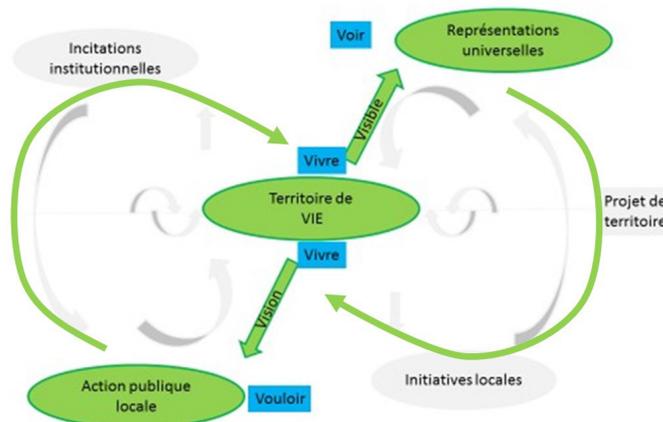


Figure 1 – Boucle des actions du développement territorial
Source : adapté de Lardon, 2020

Ce ne sont plus seulement les politiques publiques qui se territorialisent pour inciter les acteurs locaux à construire des territoires de vie, mais ce sont bien les acteurs des territoires de vie qui ont une volonté, ensemble, de partager leur vision et qui trouvent les procédures institutionnelles leur servant à construire ce territoire de vie. Ce ne sont plus seulement les acteurs locaux qui cherchent à se faire reconnaître, mais ce sont les territoires eux-mêmes qui rendent visibles leurs actions et qui construisent des valeurs universelles englobant les acteurs locaux dans la construction de ce territoire de vie.

Ainsi, vivre le territoire, c'est vouloir construire une vision partagée en sachant mobiliser les procédures institutionnelles pour atteindre les buts, et c'est rendre visibles les valeurs universelles en s'appuyant sur les initiatives locales pour parfaire les moyens de l'action.

De nouveaux enjeux se précisent, à l'aune des transitions territoriales appelées de toute part; nous n'en retiendrons ici que deux.

Le premier enjeu est la nécessaire implication des jeunes dans le développement territorial : ce seront les acteurs de demain. Ainsi, le dernier colloque organisé en octobre 2023 par Le RAMEAU³, intitulé *Jeunes et territoires 2050 : l'engagement en Actions!*, « marque une nouvelle étape dans notre capacité collective à être à l'écoute et à valoriser l'envie d'engagement de la jeunesse. Après un an de travaux, les premiers enseignements ont pu être mis en débat ».

Le second enjeu est la reprise de pratiques anciennes d'apprentissage hors les murs. Ainsi, les Rencontres internationales de la Classe Dehors⁴, qui se sont déroulées à Poitiers du 31 mai au 4 juin 2023, « ont été l'occasion de faire la démonstration, à l'échelle nationale et internationale, du rôle que l'école peut jouer pour que la jeunesse se saisisse par l'expérience, au quotidien, des questions écologiques et de protection du vivant ». Des dynamiques intergénérationnelles et interculturelles peuvent émerger de ces défis.

2. Expérimenter dans l'action : une nouvelle façon de faire la recherche

Trois exemples concrets, déclinés à court et moyen termes à l'échelle de territoires de projet, mettent en évidence les changements qui sont en train de s'opérer sur le terrain, tant dans la participation de plus en plus active de la société civile dans les dynamiques de développement que dans la contribution de plus en plus diversifiée de la recherche dans l'action.

2.1 Reconnaître la diversité des acteurs de l'alimentation du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez

Le Projet alimentaire territorial (PAT) du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez⁵, démarré en 2017, poursuit ses activités pour reterritorialiser l'agriculture et pour faciliter l'accès à une alimentation saine et durable. En 2020, il a intégré dans ses instances de gouvernance un collectif de chercheurs pour prendre du recul sur ses actions, en particulier sur l'implication de la diversité des acteurs concernés par le projet. En effet, les observations menées lors du démarrage du PAT (Houdart et collab., 2020) ont montré les dissymétries encore existantes entre urbain et rural, entre acteurs publics et privés, entre acteurs institutionnels et société civile.

Pour pallier ce fait, depuis 2022, la réunion annuelle du Forum alimentaire local (FAL) se fait itinérante et inclusive. Le FAL se déplace sur le territoire et va à la rencontre des acteurs porteurs d'initiatives (société civile ou acteurs économiques), tandis que les animateurs du PAT s'allient avec les chercheurs pour mettre en débat les controverses (p. ex., sur le foncier, l'eau ou les aliments ultratransformés). En 2023, le thème transversal portait sur les nouveaux acteurs de l'alimentation et sur leur contribution à la transformation des territoires. Les chercheurs ont pu formaliser en temps réel les systèmes d'acteurs concernés par l'alimentation dans le territoire et le restituer en plénière (voir figure 2).

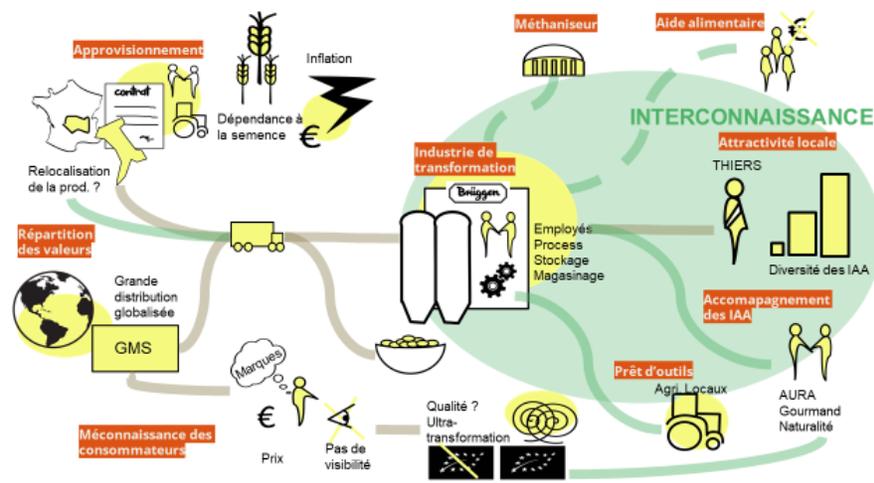


Figure 2 – Restitution de la visite à l'entreprise Brüggen à Thiers dans le cadre du PAT du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez
Source : Collectif de Chercheurs du PAT, 2023

Cette synthèse graphique permet de rendre compte facilement de l'écosystème d'acteurs en donnant le narratif d'une initiative. C'est à la fois une reconnaissance des acteurs concernés et une appropriation collective des dynamiques en cours. Ces nouveaux acteurs, touchés par une intervention directe, sont plus enclins à se sentir partie prenante du PAT et à agir au sein du système d'acteurs.

Nous testons actuellement l'implication des acteurs économiques tels que l'entreprise Brüggen à Thiers (département du Puy-de-Dôme) pour la production de céréales transformées à partir des blés produits en Limagne, tout comme celle de la société civile dans la constitution d'une association foncière agricole sur la montagne de Saint-Amant-Tallende ou celle de la coordination des

acteurs de la restauration scolaire de Clermont Auvergne Métropole pour s'approvisionner collectivement en produits locaux.

Ainsi, on peut mettre en évidence une transformation notable des dynamiques de développement du territoire et des interactions chercheurs-acteurs dans la trajectoire d'évolution du territoire de projet (voir figure 3). Le territoire urbain/rural du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez a su se saisir d'une incitation institutionnelle (les PAT), grâce à l'implication des acteurs publics locaux (collectivités territoriales du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez) et des acteurs locaux dans des initiatives individuelles ou collectives, au nom de valeurs universelles telles que l'accès pour tous à l'alimentation ou le droit à une juste rémunération pour les agriculteurs.

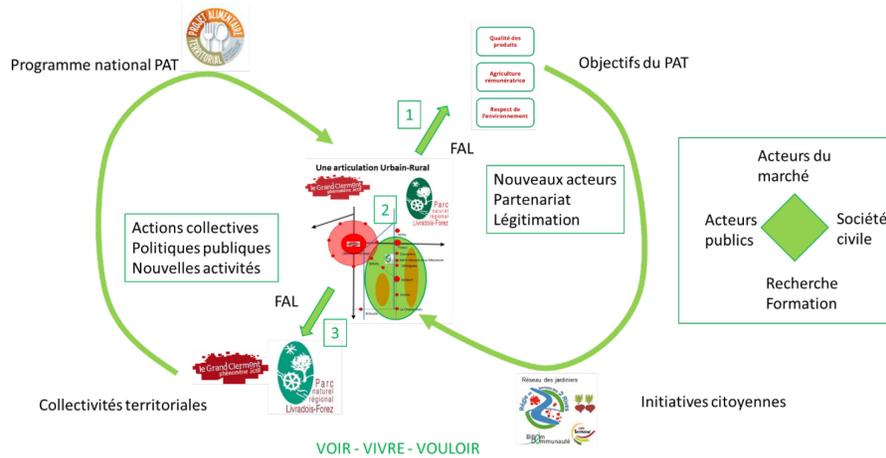


Figure 3 – Modèle de développement territorial appliqué au PAT du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez
Source : Sylvie Lardon, 2023

Ce territoire de vie, où coexistent des modèles agricoles conventionnels et alternatifs, des initiatives de la société civile comme de grands groupes économiques ainsi que des partenariats locaux comme internationaux, a su inventer, avec l'accompagnement des chercheurs, une nouvelle trajectoire plus circulaire. En donnant à voir ce qui se faisait sur le territoire, à différentes échelles et en divers lieux, le PAT a rendu visibles non seulement les activités menées, mais aussi les acteurs porteurs de ces activités. Il les a légitimés comme partenaires du projet de territoire et a intégré les différentes initiatives au nom de valeurs communes.

Ce faisant, l'intégration des acteurs, des activités et des espaces a permis de coconstruire une vision partagée des enjeux du territoire et de remobiliser acteurs publics et privés dans des actions collectives pouvant relever de politiques publiques variées (p. ex., le respect de la *Loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous* (loi EGalim⁶) dans la restauration scolaire ou la réponse au plan France Relance⁷) pour générer de nouveaux emplois.

Ainsi, la Ferme de Lucien, une association loi 1901⁸, a été créée dans le cadre de l'expérimentation nationale Territoires zéro chômeur de longue durée⁹ dans le but de proposer un emploi à toutes les personnes privées durablement d'emploi sur le territoire

de Thiers. Elle bénéficie d'un fort soutien de la Ville de Thiers et de la communauté de communes de Thiers Dore et Montagne. Elle propose du maraîchage et un élevage de volailles, distribués en circuit court et certifiés bio. Elle alimente les cantines scolaires de la ville de Thiers et de certaines communes de Thiers Dore et Montagne ainsi que certains établissements d'hébergement pour personnes âgées du bassin thiernois (environ 1250 repas par jour). Le projet de recherche Plan'EAT kids¹⁰ étudie quant à lui le comportement alimentaire des jeunes, en partenariat avec les écoles, les collèges et les lycées du territoire.

La société civile n'est donc plus incluse seulement parce qu'il y a une obligation réglementaire, comme dans les premiers temps des démarches participatives institutionnelles, mais est bien partie prenante, comme les autres acteurs (Houllier et collab., 2017). Elle a sa place et sa responsabilité dans les dynamiques du territoire.

Aussi, la recherche n'est plus seulement mobilisée comme observateur extérieur ou comme garant scientifique, mais est bien intégrée également dans le système d'acteurs, chacun avec ses compétences propres mises au service d'un projet commun.

2.2 Retrouver la mémoire d'un futur possible du quartier Les Vergnes à Clermont-Ferrand

Dans le cadre de la Cité éducative¹¹ de la ville de Clermont-Ferrand et du Nouveau Programme national de renouvellement urbain¹² mis en œuvre par Clermont Auvergne Métropole, le quartier Les Vergnes est en pleine transformation, comme le relate l'ouvrage collectif publié dans le cadre des Journées européennes du patrimoine (Bohelay et Bruyas, 2023). Y est relaté un projet original réalisé

par AgroParisTech, de septembre 2022 à mars 2023, avec les étudiants du Master en gestion des territoires et développement local de l'Institut d'Auvergne-Rhône-Alpes du développement des territoires et les élèves de terminale G6 du Lycée Brugière, ainsi que leurs encadrants. Il s'agissait de transmettre la mémoire du quartier aux futurs habitants, ce que nous avons fait en explorant le passé avec des étudiants et des lycéens (Lardon et collab., 2023). Ensemble, nous avons repéré les traces de l'agriculture, de l'alimentation et de la nature, puis avons entrepris de les dessiner et d'imaginer le futur du quartier (voir figure 4).

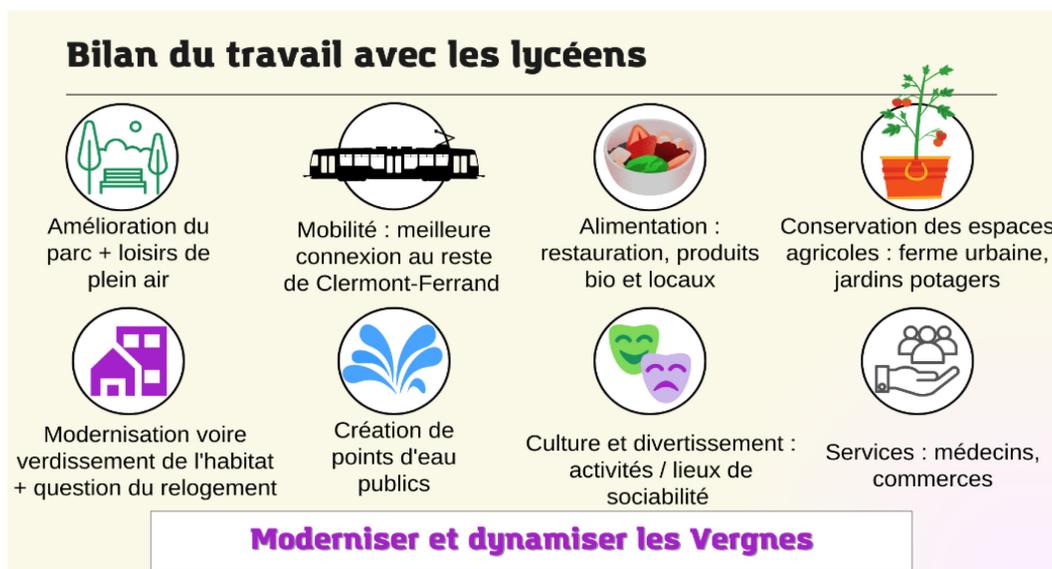


Figure 4 – Pistes d'action proposées par les jeunes pour le quartier Les Vergnes
Source : Lardon et collab., 2023

Les lycéens et les étudiants ont collecté images, dessins et récits à partir d'une exploration des traces de l'agriculture, de l'alimentation et de la nature présentes dans le quartier. D'autres étudiants ont repris ces traces et ont interrogé les différents acteurs des structures accompagnatrices des habitants du quartier. Ils ont demandé aux lycéens de dessiner le futur du quartier et ont animé un atelier participatif avec les acteurs pour imaginer le quartier Les Vergnes dans 15 ans, au prisme du regard des jeunes. Jeunes et acteurs ont proposé leurs visions de l'avenir et quelques pistes d'action.

Pour rendre le quartier vivant et attirant, les jeunes aménagent le parc pour les loisirs, créent des restaurants pour une alimentation familiale, conservent les espaces agricoles à travers les jardins potagers. Ils veulent aussi plus de mobilité avec le tram, moderniser et renaturaliser les lotissements, développer des lieux de culture et de sociabilité ainsi que maintenir les services de santé et les commerces. Les actions collectives proposées par les acteurs confortent celles des jeunes sur les thèmes de l'aménagement du parc, du maintien des services, de l'information des habitants et visiteurs ainsi que de la création d'un centre d'apprentissage libre rassemblant les habitants et ouvrant le quartier sur l'extérieur. Ces différentes

propositions peuvent être inspirantes pour le projet de territoire du quartier Les Vergnes. Elles révèlent une envie d’ancrage dans le quartier et d’ouverture sur l’extérieur.

Ainsi, notre démarche vise à donner aux jeunes la possibilité d’être acteurs dans le quartier et de contribuer à sa dynamique (voir figure 5). C’est une démarche territoriale innovante où l’on mène collectivement un diagnostic du quartier en inversant le temps (se projeter dans le futur en redécouvrant le passé) et l’espace (comprendre la ville en parcourant le quartier). C’est aussi une démarche pédagogique innovante, qui réalise une inversion de la transmission des connaissances : des jeunes aux étudiants, des étudiants aux structures accompagnatrices des habitants du quartier, pour, finalement, toucher les habitants du quartier, parents ou non de ces jeunes

qui, avec nous, ont accepté de se plonger dans le passé pour mieux préparer l’avenir.

Là encore, vouloir impliquer les jeunes dans la construction d’une vision partagée de leur quartier permet d’y vivre au quotidien et de rendre visibles auprès des instances institutionnelles les souhaits et envies des habitants. D’ailleurs, au début de l’été 2022, la radio Le Chantier¹³ a proposé aux habitants de réaliser une balade sonore de leur quartier. Ensemble, ils ont convoqué mémoire, souvenirs et traditions pour capter des moments de vie et des témoignages ainsi que pour partager des réflexions. On y retrouve les lieux importants évoqués par les jeunes : le marché, le parc et les jardins familiaux. Également, en 2023, de jeunes filles ont proposé au budget participatif de la Ville d’aménager en parc¹⁴ un espace abandonné au bout du terminus de la ligne de tramway.

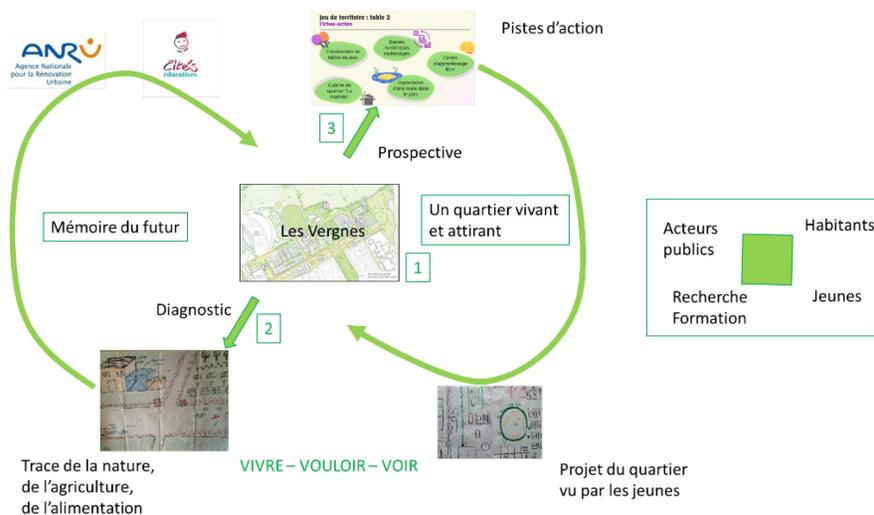


Figure 5 – Modèle de développement territorial appliqué au quartier Les Vergnes
Source : Sylvie Lardon, 2023

Être à l’écoute des habitants et des jeunes du quartier est maintenant une réalité dans les procédures d’aménagement urbain. Souvent, de nouvelles compétences sont mobilisées (p. ex., celles d’artistes, de peintres, de photographes ou d’intermittents du spectacle) pour contribuer à l’ancrage dans un territoire de vie. Toutefois, les chercheurs, les enseignants, les élèves et les étudiants ont aussi « droit de cité » et sont parfois les « passeurs de frontières »

entre nature et société (Jollivet, 1992). Ainsi, l’association Les Petits Débrouillards¹⁵ investit-elle différents lieux dans la ville pour permettre à tous de développer un esprit critique et curieux sur le monde, par le biais de la démarche scientifique.

2.3 Renforcer les liens entre ville et villages dans le district de Tandil, en Argentine

Dans le cadre du laboratoire de recherche international AGRITERRIS¹⁶, nous étudions le rôle des villes petites et moyennes dans la dynamique des espaces ruraux périphériques ainsi que les modalités d’articulation entre le rural et l’urbain. Un dispositif de recherche-formation-action (Lardon et collab., 2015) a pu être mené de 2020 à 2022 entre les trois pays (France,

Argentine et Brésil) pour éclairer ces nouvelles configurations urbain-rural par une approche prospective participative.

L’expérimentation en Argentine a porté sur le district de Tandil, dans la province de Buenos Aires. En 2022, nous avons impulsé une dynamique en intervenant sur le terrain, avec les étudiants et les acteurs locaux, selon un protocole qui a permis de renforcer des interactions urbain-rural sur le territoire du district, en s’appuyant sur la capacité des acteurs locaux à créer un territoire interconnecté (Copello et Lardon, soumis) (voir figure 6).

Prospectives des villages avec différents protocoles

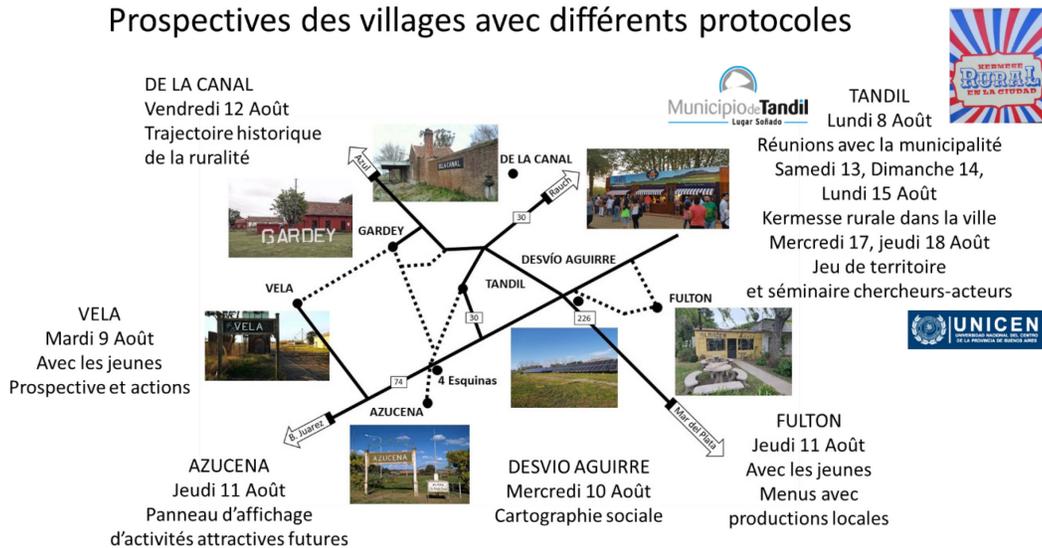


Figure 6 – Protocole de prospective participative de Tandil
Source : Copello et Lardon, *soumis*

Dans six des villages du district de Tandil, nous avons adapté la démarche de prospective pour répondre aux enjeux préalablement identifiés avec les référents du village et en ciblant le public visé : les jeunes ou les anciens, les acteurs économiques ou culturels. La question portait sur le futur du village et sur ses liens avec les autres villages et la ville de Tandil. Chaque atelier participatif a permis aux acteurs des villages d’identifier leurs propres projets. Puis, dans la ville de Tandil, trois événements se sont déroulés :

- La Ville a organisé une kermesse rurale pour rendre visibles les ruralités et pour que les acteurs ruraux puissent avoir un espace de valorisation de leurs produits;
- Nous avons mené un dernier atelier participatif rassemblant des acteurs des villages et de la ville afin de partager les dynamiques actuelles et futures dans chacun des villages et de renforcer les liens entre la ville et les villages du district. En particulier, une des actions proposées a été de reproduire la kermesse rurale chaque année, mais itinérante entre les différents lieux;

- Nous avons organisé un séminaire chercheurs-acteurs pour croiser les regards sur les prospectives territoriales menées dans les trois pays.

Ainsi, la démarche provoquée par la recherche a été d'aider les acteurs locaux à se construire une vision partagée des enjeux de leur propre village, mais aussi des villages voisins et en lien avec la ville (voir figure 7). Puis, elle a facilité le changement d'échelle en projetant l'ensemble des dynamiques villageoises sur le territoire du district et en les donnant à voir en

ville. C'est ainsi que de nouveaux projets ont émergé, reliant la ville et ses villages, tels que la valorisation des produits ruraux dans les magasins de producteurs de la ville ou l'invitation des couteliers dans les différentes fêtes des villages. La volonté des acteurs tant économiques que politiques ou sociaux d'agir collectivement contribue à une meilleure reconnaissance des compétences de chacun, elle impulse des dynamiques plus englobantes et inclusives dans un territoire de projet.

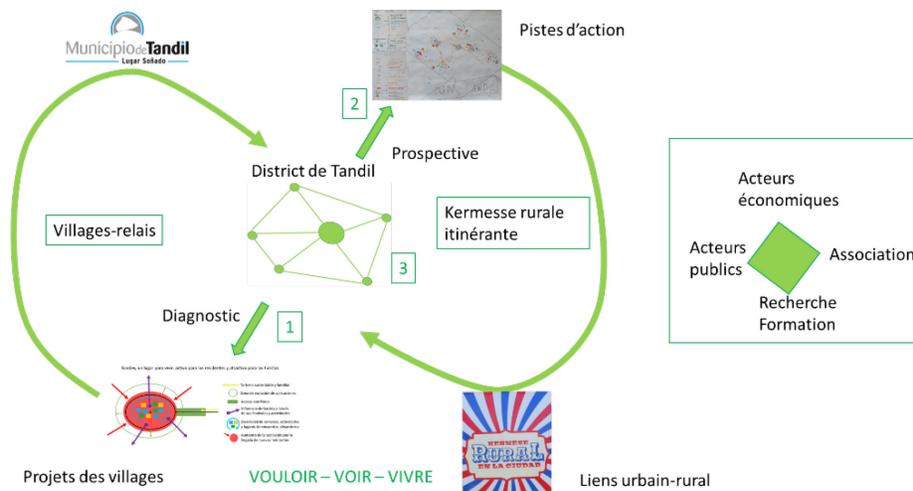


Figure 7 – Modèle de développement territorial appliqué au district de Tandil, en Argentine
Source : Sylvie Lardon, 2023

Le changement d'échelle s'est poursuivi dans une dynamique à l'international reliant la ville de Tandil en Argentine et la ville de Thiers en France, toutes deux capitales mondiales de la coutellerie¹⁷. C'est ainsi qu'un projet de coopération décentralisée entre les deux villes implique plus largement leurs bassins de production industrielle et dynamise tant les artisans et industriels couteliers que les associations locales de développement territorial, en combinant les dimensions culturelles et de formation.

Mettre en synergie l'ensemble des compétences d'un territoire et les mettre en réseau multiéchelle est donc possible. Cela constitue une nouvelle forme de développement territorial prometteuse (Iceri et collab., 2023). Nous l'expérimentons dans le cadre d'un projet de recherche doctorale avec la ville de Thiers en tant que territoire apprenant

(Gwiadziński et Cholat, 2021) permettant des apprentissages croisés et la montée en compétence de la diversité des acteurs.

3. Discussion : coconstruire des dispositifs adaptés

Ces expériences particulières rendent compte d'un changement plus général dans les dispositifs de développement territorial. Tout d'abord, on assiste de plus en plus à des complémentarités entre recherche, formation et action. Ensuite, on passe de la participation plus ou moins effective de l'ensemble des parties prenantes à une coconstruction qui se pérennise. Enfin, l'hybridation des mondes se produit en faisant émerger des communs et en inventant des modes de gouvernance territoriale collaborative.

3.1 Élaborer des dispositifs de recherche-formation-action

Lardon et ses collègues (2015) ont formalisé le dispositif de recherche-formation-action comme un dispositif où :

la formation est un médiateur entre la recherche et l'action, au sens où elle intervient dans l'action, en se plaçant comme interlocutrice des questions de développement portées par les acteurs et où elle intervient dans la recherche, en interpellant les chercheurs sur les concepts et les méthodes à produire pour faciliter l'apprentissage collectif (p. 49).

C'est avec ce principe que nous menons depuis de nombreuses années nos différents programmes de recherche, valorisant ainsi les diverses formations dans lesquelles nous sommes impliquée et les contacts avec les partenaires de terrain. De plus en plus, cette pratique est reconnue en France, non seulement dans les formations agricoles, où les élèves ont toujours été impliqués dans des actions de terrain, mais aussi dans les formations universitaires en développement territorial et même, plus récemment, en architecture.

Ce dispositif assemble cinq compétences : l'interdisciplinarité, la connexion au terrain, les relations spatio-temporelles, la réflexivité et l'adaptation (voir figure 8).

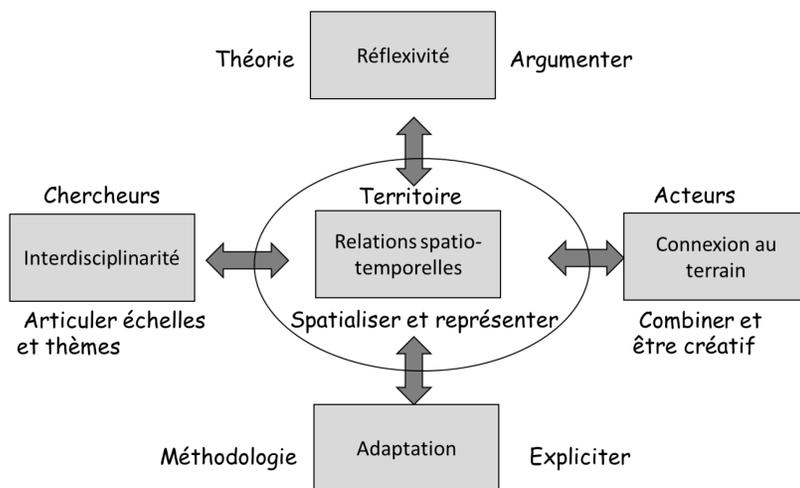


Figure 8 – Cinq compétences du dispositif de recherche-formation-action
Source : Lardon et collab., 2015

Ainsi, lors du travail de terrain à Tandil, en Argentine, les étudiants impliqués venaient de disciplines diverses (géographie, sciences de l'environnement, économie, etc.), une condition favorable à une vision globale des enjeux de développement territorial. La connexion au terrain était assurée par l'exigence d'un partenariat constructif entre la ville et les villages, et entre les acteurs publics et la société civile, pour une meilleure cohérence territoriale. La prise en compte des relations spatio-temporelles facilite le dialogue entre la diversité des acteurs et la construction d'une vision systémique du territoire, les outils spatiaux étant particulièrement médiateurs de ces différents

processus. La prise de recul réflexive concerne non seulement les étudiants, qui apprennent à observer tout en étant impliqués, mais aussi les acteurs, qui prennent le temps de réfléchir aux actions qu'ils mènent, et les chercheurs, qui remettent en question leurs propres concepts et méthodologies. Ainsi, les solutions collectivement explorées se révèlent-elles adaptées aux caractéristiques des territoires et aux capacités de leurs acteurs.

Ces cinq compétences sont d'autant plus nécessaires dans les situations de coexistence de modèles, où l'adaptation des formes d'organisation territoriale, la complémentarité des acteurs et l'articulation des

échelles font émerger des dynamiques de développement territorial (Gasselín et collab., 2021).

Ce cadre est particulièrement opérant pour interroger les différentes dimensions constitutives de projets qui inscrivent les démarches participatives comme méthodes de recherche pour et dans l'action. Il assure la rigueur scientifique, la créativité et l'opérationnalité des actions proposées, dans un « *double impératif de justesse et de pertinence qui est le propre du questionnement des partenaires des scientifiques* » (Billaud et collab., 2017, p. 326).

3.2 Coconstruire des stratégies territoriales

Beauvillard et Beauvillard (2020) exposent trois conditions à la coconstruction de stratégies territoriales : 1) apprendre à détecter les signaux faibles et à développer une compréhension humaine du territoire et des organisations, 2) développer la maturité coopérative de l'écosystème territorial et 3) amener les acteurs à devenir de véritables coauteurs (voir figure 9).

Pour développer la maturité coopérative, Beauvillard (2019) propose cinq clés : mettre le processus coopératif en premier, prendre en compte les personnes, accéder à l'implicite, laisser du vide et penser dialogique. Le dispositif de recherche-formation-action est particulièrement efficace pour ce faire. En effet, la formation est un formidable réceptacle des signaux faibles, le déploiement des étudiants sur le terrain, dans leur stage ou dans leur projet collectif étant autant d'occasions de sentir les frémissements dans les territoires. La dimension culturelle et humaine est de plus en plus prégnante, et confère à l'écosystème d'acteurs des capacités de coopération inédites. Les acteurs sont responsabilisés et deviennent coauteurs de leurs actes. Ainsi, les processus de rénovation urbaine sont-ils de plus en plus enclins à impliquer les habitants et à s'appuyer sur la mémoire du quartier pour coopérer entre habitants, associations et collectivité territoriale, sans masquer les controverses (Latour, cité dans Leglu et Haït, 2022).

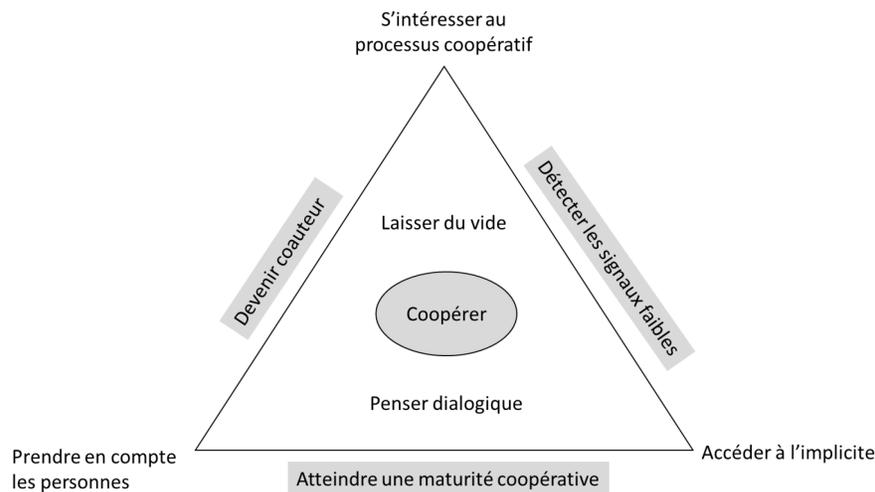


Figure 9 – Trois conditions de coconstruction de stratégies territoriales
Source : d'après Beauvillard, 2019

On n'est donc plus sur l'échelle de la participation d'Arnstein (1969), ni même sur celle plus récente de Maurel (2012), qui gradue de la non-participation à l'autonomie, mais délibérément à un niveau de contribution symétrique des différents partenaires, hybridant les savoirs pour construire ensemble des mondes communs

(Gwiazdzinski, 2016). Il s'agit d'hybrider connaissances et compétences, sans se demander qui est légitime de participer (seulement les scientifiques et les experts ou aussi les habitants et les citoyens?), mais en contribuant chacun avec ses capacités et en essayant de les coordonner avec celles des autres et de coopérer.

Ainsi, l'enjeu alimentaire, porté au sein du PAT du Grand Clermont et du PNR Livradois-Forez a-t-il pris pour nous une diversité de formes. Avec la Régie de territoire des 2 Rives, acteur intermédiaire entre les instances règlementaires et les initiatives habitantes, nous nous sommes impliquées dans la mise en réseau de jardiniers (Lardon et collab., 2020). Puis, dans le cadre de la *Loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*¹, nous avons constitué un pôle territorial de coopération économique (PTCE) : Turfu Productions en Val d'Allier (Lalanne et collab., 2021). Celui-ci développe son projet économique autour de trois filières : les bâtiments biosourcés, les tiers-lieux nourriciers et le recyclage des déchets. La dimension de coopération est clairement assumée.

Les actions collectives amènent à plus de circularité dans les territoires (Iceri et Lardon, 2022) et confortent les capacités de coopération entre les différents acteurs, y compris les chercheurs. Or, encore faut-il accompagner ces actions collectives.

3.3 Concevoir une gouvernance territoriale collaborative

Piroux (2021) propose d'accompagner les dynamiques territoriales : « *L'accompagnement a pour objectif*

de faciliter le processus d'apprentissage renforçant la capacité des acteurs à générer des changements » (p. 70). Dans ses travaux au Brésil, il met en évidence l'institutionnalisation des activités, la montée en capacité et en légitimité des acteurs ainsi que la résolution des conflits sur les espaces. Cela passe par une plus grande recherche des interdépendances et par la déconstruction-reconstruction des réalités (voir figure 10). L'auteur définit les dispositifs de gouvernance territoriale collaborative comme :

les arrangements institutionnels multi-échelles, situés, co-construits progressivement entre réseaux de la société civile et des pouvoirs publics, structurés par une instance de gouvernance au niveau des territoires et engagés dans un processus de décision collectif et inclusif, basé sur le consentement, générant, par une montée en capacité et en légitimité, du commun et des projets transformateurs de la réalité des territoires. [...] La gouvernance territoriale collaborative fait donc du dialogue, de l'interdépendance entre personnes et de la création de sens, les principes mêmes des arrangements institutionnels et des facteurs de changement sur le territoire (Piroux, 2021, p. 99).

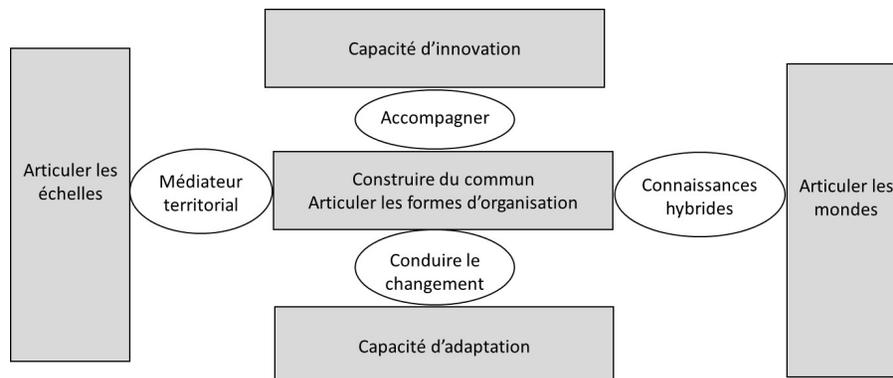


Figure 10 – Trois articulations de la gouvernance territoriale collaborative
Source : d'après Piroux, 2021

Cela implique d'hybrider non seulement les connaissances, mais aussi les formes d'organisation territoriale pour construire un équilibre dynamique, porteur de sens pour tous les acteurs. Également, cela implique de se placer en situation d'apprentissage et d'établir une stratégie modifiant les rapports de force en assurant la légitimité des acteurs

civiques auprès des instances politiques. Enfin, cela implique de favoriser le dialogue territorial, mais aussi de faire changer la posture des institutions pour construire des territoires de vie, comme nous y invite Latour (2017).

Ainsi, dans un précédent projet de recherche sur les transitions écologiques en forêt, intitulé S'EnTET¹⁸ et auquel nous avons participé, des modules d'enseignement d'ingénieurs forestiers ont été mis à profit pour conduire des ateliers participatifs de coconstruction d'actions visant la transition, en mobilisant une diversité d'acteurs, et non seulement forestiers. Cet accompagnement a abouti entre autres à la possible émergence de nouveaux communs territoriaux associés à la forêt (Lenglet et collab., 2021), du fait de la formulation de préoccupations partagées entre les acteurs du territoire autour de l'effet des changements climatiques sur les forêts, de l'énonciation commune du problème ainsi que de la prise de conscience de la nécessité de coordonner leurs actions et de s'associer à de nouveaux acteurs afin de travailler à l'émergence d'une solution collective et à son portage.

Defalvard (2023) propose d'inventer la société du commun en associant les trois échelles (micro, méso et macro) et en combinant les enjeux de la tradition et du modernisme, en passant à un commun intégral et translocal. Cela amène à une ouverture encore plus grande.

3.4 Croiser les regards à l'international

Pour renforcer les articulations inédites, pour assumer les solidarités et pour dépasser les frontières (voir section 1), dans une perspective de

développement territorial, deux tournants sont à l'œuvre : l'un relatif aux nouveaux territoires de la participation, l'autre aux modalités d'intervention des chercheurs. Ils s'inscrivent aussi dans une perspective internationale.

Les nouveaux territoires de la participation prennent des formes multiples, s'organisent à des échelles plurielles et impliquent une diversité d'acteurs. C'est vrai dans le contexte d'enjeux mondiaux tels que l'alimentation (Houdart et collab., 2023), l'eau (Hassenforder et collab., 2020), la forêt (Farcy et Huybens, 2016), etc. Or, c'est à l'échelle des territoires que les processus prennent forme et transforment (Caron et collab., 2017). Tous les acteurs sont impliqués dans le dialogue et dans le « faire ensemble ».

Compte tenu de la diversité des acteurs concernés, de leurs motivations et des phénomènes d'attachement aux territoires ou aux objets, une telle transformation demande des engagements qui combinent arrangements institutionnels et affectifs (Bousquet et collab., 2022). Il y a coexistence des modèles, comme le formalisent Gasselin et ses collègues (2021) dans le champ de l'agriculture et de l'alimentation. Cela renouvelle les fondamentaux du développement territorial et appelle à de nouvelles démarches méthodologiques articulant quatre dimensions : transition, innovation, adaptation et diversification (voir figure 11).

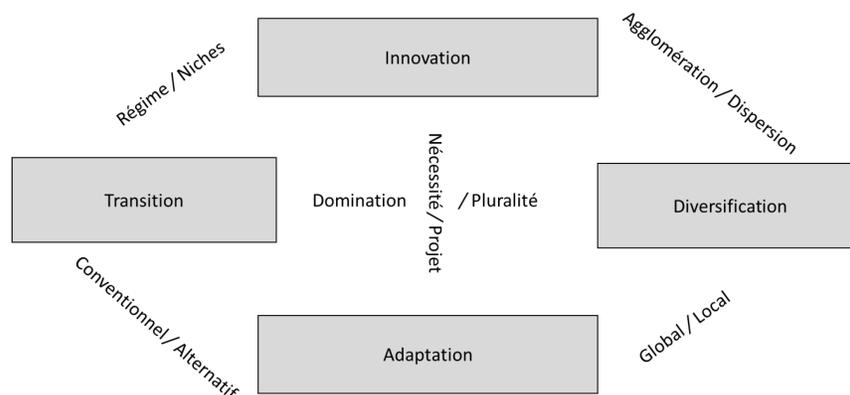


Figure 11 – Cadre d'analyse de la coexistence des modèles
Source : adapté de Gasselin et collab., 2021

Considérer les transitions à l'aune de la coexistence des modèles permet d'envisager des configurations plurielles où divers modèles coexistent dans le territoire, sans que l'un efface l'autre. Cela passe par des processus d'innovations institutionnelles et sociales qui révèlent des hybridations fécondes ou, au contraire, des verrouillages de l'innovation. Analyser les processus de diversification renvoie à l'impératif d'articuler les échelles (temps, espace et organisations d'acteurs) des modèles et, ce faisant, d'étudier les relations entre le territoire et les échelles englobantes (région, nation, monde). Cela permet d'interroger la capacité d'adaptation des systèmes en recherchant les interactions, les complémentarités ou les concurrences entre les formes d'organisation et la façon de les combiner, voire de les hybrider à l'échelle des territoires.

Dans cette vision systémique, les interrelations entre dimensions s'expriment sous forme dialogique. Les processus de transition en eux-mêmes opposent régime avec niches et conventionnel avec alternatif (Le Velly, 2017). Innovation et adaptation résultent de nécessités ou émanent de projets pour éviter la domination et pour tendre vers la pluralité. La diversification à laquelle on aboutit répond à deux impératifs de combiner agglomération avec dispersion et global avec local. Les liens entre la ville de Tandil et les villages du district illustrent bien ces différentes tensions.

Conclusion

Assumer cette vision systémique pour accompagner le développement territorial donne de nouvelles responsabilités aux chercheurs. Ils ne sont plus seulement observateurs des dynamiques territoriales ni seulement garants de l'objectivité des démarches. Ils peuvent être tout à la fois initiateurs de dispositifs (Lardon et collab., 2008), concepteurs d'outils et opérateurs du changement (Landel et Pecqueur, 2017). Ils assument aussi la qualité du partenariat pour faciliter l'appropriation par les acteurs et la rigueur de la démarche pour l'évaluation (Lardon et collab., 2018). Ils sont acteurs de la gouvernance territoriale (Leloup et collab., 2005).

Ces différents positionnements opérés par les chercheurs ont déjà été partiellement décrits dans la littérature. Il nous reste à insister sur deux points. D'une part, le chercheur est aussi créateur; il se doit d'anticiper l'avenir et parfois même d'être performant (Moquay, 2007). La créativité est à ce prix. D'autre part, le chercheur doit oser, expérimenter et prendre des risques. Rien de tel que de se mettre en situation de « regards croisés à l'international », dans une approche comparative (de Verdalle et collab., 2012). C'est ce que nous souhaitons aux jeunes chercheurs : oser aller voir ailleurs!

NOTES

- 1 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296>
- 2 <https://impliquee.hypotheses.org>
- 3 <https://www.lerameau.fr/colloque-jeunes-et-territoires-2050-ensemble-valorisons-lengagement-en-actions>
- 4 <https://rencontres-internationales.classe-dehors.org>
- 5 <https://www.legrandclermont.com/projet-alimentaire-territorial>
- 6 <https://agriculture.gouv.fr/egalim-1-tout-savoir-sur-la-loi-agriculture-et-alimentation>
- 7 Annoncé par le gouvernement le 3 septembre 2020, le plan France Relance vise, d'une part, à créer 160 000 emplois en 2021 et à redresser l'économie française d'ici 2022 et, d'autre part, à investir dans les domaines les plus porteurs pour préparer la France de 2030 et pour générer les emplois de demain. <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance>
- 8 Une association loi 1901 est une association à but non lucratif qui relève de la Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069570>
- 9 Le projet Territoires zéro chômeur de longue durée a été porté pour sa phase de démarrage en 2011 par ATD Quart Monde, en partenariat avec Secours catholique, Emmaüs France, Le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité. Dès le départ, il y avait une volonté partagée que la conduite opérationnelle de ce projet puisse être ensuite portée par une organisation ad hoc. L'association a été créée en 2016. <https://www.tzcltd.fr>

- 10 <https://pat-grand-clermont-parc-livradois-forez.fr/planeat-kids-au-coeur-du-comportement-alimentaire-des-6-15-ans>
- 11 Le projet Cités éducatives est né d'une expérimentation à Grigny (en région Île-de-France) en 2017. Au printemps-été 2018, dans le cadre de la coconstruction de la feuille de route gouvernementale pour la politique de la ville, il a d'abord été porté par un groupe de travail national au ministère de la Cohésion des territoires et par le rapport Borloo, avant que le gouvernement ne décide de son essaimage dans environ 60 grands quartiers sans mixité, avec des moyens dédiés, le 18 juillet 2018. Le projet Cités éducatives est devenu un programme national en 2019. <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/cites-educatives-76>
- 12 Le Nouveau Programme national de renouvellement urbain (NPNRU) a pour objectif de réduire les écarts de développement entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines, et d'améliorer les conditions de vie de leurs habitants par des travaux de transformation du cadre de vie. <https://www.anru.fr/le-nouveau-programme-national-de-renouvellement-urbain-npnru>
- 13 Série d'interviews d'habitants du quartier menés en 2022. <https://lechantier.radio/podcasts/15117>
- 14 Aménagement d'un grand parc arboré de 1 hectare, avec jeux pour enfants, barbecues et tables de pique-nique, proposé par trois jeunes filles du quartier en 2023. <https://www.francebleu.fr/infos/societe/bientot-un-parc-pense-par-les-habitants-des-vergnes-et-finance-par-le-budget-participatif-de-clermont-ferrand-8189219>
- 15 L'association s'emploie à favoriser auprès de tous, et plus particulièrement des jeunes, l'intérêt pour la science et les techniques, et à en permettre la connaissance et la pratique en privilégiant la démarche participative, expérimentale et ludique. <https://lespetitsdebrouillards-aura.org>
- 16 Le laboratoire de recherche international AGRITERRIS associe 10 partenaires argentins, brésiliens et français – dont l'INRAE et le Cirad – autour des systèmes et des transformations territoriales des agricultures familiales, du développement territorial, des dynamiques des territoires ruraux et périurbains ainsi que des systèmes agroalimentaires localisés. Il est en cours de renouvellement.
- 17 En 2016, Thiers lançait le réseau des capitales mondiales de la coutellerie. En 2024, ce sera Tandil qui accueillera le rendez-vous mondial. <https://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/puy-de-dome/thiers/thiers-les-capitales-mondiales-de-la-coutellerie-affutent-leur-strategie-998155.html>
- 18 <https://librairie.ademe.fr/produire-autrement/5606-s-entet-s-engager-dans-la-transition-ecologique-dans-les-territoires.html>

RÉFÉRENCES

- Arnstein, S., 1969. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224.
- Beauvillard, P. (2019, 14 janvier). *Cinq clés pour des écosystèmes coopératifs territoriaux* [Intervention]. Séminaire Plan biodiversité du ministère de la Transition écologique et solidaire, Paris. <https://instercoop.fr/5-cles-pour-mettre-en-place-des-ecosystemes-cooperatifs-territoriaux>
- Beauvillard, A. et Beauvillard, P. (2020). Coopérer pour co-construire. Dans I. Laudier (dir.), *Prospective et co-construction des territoires au XXI^e siècle* (p. 277-285). Hermann. <https://doi.org/10.3917/herm.laudi.2020.01.0279>
- Billaud J., Hubert, B. et Vivien, F.-D. (2017). Les recherches participatives : plus de science ou une autre science? *Natures Sciences Sociétés*, 25, 325-326. <https://doi.org/10.1051/nss/2018015>
- Bohelay, P. et Bruyas, T. (2023). *Les Vergnes : la mémoire du futur*. Clermont Auvergne Métropole, Mission Clermont-Ferrand – Ville apprenante UNESCO, Cité éducative La Gauthère et Les Vergnes.
- Bousquet, F., Quinn, T., Jankowski, F., Mathevet, R., Barreteau, O. et Dhénain, S. (2022). *Attachements et changements dans un monde en transformation*. Éditions Quæ.
- Caron, P., Valette, E., Wassenaar, T., Coppens, G. et Papazian, V. (2017). *Des territoires vivants pour transformer le monde*. Éditions Quæ.
- Copello, L. et Lardon, S. (soumis). Une démarche prospective innovante pour renouer les relations entre ville et villages du district de Tandil (province de Buenos Aires, Argentine). *Natures Sciences Sociétés*.
- Defalvard, H. (2023). *La société du commun : pour une écologie politique et culturelle des territoires*. Éditions de l'Atelier.

- Deffontaines, J.-P., Marcelpoil, E. et Moquay, P. (2001). Le développement territorial : une diversité d'interprétations. Dans S. Lardon, P. Maurel et V. Piveteau (dir.), *Représentations spatiales et développement territorial* (p. 39-56). Hermès. <https://hal.inrae.fr/hal-02830778>
- De Verdalle, L., Vigour, C. et Le Bianic, T. (2012). S'inscrire dans une démarche comparative : enjeux et controverses. *Terrains & travaux*, 21(2), 5-21. <https://doi.org/10.3917/rt.021.0005>
- Draperi, J.-F. (2000). Utopies et pratiques coopératives au fil de l'histoire. *Économie & Humanisme*, 354, 27-30. http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r54_utopies_pratiquescoop_.pdf
- Farcy, C. et Huybens, N. (2016). *Forêts, savoirs et motivations*. L'Harmattan.
- Ferrand, N. et Aquae-Gaudi, W. (2023). *Exploring the design of participatory and transformative research, and research on participatory transformation* [Cours]. ANU Canberra, Canberra (Australie). <https://hal.inrae.fr/hal-04232839>
- Gasselin, P., Lardon, S., Cerdan, C., Loudiyi, S. et Sautier, D. (2021). *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires : un nouveau paradigme du développement territorial?* Éditions Quæ.
- Gwiazdzinski, L. (2016). *L'hybridation des mondes : territoires et organisations à l'épreuve de l'hybridation*. Elya Éditions.
- Gwiazdzinski, L. et Cholat, F. (2021). Territoire apprenant : un concept à l'épreuve du terrain et une aventure pour demain. Dans L. Gwiazdzinski et F. Cholat (dir.), *Territoires apprenants : un processus d'apprentissage émergent à l'épreuve du réel* (p. 233-247). Elya Éditions. <https://territoiresapprenants.fr/wp-content/uploads/2021/01/processus-apprentissage-territoire-apprenant.pdf>
- Hassenforder, E., Barreteau, O., Barataud, F., Souchère, V., Ferrand, N. et Garin, P. (2020). Enjeux et pluralité de la participation dans la gestion intégrée des ressources en eau. Dans D. Leenhardt, M. Voltz et O. Barreteau (dir.), *L'eau en milieu agricole : outils et méthodes pour une gestion intégrée et territoriale* (p. 71-87). Éditions Quæ. <https://books.openedition.org/quaec/37295?lang=fr>
- Houdart, M., Baritau, V., Iceri, V., Lardon, S. et Loudiyi, S. (2023). L'articulation de ressources mobilisées à différentes échelles dans les processus de reterritorialisation de l'alimentation. *Développement durable et territoires*, 14(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.22723>
- Houdart, M., Le Bel, P.-M. et Lardon, S. (2020). Repenser l'analyse de la participation dans les dispositifs publics de développement territorial : illustration tirée de l'élaboration d'un Projet alimentaire territorial. *Géographie, Économie, Société*, 22(2), 159-182. <https://doi.org/10.3166/ges.20.2020.0019>
- Houllier, F., Joly, P.-B. et Merilhou-Goudard, J.-B. (2017). Les sciences participatives : une dynamique à conforter. *Natures Sciences Sociétés*, 25, 418-423. <https://doi.org/10.1051/nss/2018005>
- Iceri, V., Copello, L., Taweb-Tieneb, M. et Lardon, S. (2023, 21-23 novembre). *Le réseau de villes, une forme d'organisation pour le développement des territoires ruraux?* [Communication orale]. Forum Origine, diversité et territoires, Chania (Crète).
- Iceri, V. et Lardon, S. (2022). Circularity in territories: Analyzing the dynamics of collective actions in food systems. *European Planning Studies*, 30(7), 1292-1310. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1901857>
- Jollivet, M. (1992). *Sciences de la nature, sciences de la société : les passeurs de frontières*. CNRS Éditions.
- Lalanne, L. et collab. (2021). *Turfu productions en Val d'Allier : dossier de réponse à l'AAP du Secrétariat d'État à l'économie sociale, solidaire et responsable*. Régie de Territoire des 2 Rives.
- Landel, P.-A. et Pecqueur, B. (2017, 11 juillet). L'opérateur territorial, vecteur du changement [Communication orale]. Colloque Migrations et territoires de l'ASRDIF, Fort-de-France (France). <https://shs.hal.science/halshs-00616349/document>
- Lardon, S. (2020). Les trois vi-e-s des territoires ruraux : voyage en France ou ailleurs. *Organisations & Territoires*, 29(1), 149-163. <https://doi.org/10.1522/revueot.v29n1.1134>
- Lardon, S., Albaladejo, C., Allain, S., Cayre, P., Gasselin, P., Lelli, L., Moiti-Maizi, P., Napoleone, M. et Theau, J.-P. (2015). Dispositifs de recherche-formation-action pour et sur le développement agricole et territorial. Dans A. Torre et D. Vollet (dir.), *Partenariats pour le développement territorial* (p. 47-58). Éditions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quaec.torre.2015.01.0047>
- Lardon, S., Beuseroy, O. et Lalanne, L. (2020). Les jardins potagers, lieux d'échange et d'apprentissage collectif. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LVIII(1), 35-48. <https://doi.org/10.3917/rpve.591.0035>

- Lardon, S., Chia, E. et Rey-Valette, H. (2008). Introduction : dispositifs et outils de gouvernance territoriale. *Norois*, 209(4), 7-13. <https://doi.org/10.4000/norois.2602>
- Lardon, S., Planchat-Hery, C., Detroz, M.-C. et Warzee, P. (2018). La multifonctionnalité des forêts mise en jeu dans une charte forestière de territoire en Wallonie. *Bulletin de la Société géographique de Liège*, 71(2), 97-109. <https://doi.org/10.25518/0770-7576.5689>
- Lardon, S., Souny, P., Chamero, M., Bohelay, P., Bruyas, T. et Daubard, O. (2023, 31 mai-4 juin). *Faire classe dehors à l'université, c'est aussi inverser les pratiques d'apprentissage : une expérience avec les jeunes du quartier de renouvellement urbain des Vergnes, à Clermont-Ferrand* [Communication orale]. Rencontres internationales de la Classe Dehors, Poitiers (France).
- Latour, B. (2017). *Où atterrir? Comment s'orienter en politique*. La Découverte.
- Leglu, D. et Haït, J.-F. (2022, 10 octobre). Bruno Latour : « Décrypter les controverses est un enjeu démocratique ». *Sciences et Avenir*. https://www.sciencesetavenir.fr/archeo-paleo/anthropologie/bruno-latour-decrypter-les-controverses-est-un-enjeu-democratique_166892
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie, Économie, Société*, 7(4), 321-332. <https://doi.org/10.3166/ges.7.321-331>
- Lenglet, J., Serna Rodas, J., Arnould, M., Ricchetti, M. et Lardon, S. (2021, août). The new forest commons: Commons re-development and their transformative potential from a territorial perspective [Communication orale]. Congrès de l'ERSA [Virtuel], Italie. <https://hal.science/hal-03325870>
- Le Velly, R. (2017). *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs : une promesse de différence*. Presses des Mines.
- Maurel, P. (2012). *Signes, données et représentations spatiales – Des éléments de sens dans l'élaboration d'un projet de territoire intercommunal : application au territoire de Thau* [Thèse de doctorat, Université de Toulon]. <https://theses.hal.science/tel-00744069>
- Moquay, P. (2007, 29 août au 2 septembre). *La gouvernance performative : dynamiques des dispositifs participatifs d'élaboration de projets de développement durable* [Communication orale]. Colloque Gouvernance locale et développement durable de l'ERSA, Paris. https://www.researchgate.net/publication/237480479_La_gouvernance_performative_dynamiques_des_dispositifs_participatifs_d'elaboration_de_projets_de_developpement_durable
- Piroux, M. (2021). *Évaluer et accompagner les dispositifs de gouvernance territoriale : vers une gouvernance territoriale collaborative – Une réflexion à partir du cas brésilien, vol. II* [Mémoire de maîtrise, Université de Montpellier]. <https://agritrop.cirad.fr/598543/1/HDR%20MARC%20PIROUX%20volume%202%20m%C3%A9moire.pdf>
- Seguin, L., Garin, P., Hassenforder, E., Girard, S. et Loudin, S. (2021). Participer, c'est aussi apprendre! *Sciences Eaux & Territoires*, 35, 100-106. <https://hal.science/hal-03349447/document>
- UNADEL et IRDSU. (2021). *Les transitions territoriales, une exigence et un défi pour les acteurs du développement territorial*. <https://unadel.org/les-transitions-territoriales-une-exigence-et-un-defi-pour-les-acteurs-du-developpement-territorial>
- Veltz, P. (2017). *La recherche embarquée* [Vidéo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=GGxtBOKI_DU

Dossier spécial

Concertation et espoirs sociaux : le cas de l'approvisionnement en eau potable en milieux ruraux

Emmanuelle Bouchard-Bastien^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1713>

RÉSUMÉ. En théorie, la concertation apparaît comme étant une approche prometteuse pour permettre l'exploration collective des enjeux, l'identification des besoins et l'élaboration de toutes les étapes de réflexion. Or, qu'en est-il en pratique? Cet article souhaite mettre en lumière des défis, des particularités et des obstacles rencontrés dans la mise en place de trois démarches de concertation en milieux ruraux sur le thème de l'approvisionnement en eau potable. En mobilisant le cadre théorique des espoirs sociaux, cet examen vise particulièrement à discuter de la pertinence de la concertation et de ses limites dans un contexte où la mise en place (ou non) de ces projets d'infrastructures est susceptible de modifier la qualité de vie des citoyens. Les résultats donnent à penser que la concertation peut être utile pour accompagner des collectivités, si ces dernières ont les capacités sociales et culturelles d'aspirer à des solutions qui peuvent déroger d'un cadre réglementaire.

Mots clés : Eau potable, acceptabilité sociale, participation citoyenne, ruralité, Québec

ABSTRACT. *In theory, concertation appears to be a promising approach to allow the collective exploration of issues, the identification of needs and the development of all stages of reflection. But what about in practice? This article aims to highlight the challenges, particularities and obstacles encountered in the implementation of three consultation approaches in rural areas on the subject of drinking water supply. By mobilizing the theoretical framework of social hopes, this examination aims in particular to discuss the relevance of concertation and its limits where the implementation (or not) of these infrastructure projects is likely to modify the living conditions of citizens. The results suggest that concertation can be useful in supporting communities if they have the social and cultural capacities to aspire to solutions that may deviate from a regulatory framework.*

Key words: *Drinking water, social acceptability, citizen participation, rurality, Quebec*

Introduction

Une opération de mise aux normes des installations d'approvisionnement en eau potable a été amorcée à l'échelle de la province du Québec à la suite de l'adoption du *Règlement sur la qualité de l'eau potable* (RQEP) en 2001 (chap. Q-2, r. 40) et de la *Politique nationale de l'eau* en 2002 (Ministère de l'Environnement, 2002). Or, 20 ans plus tard, certaines installations municipales et certains réseaux d'aqueduc privés ne sont toujours pas en mesure de respecter la nouvelle réglementation pour diverses raisons, telles que des contraintes économiques,

techniques et logistiques. Cette réalité amène plusieurs installations québécoises, particulièrement en région rurale et isolée, à demeurer en permanence en avis d'ébullition préventif.

Afin de remédier à cette situation, des solutions alternatives d'approvisionnement en eau potable sont actuellement envisagées par le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP), en partenariat avec le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) et le ministère de la Santé et des Services sociaux

^a Docteure en anthropologie de l'environnement, conseillère scientifique spécialisée, Institut national de santé publique du Québec

(MSSS). Ce groupe de travail tripartite, mis en place en 2016 à la suite d'un rapport du Protecteur du citoyen (2015) sur le contrôle et la surveillance des réseaux d'aqueduc privés au Québec, a étudié la possibilité de mettre en place des solutions qui dérogent du cadre réglementaire et qui permettraient un approvisionnement en eau potable durable et fonctionnel, par exemple une source communautaire d'approvisionnement ou la mise en place de dispositifs de traitement individuels aux bâtiments (Protecteur du citoyen, 2015).

Des solutions similaires implantées à d'autres endroits en Amérique du Nord, dont les provinces canadiennes de la Saskatchewan et de Terre-Neuve-et-Labrador, ont démontré l'importance de l'acceptabilité sociale pour l'adhésion à long terme des citoyens. Qu'en est-il de l'acceptabilité sociale de ces solutions chez les collectivités québécoises visées? Sont-elles prêtes à adhérer à un nouveau mode d'approvisionnement et, si oui, dans quelles mesures et sous quelles conditions?

Pour répondre à ces questions, le groupe de travail sur les solutions alternatives en eau potable a entrepris un projet pilote de cinq ans (2020-2025) et mandaté l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) pour évaluer la pertinence et la faisabilité du déploiement de solutions alternatives à l'ensemble des municipalités et des réseaux privés du Québec aux prises avec une mise à niveau de leurs infrastructures d'eau potable. Puisque la mise en œuvre d'un processus d'acceptabilité sociale implique l'utilisation d'un mécanisme de participation citoyenne, des tables de concertation ont été organisées avec les acteurs locaux de trois collectivités ayant accepté de participer au projet pilote. Les trois collectivités (un réseau privé et deux réseaux municipaux) ciblées et recrutées par le groupe de travail ont été choisies afin d'offrir un large spectre de problèmes rencontrés ainsi qu'une diversité régionale. Une première table de concertation a été organisée dans chacune des trois collectivités en 2020.

Pour chacun des trois cas, cet exercice est apparu prometteur pour brosser le portrait du problème, pour identifier les processus qui ont conduit à la situation actuelle, pour étudier différentes solutions potentielles et pour dégager la solution la plus

réaliste, acceptable et durable pour les parties prenantes.

Par ailleurs, la mise en place des trois démarches de concertation a également mis en lumière des défis, des particularités et des obstacles, notamment en lien avec le contexte de cette initiative (l'application de normes réglementaires) et le sujet (l'eau potable), qui est au cœur du développement régional et de la qualité de vie. En puisant dans cette expérience, cet article souhaite contribuer à la réflexion sur les nouveaux territoires de la participation en discutant de la pertinence de la concertation et de ses limites, particulièrement dans un contexte où les milieux étudiés sont de petites collectivités rurales.

Basé sur la première table de concertation, cet article débutera par la présentation des trois collectivités à l'étude et des contextes historiques, sociaux et environnementaux qui caractérisent leur approvisionnement en eau potable. Cette contextualisation sera suivie par la définition des notions d'acceptabilité sociale et d'espairs sociaux, qui sont les deux concepts qui sous-tendent l'analyse. Par la suite, la méthodologie et le déroulement de la première concertation seront présentés, en prenant soin d'illustrer les liens entre les principes directeurs issus des écrits scientifiques et la pratique. Pour finir, les principaux résultats de cette démarche seront discutés selon quatre thèmes qui permettent de se pencher sous un angle ethnographique sur les espairs sociaux, soit les savoirs et les pratiques des parties prenantes, la temporalité des savoirs et des pratiques, les possibilités de mise en œuvre et de coconstruction, et les incertitudes face à l'avenir. Cette analyse permettra de mieux comprendre l'opérationnalisation des espairs sociaux dans le contexte particulier de l'approvisionnement en eau potable en milieux ruraux.

1. Contextualisation

Les trois collectivités volontaires ont été recrutées par le groupe de travail mandataire sur la base de leur motivation à participer au projet pilote. Ces collectivités sont situées dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Collectivité SLSJ), de l'Abitibi-Témiscamingue (Collectivité AT) et de la Côte-Nord

(Collectivité CN) et elles sont constituées d'un réseau d'approvisionnement en eau potable privé ou municipal. Le tableau 1 présente les particularités de chaque réseau :

Collectivités volontaires	N ^{bre} de résidences desservies	Source d'eau potable	Normes du RQEP non respectées
SLSJ (réseau privé)	15 (environ 25 usagers)	Souterraine (résurgence)	Normes bactériologiques et normes relatives au traitement En avis d'ébullition préventif
AT (réseau municipal)	86 (environ 180 usagers)	Surface	Normes bactériologiques et normes relatives au traitement En avis d'ébullition réglementaire
CN (réseau municipal)	53 (environ 90 usagers)	Surface	Normes relatives au traitement En avis d'ébullition préventif

Tableau 1 – Particularités du réseau d'approvisionnement en eau potable des 3 collectivités participantes

Malgré certaines caractéristiques communes associées aux normes du RQEP, ces collectivités n'expérimentent pas le problème d'approvisionnement en eau potable de la même façon. Les caractéristiques historiques et sociopolitiques de chacune des municipalités apparaissent comme étant les plus influentes pour expliquer ces différences.

1.1 Collectivité SLSJ

Le secteur à l'étude est situé dans une municipalité de la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Bénéficiant d'un territoire d'environ 120 km², cette municipalité, située en bordure du fjord du Saguenay, comptait environ 400 habitants en 2021.

La colonisation de ce territoire par les non-Autochtones remonte au 19^e siècle et elle s'est concrétisée avec l'installation d'un premier moulin à scie en 1881. L'établissement des premiers colons a pris de l'ampleur grâce à la construction au début du 20^e siècle d'un quai, ce qui a facilité l'exportation du bois et le transport entre les différentes collectivités du fjord.

La paroisse a été érigée canoniquement dans les années 1930, puis elle est devenue une municipalité dans les années 1940. La population a atteint un sommet entre les années 1940 et 1960 avec plus de 600 habitants. Toutefois, l'avènement des routes

carrossables a transformé significativement l'occupation du territoire de cette région en favorisant la concentration des habitations dans certaines anses au détriment d'autres secteurs, en plus de favoriser l'exode de la population vers les grands centres.

Inversement, le prolongement de la route nationale a facilité l'accès à la municipalité pour les dizaines de milliers de touristes qui la visitent annuellement, en plus d'attirer de nouveaux résidents en quête d'un milieu de vie à proximité de la nature. La municipalité est entourée de paysages majestueux, ce qui explique pourquoi la villégiature et l'artisanat représentent les activités économiques les plus importantes, suivis de l'exploitation forestière et de l'agriculture.

Approvisionnement en eau potable

Les usagers (9 maisons et 6 chalets, dont 3 gîtes) du secteur de l'étude sont desservis en eau potable grâce à une source d'eau douce provenant de l'écoulement des montagnes (eau de résurgence) découverte en 1964 par un résident. La source de ce réseau d'aqueduc privé est de qualité, mais l'infrastructure de captation est sous l'influence directe de l'eau de surface et ne subit ni filtration ni désinfection avant la distribution.

Depuis 2004, à la suite d'une plainte citoyenne déposée au MELCCFP et en vertu du resserrement des exigences réglementaires relatives aux systèmes

de distribution d'eau potable, le réseau privé est en situation de non-conformité. Depuis ce temps, des analyses d'eau sont régulièrement menées et les responsables de l'entretien du réseau sont interpellés au moindre écart pour réaliser des purges. Afin d'alléger le travail et les responsabilités du propriétaire du terrain où se trouve la prise d'eau, un organisme à but non lucratif (OBNL) a été mis sur pied en 2016 par les usagers.

À partir de 2005, plusieurs démarches ont été entreprises pour tenter de régulariser la situation de façon permanente, mais les coûts financiers importants associés aux diverses solutions ont compromis l'identification d'une avenue réaliste. Entre autres, le raccordement au système de distribution d'eau potable de la municipalité, qui est situé à une distance de moins de 1 kilomètre, a été envisagé. Toutefois, en plus d'être coûteuse, cette manœuvre semble inappropriée puisque la municipalité a dû composer dans le passé avec une pénurie d'eau potable lors de la saison touristique estivale, l'obligeant depuis à creuser un nouveau puits d'alimentation, alors que la collectivité SLSJ n'a aucun problème de quantité d'eau.

1.2 Collectivité AT

La collectivité AT est située dans la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue, sur les rives d'un réservoir, et bénéficie d'un territoire d'environ 300 km² majoritairement utilisé par l'industrie forestière et par l'agriculture. Le village d'environ 300 habitants lors du recensement de 2016 a fusionné il y a quelques années avec la municipalité voisine afin d'absorber le coût des activités courantes (achat d'équipements et salaire des employés) et de faciliter le recrutement d'élus municipaux.

Le village s'est développé autour d'un barrage, construit au début du XX^e siècle pour faciliter le flottage des billots de bois jusqu'au sud de la province, en passant par le lac Témiscamingue et la rivière des Outaouais. Des bateaux-remorqueurs ont été utilisés sur le réservoir pour tirer les billots de bois regroupés en estacades vers la rivière en aval, et cette activité a fait de la collectivité AT un centre important du transport de billots pendant plusieurs décennies.

La conversion dans les années 1920 du barrage de rétention en barrage hydroélectrique par la compagnie *Northern Quebec Power* et l'inauguration du chemin de fer du *Canadian Pacific* ont propulsé le développement de la paroisse et l'augmentation de la population. Le village a été officiellement constitué dans les années 1940 et a atteint un sommet démographique dans les années 1960 avec plus de 850 résidents. Toutefois, par la suite, il a amorcé un déclin démographique causé par l'exode rural et par la fin du flottage de bois.

Aujourd'hui, la collectivité AT se concentre sur la villégiature et attire les amateurs de pêche, de chasse, de navigation de plaisance et de cyclisme grâce à l'aménagement d'un parc linéaire sur l'ancienne voie ferrée. Le village propose également des attraits touristiques qui témoignent de son passé industriel forestier. Le barrage est toujours en exploitation afin de régulariser le niveau du réservoir et de contrôler les inondations. De plus, le cœur villageois accueille depuis 1980 une entreprise spécialisée dans la transformation du bois.

Approvisionnement en eau potable

La collectivité AT possède un réseau d'aqueduc qui date de 1947 et qui dessert 86 résidences, ce qui représente environ 180 usagers, en plus de deux commerces, un centre communautaire et une industrie. Les résidents vivant à l'extérieur du noyau villageois s'approvisionnent en eau potable à l'aide de puits individuels.

Le réseau s'alimente en eau de surface dans la rivière et subit un traitement simple par chloration, ce qui augmente les risques de contamination par les trihalométhanes (THM). La forte concentration en tanins présente dans le réservoir, réactivée par la turbidité de la rivière et du barrage, donne une couleur jaunâtre à l'eau distribuée, ce qui décourage un bon nombre de résidents à prendre un bain ou à boire un verre d'eau. Le réseau de distribution est également vieillissant, en plus d'être vulnérable au gel (manque de profondeur dans le sol). Cette situation génère un gaspillage de l'eau traitée dû à la présence de fuites et à l'obligation pour la population de laisser couler l'eau en continu d'un robinet de leur résidence durant la saison froide. Finalement, les infrastructures de captage, implantées en

aval du barrage, sont vulnérables aux inondations lors des crues printanières.

La collectivité AT est en avis d'ébullition réglementaire depuis 2010, car le dépassement des exigences du RQEP est fréquent en raison de la présence d'*E. coli* à l'eau distribuée, particulièrement en été, lorsque le niveau du lac est plus bas et l'eau est plus chaude. Pour remédier à la situation, diverses avenues ont été envisagées et des études ont été menées, dont une recherche d'eau souterraine à l'extérieur du périmètre urbain ainsi qu'une étude préliminaire pour construire une prise d'eau et une usine de traitement en amont du barrage. Toutefois, les solutions proposées ont toujours été trop coûteuses, comparativement à la capacité de payer de la municipalité.

En l'absence de solutions collectives, quelques résidents se sont installés des systèmes de traitement individuels (désinfection et osmose inversée), ce qui permet d'obtenir une eau potable et plus claire. La municipalité a également déjà bénéficié d'une aide financière de la part du MAMH et du député de la région afin d'offrir de l'eau embouteillée aux résidents desservis. Bien que la municipalité et les résidents aient souhaité que cette aide soit renouvelée jusqu'à la mise en place d'une solution durable, elle a cessé en mars 2020.

1.3 Collectivité CN

Localisée dans la municipalité régionale de comté (MRC) de la Minganie, dans la région administrative de la Côte-Nord, la collectivité CN est riveraine du golfe du Saint-Laurent et comptait environ 90 habitants en 2021. Exclusivement accessible par la voie maritime jusque dans les années 1990, la municipalité est aujourd'hui traversée par la route 138 (Labrie, 1943). Elle demeure toutefois relativement isolée puisque les deux municipalités voisines sont situées à des dizaines de kilomètres vers l'ouest et vers l'est.

La municipalité a été constituée officiellement dans les années 1960. Cette agglomération installée à l'embouchure d'une rivière fut colonisée vers 1850 par des pêcheurs madelinots (Labrie, 1943). Outre la pêche commerciale, les potentiels minéralogiques (feldspath exploité dans les années 1920 et 1950) et

hydroélectriques (complexe de la Romaine) caractérisent également l'histoire de cette région. Encore aujourd'hui, l'économie locale est tournée vers la nature environnante grâce à l'exploitation de pourvoirs. Le reste de la population active est majoritairement dans le domaine des services, dont l'enseignement. La municipalité se démarque par une implication bénévole importante et par la mise en place d'initiatives rassembleuses, telles qu'une coopérative qui assure l'accès à une épicerie, à une serre et à un poste d'essence. Cette cohésion sociale forte a certainement contribué au succès de cette collectivité dans la préservation de certains services de proximité, tels que l'école primaire et le dispensaire.

Approvisionnement en eau potable

À l'origine, les résidents de la collectivité CN prélevaient l'eau directement dans la rivière pour leurs besoins en eau potable, en surveillant la marée basse pour éviter l'eau salée. Les résidents devaient transporter d'importantes quantités d'eau jusqu'à leur résidence, où des barils extérieurs et des réservoirs en tôle ou en béton servaient pour l'entreposage. Cette technique demandait beaucoup d'efforts, en plus de la gestion du risque de gel pendant la saison hivernale. Dans un deuxième temps, un point de collecte central fut aménagé dans la rivière, à environ 5 kilomètres au nord de la municipalité, dans le secteur de la décharge du lac en amont (la chute), ce qui permit d'offrir un point de ravitaillement communautaire aux villageois exempté de l'influence des marées. Quelques ramifications à l'aide de tuyaux de 4 pouces à même le sol ont également été installées pour augmenter spatialement le nombre de points de collecte durant l'été. Toutefois, l'arrivée de la saison hivernale obligeait les résidents à recommencer à pomper l'eau dans la rivière et à la transporter dans leurs réservoirs individuels puisque les tuyaux gelaient.

Le réseau de distribution à chaque résidence avec réseau chauffant hors terre (car construit sur le roc) fut aménagé en 1989-1990 lors des travaux de prolongement de la route 138, grâce à une entente avec le ministère des Transports du Québec (MTQ). Il dessert quelque 50 bâtiments. L'aménagement d'un poste de traitement et de surpression s'en est suivi, puis les derniers aménagements significatifs

datent de 1995. L'eau de surface prélevée est généralement de bonne qualité, mais les sous-produits de désinfection (THM) sont parfois élevés dans ce réseau, qui utilise une chloration simple. Les délais de transport vers les laboratoires agréés, empêchant parfois d'acheminer les échantillons dans les temps prescrits, ont contribué aux décisions de mettre en place des avis d'ébullition préventifs à différents moments. Concernant les conduites d'eau du réseau de distribution, elles étaient initialement vulnérables aux variations de température, mais l'implantation dans les dernières années d'un système de purge et de bouclage avec des pompes de recirculation contribue la plupart du temps à éviter le gel l'hiver et à rafraîchir l'eau l'été.

Des études antérieures ont démontré que l'eau souterraine n'est pas une option envisageable en matière de qualité ou de quantité pour ce secteur, et l'installation de systèmes de traitement individuels serait également ardue puisque la majorité des résidences n'ont pas de sous-sol et puisque la main-d'œuvre (plombiers, électriciens, etc.) en cas de bris est éloignée. Délaisser le traitement actuel par chloration au profit d'un traitement basé sur la résine anionique permettrait de régler le problème, grâce à l'élimination des composés organiques de l'eau de surface. Cette installation est toutefois coûteuse pour cette petite collectivité.

En somme, les trois cas à l'étude ont des particularités historiques, économiques, géographiques et culturelles qui les distinguent. Ils partagent néanmoins des points communs associés à la ruralité, tels que la petite taille de leur population et leur isolement. Ces particularités contextuelles modulent les facteurs d'acceptabilité sociale des solutions retenues et l'émergence des espoirs sociaux.

2. Cadres conceptuels

2.1 Acceptabilité sociale

Le projet d'accompagnement sur lequel est basé le présent article s'inscrit dans une démarche d'acceptabilité sociale, qui est entendue comme étant un processus d'évaluation politique d'un projet mettant en interaction une pluralité d'acteurs impliqués à diverses échelles et à partir

duquel se construisent progressivement des arrangements et des règles institutionnels reconnus légitimes, car cohérents avec la vision du territoire et le modèle de développement privilégiés par les acteurs concernés (Fortin et Fournis, 2014; Caron-Malenfant et Conraud, 2009).

Résultant de l'analyse des systèmes sociaux en cours à un moment prescrit, l'acceptabilité sociale doit être instaurée en amont d'un projet et nécessite une analyse spatio-temporelle puisque c'est un processus qui est dynamique et multiéchelle (Fortin et Fournis, 2014). C'est pourquoi ce projet se réalise sur une période de plusieurs années et propose, en se penchant particulièrement sur l'expérience vécue, sur les savoirs citoyens et sur les savoirs professionnels, une approche favorisant le dialogue. Ce processus permet aux différents acteurs impliqués de participer à la conception et à la mise en œuvre d'un projet et, donc, d'exercer un pouvoir d'influence sur l'issue du processus, qu'il soit positif ou négatif. Cette démarche favorise une influence ascendante, qui assure une harmonisation des décisions avec le milieu (Raufflet, 2014).

Dans une perspective d'évaluation des impacts sociaux en environnement, l'analyse d'un processus d'acceptabilité sociale permet de mettre au jour des facteurs d'acceptation sociale, c'est-à-dire qui font varier le consentement ou non des acteurs sociaux vis-à-vis d'un projet (Vanclay et collab., 2015). Parmi ces facteurs, les normes sociales, les valeurs, les croyances, les perceptions, les émotions, les habitudes, l'expérience antérieure, les connaissances et les médias peuvent moduler les attitudes des acteurs (Bouchard-Bastien et collab., 2020). L'identification de ces facteurs est pertinente dans la mesure où ils modulent les impacts sociaux et psychologiques. Ils permettent donc de mieux comprendre, par exemple, les sources de conflits ou de stress.

2.2 Espoirs sociaux

Dans une perspective critique, l'analyse de ces différents facteurs qui modulent l'acceptation sociale permet également de discuter des espoirs sociaux, qui sont compris ici non pas comme une vision optimiste de l'avenir d'un individu, mais plutôt comme « la capacité sociale et culturelle collective à aspirer » à des solutions (Appadurai, 2004, cité par

Doyon, 2020, p. 11). Cette définition semble indiquer que les espoirs sociaux contribuent à façonner l'imaginaire et à favoriser la création de systèmes alternatifs (Jansen, 2021), et sont ainsi un atout dans une démarche de participation citoyenne qui vise à construire progressivement des arrangements et des règles.

Dans les trois cas à l'étude, les différentes parties prenantes aspirent à un approvisionnement en eau potable accessible et durable pour leur collectivité au même titre que leurs concitoyens québécois. Cet objectif peut s'opérationnaliser par la mise en place de solutions alternatives. Ces acteurs sociaux, animés par une quête de justice et d'équité afin d'améliorer leur milieu et la qualité de vie des populations qui en bénéficient, s'engagent dans le monde et selon leur vision d'avenir (Giraud, 2007). Ils représentent un moteur de changements sociaux et politiques, qui sera examiné.

Les espoirs sociaux seront particulièrement discutés dans le cadre de cet article sous différentes facettes contextuelles qui favorisent (ou non) leur émergence à un moment précis. À l'instar de Doyon (2020), de Hauer et ses collègues (2018), de Jansen (2014, 2016), de Reeves (2016), de Kornienko (2014) et de Sliwinski (2016), qui ont étudié de façon ethnographique les espoirs sociaux dans divers contextes de développement territorial (préservation et amélioration de la nature, urbanisation, construction et reconstruction), quatre angles seront mobilisés dans cette analyse sur l'approvisionnement en eau potable, soit 1) les savoirs et les pratiques des parties prenantes, 2) la temporalité des savoirs et des pratiques, 3) les possibilités de mise en œuvre et de coconstruction, et 4) les incertitudes face à l'avenir (voir section 5).

3. Méthodologie

Pour répondre à l'objectif principal de ce projet d'accompagnement, qui est d'évaluer l'acceptabilité sociale de trois cas pilotes afin de dégager les facteurs modulant cette acceptabilité, une première table de concertation a été organisée dans chacune des trois collectivités entre les mois d'août et de novembre 2020. Ce mécanisme de participation citoyenne visait à susciter une dynamique de participation de chacune afin d'égaliser les rapports de

pouvoir et de combiner les savoirs (Bouchard-Bastien et collab., 2016). Il a permis de dégager des facteurs modulant l'acceptabilité sociale de diverses solutions en eau potable, en plus d'identifier la solution la plus prometteuse pour chaque groupe.

3.1 Approche : la concertation

Sous la responsabilité de l'auteure, une table de concertation avec des représentants gouvernementaux associés à l'enjeu de l'eau potable et des citoyens représentatifs des différents usages de l'eau potable (résidentiel, commercial, touristique, etc.) a été mise en place pour chacune des trois collectivités participantes. Cet exercice de participation citoyenne a permis l'exploration collective des enjeux environnementaux, légaux et administratifs, tout comme l'identification des besoins et l'élaboration de toutes les étapes de réflexion. Plus particulièrement, cet exercice de concertation a permis de :

- favoriser la discussion entre les divers intervenants afin de démocratiser la décision publique et d'améliorer l'intégration des besoins et des intérêts des différentes parties prenantes;
- renforcer le lien social en s'assurant de l'engagement des différentes parties prenantes par la prise en compte de leurs connaissances, de leurs attentes et de leur contribution;
- faciliter l'acceptation des projets en permettant la conception d'un ensemble cohérent de solutions avantageuses pour l'ensemble des personnes (Bouchard-Bastien et collab., 2016).

Pour chacun des trois cas à l'étude, le premier exercice de concertation a visé spécifiquement à mettre au jour les enjeux associés au problème actuel et les facteurs modulant l'acceptabilité sociale de la mise en place des solutions durables en eau potable. Le présent article s'attarde spécifiquement sur cet exercice.

D'autres exercices de concertation en présence sont également prévus en 2023 et 2025. Ils permettront d'évaluer les facteurs d'acceptabilité sociale associés à la mise en place des solutions retenues pour les trois cas pilotes. La réalisation d'un deuxième (suivi) et troisième (bilan) portraits de l'acceptabilité sociale permettra également d'identifier des facteurs émergents susceptibles de

moduler l'acceptabilité sociale des projets similaires, en plus de documenter l'évolution de la perception de la durabilité et de la fonctionnalité des solutions alternatives (Mills et collab., 2019).

3.2 Échantillonnage et recrutement

En plus du représentant mandataire provenant de la Direction de l'eau potable, des eaux souterraines et de surface (DEPESS) du MELCCFP, les participants ont été choisis en vertu d'un mode d'échantillonnage par choix raisonné (non probabiliste), ce qui a permis de représenter les trois instances gouvernementales régionales et les usagers de l'eau :

- 1 représentant du central du MELCCFP (DEPESS);
- 1 représentant régional du MELCCFP;
- 1 représentant régional du MAMH;
- 1 représentant de la Direction régionale de santé publique;
- 1 représentant de la municipalité;
- 1 représentant de l'OBNL (pour la collectivité SLSJ);
- quelques représentants citoyens.

Le MELCCFP a le rôle de « décideur » dans la démarche, car il devra procéder à l'autorisation officielle des projets et, le cas échéant, à une modification réglementaire pour rendre ces autorisations permanentes. Ce rôle est essentiel dans le mécanisme de la concertation, car sa présence permet de tendre vers des actions réalisables, en adéquation avec la volonté politique qui sous-tend le projet (Bouchard-Bastien et collab., 2016). Sa présence permet également de demeurer actifs dans la construction commune du projet et ainsi d'adopter des décisions plus conformes aux attentes des différentes parties prenantes, et mieux acceptées car mieux comprises (Bouchard-Bastien et collab., 2016).

Les représentants ministériels régionaux ont été identifiés et recrutés grâce à leur mandat dans le dossier de l'eau potable dans leur région respective. Ces derniers ont été rencontrés à deux reprises en mode virtuel durant le mois de février 2020, soit dans le cadre d'une rencontre préparatoire et lors d'une rencontre officielle de démarrage du projet pilote. En plus de présenter l'approche retenue

pour l'évaluation de l'acceptabilité sociale des trois cas pilotes, ces rencontres ont permis de leur expliquer leur rôle ainsi que les attitudes et comportements à adopter lors de la table de concertation.

Les représentants citoyens ont été sélectionnés selon leur rôle, leur responsabilité et leur usage de l'eau afin d'assurer une représentativité la plus fidèle possible de la population. Le principe consistait à déterminer, « au sein de la population mère, les caractéristiques qui sont importantes pour la recherche et [à choisir] l'échantillon en respectant ces caractéristiques » (Mayer et collab., 2000, p. 81). Un feuillet d'information a été distribué aux représentants des collectivités afin de faciliter le recrutement des représentants citoyens. Dépendamment des usages de l'eau, l'objectif était de réunir entre 8 et 12 participants autour de la table, incluant les 4 représentants gouvernementaux. Pour être admissibles, les représentants citoyens devaient être âgés de 18 ans et plus et être un usager de l'eau potable du territoire. À la demande de la collectivité AT, une entorse à cette règle fut tolérée : l'ingénieur responsable des travaux de réfection du réseau d'eau potable fut invité à siéger à la table de concertation.

Les trois collectivités participantes au projet pilote ont été approchées dès la fin de l'année 2019 par les mandataires et par des partenaires ministériels régionaux puisque l'échéancier initial était d'organiser la première table de concertation dans chaque collectivité durant les mois d'avril et de mai 2020 :

- La collectivité AT a été la première à accepter. Ses représentants ont manifesté une grande motivation à trouver rapidement une solution durable à leur problème;
- Les représentants du conseil d'administration de l'OBNL, également très motivés à trouver une solution durable, ont pris un peu plus de temps à accepter, car l'absence de financement leur faisait craindre l'échec de la démarche. Toutefois, après quelques rencontres avec eux, puis l'obtention de l'adhésion des autres membres de l'OBNL, cette collectivité a accepté de participer au projet pilote;
- La collectivité CN a été la plus difficile à recruter puisqu'un sentiment de perte de confiance

envers les représentants ministériels a émergé rapidement lors des premiers échanges. Ayant reçu par courriel et avec peu d'explications les orientations du mandat sur les solutions alternatives en eau potable, la municipalité croyait que le projet pilote visait exclusivement à implanter un point d'approvisionnement communautaire au village, solution qu'elle ne souhaitait pas. Après quelques explications avec les partenaires régionaux du MELCCFP et la chercheuse de l'INSPQ, la municipalité a finalement accepté de participer au projet pilote, mais en demandant comme condition préalable aux séances de concertation l'actualisation d'une étude portant sur la mise aux normes des installations de production d'eau potable datant de 2011. Le MAMH a accepté de financer cette étude de faisabilité, et cette dernière a été réalisée en octobre 2020 par une firme d'ingénierie.

Une fois l'officialisation de la participation des trois collectivités, des rencontres de démarrage virtuelles ont eu lieu avec leurs représentants (municipaux et de l'OBNL pour le réseau privé) à partir de mars 2020. Malgré parfois quelques embûches techniques, ces rencontres ont permis d'identifier les usages de l'eau des territoires à l'étude et les participants citoyens potentiels, grâce aux connaissances du milieu des représentants des collectivités. Elles ont également permis de bien expliquer la démarche et de sensibiliser les parties prenantes à cultiver des attitudes et des comportements associés à une démarche participative. Après des mois d'incertitude occasionnée par la pandémie de COVID-19, les rencontres ont finalement eu lieu entre les mois d'août et de novembre 2020, en respectant les règles sanitaires en vigueur, c'est-à-dire la distanciation physique de 2 mètres, le port du couvre-visage et le lavage régulier des mains.

4. Déroulement de la concertation

Les écrits scientifiques et sociotechniques sur les démarches participatives, dont la concertation, sont nombreux, et leurs principes directeurs sont bien identifiés¹. Toutefois, il est rare que ces différentes règles de l'art soient entièrement réunies dans la pratique. La concertation est-elle possible autrement selon les contextes sociaux, culturels, politiques et économiques? La flexibilité dans la démarche est-elle

un risque ou une opportunité? Certains principes directeurs sont-ils incontournables?

Cet article souhaite contribuer à la réflexion entourant les pratiques de participation citoyenne et émet l'hypothèse que la concertation est possible au-delà de certaines règles de l'art lorsque les parties prenantes ont la capacité collective d'aspirer à des solutions qui peuvent déroger d'un cadre réglementaire. Dans le cas à l'étude, les trois tables de concertation ont été mises en place avec des groupes où le problème d'approvisionnement en eau potable perdurait depuis de nombreuses années. Basées à la fois sur les bonnes pratiques de la participation citoyenne et quelques accommodements, elles se sont conclues avec un plan d'action consensuel et élaboré avec le soutien des partenaires ministériels.

Concrètement, les tables de concertation se sont déroulées sur deux jours consécutifs et en trois étapes d'environ trois heures chacune. Elles ont toutes été précédées d'une visite terrain facultative des installations de captage ou de traitement de l'eau potable ainsi que des principaux attraits touristiques des lieux. Certains acteurs gouvernementaux n'avaient jamais eu l'occasion de se déplacer dans les villages et n'avaient jamais rencontré leurs homologues en personne. Cette activité brise-glace a assurément permis d'instaurer un climat convivial entre les participants, en plus d'informer équitablement les participants à propos des particularités techniques des installations.

1^{re} étape : historique et contexte du problème

De retour dans les locaux, la première étape de la concertation a pris la forme d'un groupe de discussion. Intitulée *Historique et contexte du problème*, cette étape visait à broser le portrait de la situation et à identifier les principaux enjeux. Elle visait également à s'assurer que l'ensemble des participants détenait une information complète et vulgarisée de la situation. Selon les règles de l'art de la concertation, les rencontres devaient se tenir dans des lieux neutres. Ainsi, des salles communautaires ont été utilisées dans les cas de la collectivité AT et de la collectivité CN. Toutefois, l'absence de salle neutre et assez grande dans la municipalité de la collectivité SLSJ pour respecter la distanciation sociale a

amené les participants à se réunir dans la salle du conseil municipal. Une tension entre des représentants municipaux et des membres de l'OBNL fut palpable au début de la rencontre, découlant de plusieurs années d'impasse devant le problème. Cette dernière fut toutefois rapidement éclipsée pendant les discussions, grâce à l'attitude coopérative des participants présents, c'est-à-dire une volonté honnête et authentique de réaliser un projet de façon partagée, une attitude d'ouverture envers les autres et une confiance en la démarche (Bouchard-Bastien et collab., 2016). Ces attitudes et comportements particuliers, qui sont propres au climat de coopération, étaient présents au sein des trois tables de concertation et sont apparus essentiels pour réussir la construction collective.

2^e étape : exercice de construction de scénarios

La deuxième étape, intitulée *Exercice de construction de scénarios*, avait pour objectif de mettre sur la table les solutions possibles et d'identifier trois à cinq scénarios prometteurs afin d'en dégager les avantages et les inconvénients. Sous la forme d'un atelier délibératif, cette séance visait à comprendre collectivement les difficultés associées à certains scénarios souhaités, et à stimuler la créativité et l'innovation. Elle permettait également de valoriser les différents savoirs et d'identifier les visions d'avenir des participants.

Discuter de la production et de la distribution de l'eau potable est complexe, car cet enjeu mobilise à la fois des savoirs en ingénierie, en santé publique, en environnement, législatifs et en lien avec la qualité de vie. La question de la représentativité des parties prenantes doit être considérée dans cette optique, tout en tentant de donner assez de poids aux savoirs des citoyens. La présence de l'ingénieur responsable des travaux de réfection du réseau d'eau potable pour le cas de la collectivité AT, qui était initialement non souhaitable, a ainsi permis d'apporter des précisions techniques instructives pour l'ensemble des participants. En vertu du souhait de mettre en œuvre un dialogue équitable et constructif entre les savoirs des citoyens et les savoirs « certifiés » des élus municipaux, des fonctionnaires du gouvernement provincial et des experts techniques (Deboulet et Nez, 2013), il est apparu essentiel de recueillir certaines données pointues sur les enjeux de l'eau de ce

secteur, puis de les vulgariser et les diffuser à l'ensemble des participants. Cette situation particulière a toutefois demandé de la vigilance de la part de l'animatrice afin que les intérêts individuels de ce participant ne prennent pas le dessus de l'intérêt collectif.

3^e étape : priorisation des scénarios et conclusion

La troisième étape, intitulée *Priorisation des scénarios et conclusion*, visait à outiller les participants dans la prise de décision et dans le passage à l'action, en utilisant des critères de priorisation permettant de pondérer les scénarios retenus, puis à établir un plan d'action pour la mise en œuvre de la solution choisie. S'inscrivant dans les trois pôles du développement durable (économique, social et environnemental), ces critères offraient la possibilité aux participants de discuter de leurs valeurs et de leurs souhaits.

Au final, l'exercice de priorisation ne s'est toutefois pas avéré pertinent dans la démarche, car les scénarios étaient difficilement comparables (cas de la collectivité SLSJ) ou certains devaient être examinés simultanément (cas de la collectivité AT). Cette étape n'a également pas été nécessaire dans le cas de la collectivité CN puisque l'atelier délibératif réalisé en amont a permis de dégager le scénario le plus acceptable pour l'ensemble des participants. Les résultats de l'exercice pour les collectivités SLSJ et AT ont toutefois permis de dégager que les critères les plus pesants dans la recherche d'une solution étaient l'impact financier sur les citoyens et sur la municipalité ainsi que l'équité sociale. Ces critères identifiés permettront de guider le processus d'acceptabilité sociale dans les années à venir.

Les trois exercices de concertation se sont conclus pour les trois cas par des solutions originales et ancrées localement, soit :

- Collectivité SLSJ : une mise à niveau de l'infrastructure de captage et de stockage et la municipalisation du réseau privé;
- Collectivité AT : des forages de puits communautaires, l'installation d'un traitement aux bâtiments et le changement de la prise d'eau (si forages non concluants);
- Collectivité CN : un traitement centralisé basé sur la résine anionique.

Au moment d'écrire ces lignes, ces plans d'action étaient toujours valides et en cours de réalisation, malgré le passage des années et des changements de personnel au sein des municipalités (direction générale, élus) et des directions régionales. L'engagement à long terme des parties prenantes est une des conditions préalables de la concertation, et ces roulements de personnel représentent un grand défi pour conserver la chimie entre les participants et le partage d'un cheminement commun (Bouchard-Bastien et collab., 2016). Par ailleurs, ces changements ne sont pas propres à ce projet d'accompagnement et doivent ainsi être considérés pour tout projet similaire dans le contexte québécois.

Depuis 2020, des rencontres de suivi en mode virtuel sont menées pour chacun des trois cas afin d'intégrer les nouveaux participants à la démarche et d'assurer que chaque partie prenante détienne une information à jour à propos des étapes de mise en œuvre. Un mécanisme de concertation est par définition long et parsemé d'essais et d'erreurs, et le rôle du facilitateur est justement d'assurer la continuité de la démarche et de garantir l'engagement de chacun des participants.

5. Résultats

L'exercice de concertation mené en 2020 a permis de mettre au jour les préoccupations, les opportunités, les obstacles et les défis qui permettent à la fois de discuter du processus de l'acceptabilité sociale et des espoirs sociaux des groupes impliqués. Conformément à d'autres recherches ethnographiques sur les espoirs sociaux, les angles mobilisés dans cette analyse seront 1) les savoirs et les pratiques des parties prenantes, 2) la temporalité des savoirs et des pratiques, 3) les possibilités de mise en œuvre et de coconstruction, et 4) les incertitudes face à l'avenir.

5.1 Les savoirs et les pratiques des parties prenantes

Les espoirs sociaux s'articulent par l'entremise d'actions concrètes qui se rattachent à des contextes et à des aspirations économiques et politiques (Doyon, 2020; Jansen, 2014). Selon les cas,

ces actions peuvent s'inscrire contre l'État, où l'espoir social tend vers une résilience culturelle ou une autonomie, ou envers l'État, où l'espoir social s'inscrit dans l'organisation étatique établie afin d'aspirer à une vie normale (Jansen, 2014). Les trois cas à l'étude se situent dans ce dernier cadre, où les pratiques des acteurs institutionnels se traduisent par des conventions réglementaires et par des processus administratifs nécessaires qui impliquent des collaborations encadrées et à différentes échelles.

Les activités menées avec les participants des tables de concertation ont permis de cerner des défis associés à ces pratiques. Notamment, des enjeux associés à la coordination entre les différents ministères impliqués dans la mise en place des solutions alternatives pour l'approvisionnement en eau potable, soit le MELCCFP, le MSSS et le MAMH, ont été mis au jour. Chacun de ces ministères a des rôles et des responsabilités spécifiques, et ces derniers apparaissent parfois réfléchis et appliqués en silo.

Ainsi, dans les collectivités AT et CN, l'activité de concertation a permis d'identifier un manque de coordination entre les différentes instances dans les années précédentes, et cela a été nommé par les participants comme un obstacle important pour expliquer la situation actuelle. Dans les deux cas, la communication déficiente a semblé provenir d'une tension entre les différentes visions ministérielles du problème et des solutions, ce qui aurait amené certains groupes à rester campés dans leur position, au lieu de cheminer vers une solution concrète. Cette situation n'est toutefois pas généralisée puisque le cas de la collectivité SLSJ a permis de documenter une longue et bonne collaboration régionale entre les différents ministères. Cette dynamique est apparue comme un atout dans la recherche de solutions lors de l'exercice.

Selon certaines discussions dans les ateliers délibératifs des collectivités AT et CN, il serait également souhaitable que la collaboration interministérielle intègre un quatrième partenaire dans la mise en œuvre des solutions, soit le MTQ. Les réseaux de distribution de l'eau traitée étant souvent aménagés en parallèle aux réseaux routiers

dont le ministère est responsable, une coordination avec lui pourrait faciliter la logistique de travaux d'excavation et diminuer les coûts d'un projet.

L'application des conventions réglementaires, au détriment de la prise en compte des particularités locales, et les processus administratifs associés peuvent également devenir en soi un frein à la recherche de solutions durables. Les trois cas à l'étude ont ainsi permis d'exposer que, même si le problème est le même (dépassement des normes du RQEP), les éléments contextuels à la source du problème sont différents et les solutions potentielles sont plurielles. Chaque milieu s'avère complexe et l'imposition d'une solution basée sur des critères courants n'apparaît pas toujours comme l'approche la plus efficace.

Le cas de la collectivité CN est éloquent à cet égard, car l'analyse des solutions par les ministères, basée sur les caractéristiques sociodémographiques de la municipalité (moins de 100 habitants), s'est avérée erronée. La précarité économique qui prévalait dans cette municipalité est demeurée l'élément autour duquel les intervenants gouvernementaux jugeaient des solutions à apporter. Or, lors des séances de concertation, il a été mis au jour que la situation financière de la municipalité s'était grandement améliorée au cours des dernières années, sans que cette information soit prise en considération par le MAMH, malgré le fait que la municipalité ait maintes fois tenté de prévaloir son point. En plus de ne pas donner suite aux initiatives de la municipalité, le MAMH aurait également imposé à la municipalité des études en eaux souterraines (conformément à des critères provinciaux préétablis), alors que cette dernière, grâce à son expertise locale, savait que les résultats ne seraient pas significatifs et souhaitait dépenser l'argent autrement. À l'instar d'embûches décrites par Doyon (2020) chez certaines organisations et entreprises menant des projets environnementaux jugés non conventionnels par des acteurs institutionnels, cet exemple démontre qu'un manque d'ouverture et de flexibilité à trouver une solution différente lorsque l'approche formelle atteint ses limites peut engendrer des conséquences à la fois financières et sociopolitiques.

Finalement, le manque de ressources pour faire le travail et l'absence d'accompagnement pour se repérer à travers les exigences réglementaires constituent également un frein digne de mention pour des municipalités de petite taille et des réseaux d'aqueduc privés. Dans le cadre de cette étude, cette situation a été vécue dans les collectivités AT et SLSJ.

Ce type d'obstacle semble avoir été particulièrement lourd pour l'OBNL (collectivité SLSJ), où le zonage entourant le réseau privé est exclu du périmètre urbain et est plutôt du ressort de la Commission de protection du territoire agricole du Québec, ce qui ajoute une couche d'enjeux administratifs et réglementaires. Ces démarches représentent beaucoup de travail et d'efforts pour des bénévoles. Par ailleurs, dans ce cas précis, la constitution de l'OBNL semble avoir diminué la pression sur les individus. Cette organisation permet de partager la responsabilité du réseau et d'assurer la relève, en plus d'offrir plus de transparence pour l'ensemble des usagers à propos de la gestion. La collaboration de la municipalité pour l'échantillonnage de l'eau ainsi que son ouverture pour éventuellement acquérir le réseau sont également des avenues qui permettent de diminuer les préoccupations associées aux responsabilités légales pour les réseaux privés.

5.2 La temporalité des savoirs et des pratiques

Les pratiques et les savoirs des acteurs institutionnels et des citoyens qui façonnent les espoirs sociaux sont modulés localement par les contextes historiques, par les épreuves du présent et par les visions d'avenir (Jansen, 2016; Kornienko, 2014; Reeves, 2016).

Pour le sujet de l'approvisionnement en eau potable, les acteurs sociaux sont particulièrement amenés à se préoccuper du développement immobilier et de la pérennité de leur municipalité. Cette préoccupation fait écho au concept d'*infrastructural hope* de l'anthropologue Madeleine Reeves, qui porte sur l'articulation entre les désirs et les politiques matérielles pouvant contribuer à un avenir sécuritaire (Reeves, 2016). Dans le cadre des projets à l'étude, les deux cas municipaux ont souligné l'importance d'avoir accès à de l'eau potable au robinet afin d'assurer la qualité de vie des citoyens,

mais surtout afin d'assurer la vitalité de ces collectivités et d'attirer de nouvelles familles. Les participants des collectivités AT et CN considèrent l'eau potable au robinet comme un service essentiel, et l'idée de chercher l'eau potable à un point communautaire comme solution alternative a été qualifiée de « retour dans le passé » par des citoyens participants. Cette préoccupation ne relève pas de la spéculation puisque, dans les deux cas, ces résidents ont l'expérience (antérieure pour la collectivité CN et actuelle pour la collectivité AT) de devoir se ravitailler en eau potable ailleurs qu'au robinet domiciliaire.

À l'échelle des finances municipales, la nécessité de trouver des solutions qui limitent au minimum les dépenses récurrentes a également été soulevée dans les trois cas. La pérennité des agglomérations doit être assurée, même si les situations financières sont précaires et que le MAMH n'offre pas de soutien financier pour les frais récurrents d'exploitation. À l'heure actuelle, cette préoccupation est toutefois difficile à tenir compte, dans des cas où des investissements importants sont requis, par exemple le cas de la collectivité AT, où le réseau de distribution datant des années 1940 est en fin de vie et doit être entièrement remplacé.

L'enjeu du maintien de l'équité est également au cœur des préoccupations des acteurs institutionnels et des citoyens. Notamment, les participants des deux cas municipaux ont souligné dans les discussions la nécessité de mettre en place une solution qui n'allait pas accroître dans le futur les inégalités sociales et économiques au sein de la population. Comme l'expose également l'étude de Kristen Kornienko (2014) auprès de deux cas d'établissements informels en Afrique du Sud, les espoirs sociaux des citoyens envers les institutions se font et se défont au fil du temps, en fonction des actions politiques et de l'agencéité des personnes les plus vulnérables. Conformément à leurs aspirations, les participants de la collectivité AT ont insisté sur l'importance de respecter la capacité de payer de tous les citoyens, incluant les usagers en situation de pauvreté.

Les participants de la collectivité CN, pour leur part, ont mentionné l'importance d'avoir un accès à l'eau facile afin de ne pas mettre des personnes

vulnérables (âgées ou handicapées) dans une situation précaire, d'où leur refus d'envisager une source d'approvisionnement à l'aide d'un point d'eau communautaire.

Par ailleurs, les participants de ces deux cas ont également souligné l'importance de mettre en place une solution équitable par rapport aux autres municipalités du Québec. Dans les deux situations, des participants ont senti qu'ils étaient considérés comme des « citoyens de seconde zone » par certains intervenants ministériels, ce qui ne devrait pas être le cas. Des participants de la collectivité AT ont ajouté qu'ils souhaitaient retrouver le plaisir de boire de l'eau à leur domicile, comme la plupart des autres Québécois.

Dans tous les cas, le dossier de l'eau potable est apparu comme un enjeu prioritaire pour les élus rencontrés. Les représentants des trois municipalités, dont la municipalité pour le réseau privé (collectivité SLSJ), ont manifesté des inquiétudes quant à la qualité de vie et la santé de leurs résidents. Dans cette optique, le fait que le problème d'approvisionnement en eau potable perdure depuis des années semble avoir augmenté la pression d'agir. Le cas de la collectivité AT a semblé particulièrement difficile à cet égard puisque les élus constataient un désespoir au sein de leur population à la suite d'études réalisées (essais pour identifier des sources souterraines, essais pilotes de traitement, etc.) qui n'ont pas abouti à des solutions concrètes. Lors de la collecte des données, les élections municipales prévues à l'automne 2021 amenaient également les élus et les fonctionnaires municipaux des collectivités AT et SLSJ à souhaiter mettre en œuvre une solution avant ce délai. Des raisons politiques peuvent influencer cette préoccupation, mais cette dernière venait aussi de la crainte de devoir tout reprendre à zéro avec une nouvelle équipe d'élus.

5.3 Les possibilités de mise en œuvre et de coconstruction

Les espoirs sociaux se coconstruisent et se matérialisent selon les possibilités dont les acteurs disposent (Hauer et collab., 2018; Jansen, 2021). À cet effet, les trois cas à l'étude ont permis d'identifier des enjeux économiques, historiques et environnementaux qui

ont modulé les aspirations des participants et mis au jour des solutions pour certains obstacles.

Sans surprise, les coûts financiers importants associés aux solutions conventionnelles ont été évoqués dans les trois cas. Pour les deux municipalités (collectivités CN et AT), qui s'approvisionnent actuellement en eau de surface, ce constat était principalement associé au fait que les traitements permettant de régler définitivement le problème étaient existants, mais trop dispendieux pour les municipalités à faible revenu. Pour le réseau privé (collectivité SLSJ), les obstacles liés aux coûts provenaient surtout du fait qu'un OBNL a peu de leviers financiers pour intervenir (p. ex., le manque d'accès aux principaux programmes financiers exclusivement dédiés aux municipalités).

Malgré ces constats qui apparaissaient insurmontables, les exercices de concertation ont permis de faire émerger des possibilités pour pallier ces obstacles, autant pour les municipalités que pour le réseau privé. Le cas de la collectivité CN a permis d'illustrer qu'il est possible qu'une municipalité de moins de 100 habitants ait les moyens financiers de s'offrir une solution de traitement conventionnel. Dans ce cas précis, la municipalité était en surplus budgétaire et recevait des redevances provenant de trois barrages hydroélectriques à proximité. Grâce à sa bonne santé financière, elle pourrait faire l'acquisition du système de traitement souhaité sans occasionner une augmentation de taxes chez les citoyens. Concernant le cas de la collectivité SLSJ, l'avenue de la municipalisation du réseau privé a été nommée comme étant une possibilité (et un avantage) puisque cette transaction permettrait d'avoir accès à des subventions municipales ainsi qu'à mettre en place une source de financement supplémentaire par le biais d'une taxe de secteur pour les résidents desservis par le réseau privé.

Concernant les enjeux historiques et environnementaux, des particularités au sein des trois cas ont permis de mettre au jour des variations dans la qualité et la quantité d'eau. Ces enjeux, qui modulent les possibilités, deviennent dans certains cas des obstacles importants². Le cas de la collectivité AT est particulièrement éloquent à cet égard puisque son riche passé industriel (forestier

et hydroélectrique) est un élément identitaire et culturel qui lui laisse en héritage des désagréments concernant la qualité organoleptique de l'eau (eau jaunâtre découlant de la présence de tanins) et sa quantité (variation importante à cause du barrage). Ce contexte complexifie le monde matériel de la municipalité et ses possibilités, car elle doit aujourd'hui changer sa source d'approvisionnement en eau, en plus de régler le problème du traitement.

Par ailleurs, le cas de la collectivité SLSJ a démontré que le fait d'avoir une eau brute de qualité et en quantité suffisante pour les besoins du milieu facilitait grandement la mise en place d'une solution. Dans ce cas précis, l'eau souterraine sous influence d'eau de surface (résurgence) demanderait un traitement moins coûteux pour assurer le respect des normes, comparativement à un traitement pour l'eau de surface. Le cas de la collectivité CN malgré son approvisionnement en eau de surface, présente également une eau de meilleure qualité que la collectivité AT et aucun problème de quantité, ce qui permet d'envisager une solution technique associée au point d'approvisionnement actuel.

Des enjeux environnementaux de distribution de l'eau traitée sont également dignes de mention pour les collectivités AT et CN, qui sont construites sur le roc. Cette particularité géographique représente un défi supplémentaire dans la recherche de solutions, car les réseaux sont actuellement assujettis au gel durant la saison froide puisqu'ils ne sont pas enfouis à environ 2 mètres de profondeur pour des raisons techniques et financières. Ainsi, afin d'éviter le gel des tuyaux et la perte d'accès à l'eau potable, les usagers doivent laisser couler l'eau d'un robinet de façon continue durant l'hiver, ce qui engendre un gaspillage important de l'eau traitée et, de surcroît, des dépenses supplémentaires récurrentes pour la municipalité.

Le cas de la collectivité CN a toutefois permis de mettre au jour une solution partielle à ce problème. Étant dans l'impossibilité de creuser le sol, cette municipalité de la Côte-Nord a installé un réseau chauffant et a ajouté des bouclages avec des pompes de recirculation dans les dernières années, ce qui

permet de réchauffer l'eau durant l'hiver. Ces installations permettraient de réduire de près de 50 % la consommation d'eau, ce qui fut considéré comme acceptable par les participants de la table de concertation. Les ateliers délibératifs ont également permis d'identifier une solution alternative pour le cas de la collectivité AT qui amenuiserait ces impacts, soit le traitement individuel aux bâtiments, qui permettrait d'éviter de traiter l'eau que les citoyens laissent couler pour éviter le gel.

5.4 Les incertitudes face à l'avenir

Sous les angles de l'acceptabilité sociale et des espoirs sociaux, les trois cas à l'étude semblent avoir une vision claire de leur avenir quant à un approvisionnement en eau potable accessible et durable pour leur collectivité. Toutefois, la manière d'atteindre cette vision de l'avenir apparaît incertaine, car des inégalités demeurent dans les savoirs et les pouvoirs d'agir des parties prenantes (Jansen, 2021; Sliwinski, 2016).

Ainsi, selon les résultats de la concertation, la solution retenue doit tendre vers l'indépendance des collectivités locales, c'est-à-dire permettre aux municipalités et aux résidents de gérer leur système de traitement avec les ressources financières et humaines disponibles localement. Ce résultat met au jour l'importante distinction entre les espoirs des décideurs (qui souhaitent un avenir meilleur pour les citoyens) et les espoirs de la population, dont les individus plus vulnérables³. Selon l'étude de Sliwinski (2016), les espoirs des décideurs peuvent laisser la place à une vision utopique et matérialiste d'une solution qui ne prendra pas en compte les capacités de la population.

Or, les participants des collectivités SLSJ et CN ont identifié des enjeux à cet égard. D'une part, le premier cas a mis au jour la difficulté pour un réseau privé d'avoir accès à la main-d'œuvre nécessaire pour opérer un système de traitement et de la financer. Il a également souligné l'absence de pouvoir lui permettant d'avoir la légitimité nécessaire pour mobiliser l'ensemble des usagers, en donnant comme exemple le déploiement d'un traitement individuel à chaque maison. D'autre part, le cas de la collectivité CN, qui est une municipalité isolée géographiquement, a permis de documenter la

difficulté d'avoir accès à une main-d'œuvre qualifiée advenant un bris. Cet aspect a été soulevé dans l'éventualité de mettre en place un système de traitement individuel à chaque résidence, où les besoins en maintenance sont susceptibles d'être nombreux. Ces deux exemples donnent à penser que la solution choisie ne doit pas mettre les collectivités dans une relation de dépendance financière ou humaine, même si la solution permet de régler le problème d'approvisionnement à court terme.

La prise en compte de la perception des risques des résidents apparaît également importante pour mieux comprendre les incertitudes face à l'avenir. Les cas des collectivités SLSJ et CN permettent ainsi d'illustrer qu'un bon nombre de citoyens ne respectent pas les avis d'ébullition préventifs lorsqu'ils ont la perception que l'eau est de bonne qualité. Les qualités organoleptiques de l'eau semblent encourager ces citoyens à boire l'eau du robinet. Dans le cas de la collectivité CN, les avis d'ébullition préventifs prolongés causés par le manque de données attribuables aux délais de transport des échantillons semblent également favoriser une perception du risque faible chez les usagers rencontrés. Dans les deux cas, les ménages avec des personnes vulnérables aux risques pour la santé de boire une eau impropre à la consommation (enfants et personnes âgées) étaient plus enclins à respecter les avis.

À l'instar d'autres études canadiennes (Henrich et collab., 2015; Ochoo et collab., 2017), ces données mettent au jour que, pour certains citoyens, le lien entre la qualité de l'eau et la santé n'est pas clair, particulièrement lorsque l'eau a une apparence saine et qu'aucune intervention tangible pour régler la situation n'est déployée au fil des années. Cette situation représente un risque possible à la santé. Surtout, une faible perception des risques peut amener des acteurs sociaux à remettre en question la légitimité des interventions préconisées par le gouvernement provincial.

Inversement, l'ensemble des citoyens de la collectivité AT rencontrés ne consommaient pas l'eau du robinet sans la faire bouillir. Un petit nombre d'entre eux (environ 12 ménages) s'étaient également munis d'un traitement individuel pour avoir accès à une eau potable au robinet. Outre l'aspect jaunâtre de l'eau, le fait que la municipalité ait

bénéficié d'une subvention pour acheter de l'eau embouteillée pour l'ensemble des usagers a certainement contribué à générer une plus grande perception de risque élevé. Dans ce cas précis, la perception de risque élevé peut être associée chez certains résidents à une plus grande insécurité face à l'avenir, notamment concernant la valeur marchande de leur résidence et la vitalité de la municipalité, et ainsi affecter les capacités à aspirer à des solutions.

Conclusion

La concertation est-elle possible autrement selon les contextes sociaux, culturels, politiques et économiques? Sous la lunette des espoirs sociaux, la réponse à cette question s'inscrit à la fois dans des pratiques et des savoirs, dans des temporalités multiples, dans des possibilités et dans des incertitudes qui façonnent les capacités collectives à aspirer à des solutions (Appadurai, 2004). L'analyse effectuée dans cet article propose ainsi quelques constats qui contribuent à la réflexion des nouveaux territoires de la participation, sous l'angle de la pertinence et des limites de la concertation, particulièrement dans un contexte où les milieux étudiés sont des petites populations rurales.

Ainsi, l'organisation des tables de concertation a offert la possibilité aux différentes parties prenantes de se rencontrer en présence, de construire un lien de confiance et de faire valoir leurs savoirs respectifs. Malgré quelques entorses aux principes directeurs de la concertation concernant, selon les cas, le lieu de la rencontre, les personnes présentes et le roulement du personnel pour la mise en œuvre du plan d'action, les trois exercices ont permis de mettre en œuvre une démarche d'acceptabilité sociale.

Les règles de l'art qui semblent avoir été incontournables dans la réussite de ces exercices sont la présence d'une attitude coopérative des participants, c'est-à-dire une volonté honnête et authentique de réaliser un projet de façon partagée, une attitude d'ouverture envers les autres et une confiance en la démarche (Bouchardeau-Bastien et collab., 2016). Ces attitudes coopératives semblent avoir été directement liées à la capacité collective des parties prenantes d'aspirer à des solutions qui dérogent du

cadre réglementaire, et à leur motivation d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

Un deuxième élément qui semble avoir permis la réussite de ces démarches est la présence équilibrée des savoirs certifiés (Deboulet et Nez, 2013), dont la présence du mandataire, et des savoirs des usagers de l'eau. La complexité qui accompagne l'application des normes du RQEP et les enjeux sociaux associés à l'approvisionnement en eau potable prescrivent la mobilisation des différents savoirs autour d'un projet afin que ce dernier soit à la fois réalisable pour les autorités responsables et équitable pour les usagers. Cet équilibre demeure toutefois fragile, car les discussions peuvent devenir rapidement techniques, puis les considérations réglementaires et financières peuvent apparaître contraignantes dans les solutions possibles. Or, les trois cas à l'étude ont permis d'exposer que les éléments contextuels à la source des problèmes vécus étaient différents et que les solutions potentielles étaient de ce fait plurielles, d'où la pertinence de la concertation.

Les points communs associés à la ruralité qui unissent les trois cas apparaissent également comme étant à la fois des limites et des opportunités. Notamment, ce projet d'accompagnement a permis de cerner que le manque de ressources humaines, nécessaires pour répondre aux nombreuses obligations administratives et réglementaires dans le domaine de l'eau potable et de ses infrastructures, peut être pallié par la collaboration et par l'entraide. Comme l'a illustré le cas de la collectivité CN, les situations financières précaires de certaines municipalités peuvent également être parfois renversées, malgré le petit nombre de résidents.

Ainsi, d'autres études en ce sens seraient pertinentes afin de contribuer à nuancer une perception d'iniquité qui semble teinter la caractérisation de problèmes et l'élaboration de solutions proposées par certains plans et programmes provinciaux. Une approche ancrée localement, comme le permettent les démarches de participation citoyenne, apparaît nécessaire dans ces contextes afin de documenter finement les particularités socioéconomiques et démographiques (p. ex., les personnes vulnérables) ainsi que les possibilités financières et technologiques.

REMERCIEMENTS

L'auteur souhaite remercier chaleureusement les participants des tables de concertation. Ce projet d'accompagnement a été financé par le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP) du Québec.

NOTES

- 1 Voir Bouchard-Bastien et collab. (2023) pour une recension sur le sujet.
- 2 Voir Hauer et collab. (2018) à propos du lotissement à Ouagadougou (Burkina Faso), où l'espoir de devenir propriétaire émerge des réalités matérielles du passé colonial du pays et façonne les possibilités du présent.
- 3 Voir Sliwinski (2016) dans le contexte de la construction de deux localités au Salvador après un tremblement de terre et Jansen (2014) à travers l'étude de l'auto-organisation des habitants d'une banlieue assiégée de Sarajevo, en Bosnie-Herzégovine.

RÉFÉRENCES

- Appadurai, A. (2004). The capacity to aspire: Culture and the terms of recognition. Dans V. Rao et M. Walton (dir.), *Culture and Public Action* (p. 59-84). Stanford University Press.
- Bouchard-Bastien, E., Brisson, G. et Plante, S. (2016). *Cadre de référence pour favoriser le dialogue et la résilience dans le cadre de controverses sanitaires environnementales*. INSPQ, gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/2175>
- Bouchard-Bastien, E., Brisson, G., Goupil-Sormany, I. et Parent, A.-A. (2023). Participation citoyenne. Dans I. Goupil-Sormany, M. Debia, P. Glorennec, J.-P. Gonzalez et N. Noisel (dir.), *Environnement et santé publique : fondements et pratiques* (p. 433-453). Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.goupi.2023.01.0433>
- Bouchard-Bastien, E., Gagné, D. et Brisson, G. (2020). *Guide de soutien destiné au réseau de la santé : l'évaluation des impacts sociaux en environnement*. INSPQ, gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/2675>
- Caron-Malenfant, J. et Conraud, T. (2009). *Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action*. Éditions DPMR.
- Deboulet A. et Nez, H. (2013). Introduction – Les savoirs citoyens au défi : vers une démocratie urbaine? Dans A. Deboulet et H. Nez (dir.), *Savoirs citoyens et démocratie urbaine* (p. 9-26). Presses universitaires de Rennes. <https://books.openedition.org/pur/71226>
- Doyon, S. (dir.). (2020). *D'espoir et d'environnement? Nouvelles ruralités et mise en valeur de la nature au Bas-Saint-Laurent*. PUL.
- Fortin, M.-J. et Fournis, Y. (2014). Vers une définition ascendante de l'acceptabilité sociale : les dynamiques territoriales face aux projets énergétiques au Québec. *Natures Sciences Sociétés*, 22(3), 231-239. <https://doi.org/10.1051/nss/2014037>
- Giraud, C. (2007). *De l'espoir : sociologie d'une catégorie de l'action*. L'Harmattan.
- Hauer, J., Nielsen, J. O. et Niewöhner, J. (2018). Landscape of hoping: Urban expansion and emerging futures in Ouagadougou. *Anthropological Theory*, 18(1), 59-80. <https://doi.org/10.1177/1463499617747176>
- Henrich, N., Holmes, B. et Prystajecy, N. (2015). Looking upstream: Findings from focus groups on public perceptions of source water quality in British Columbia, Canada. *PLoS ONE*, 10(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0141533>
- Jansen, S. (2014). Hope for/against the state: Gridding in a besieged Sarajevo suburb. *Journal of Anthropology*, 79(2), 238-260. <https://doi.org/10.1080/00141844.2012.743469>
- Jansen, S. (2016). For a relational, historical ethnography of hope: Indeterminacy and determination in the Bosnian and Herzegovinian meantime. *History and Anthropology*, 27(4), 447-464. <https://doi.org/10.1080/02757206.2016.1201481>
- Jansen, S. (2021). The anthropology of hope. Dans *Oxford Research Encyclopedias*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190854584.013.182>
- Kornienko, K. (2014). Waiting, hope, democracy, and space: How expectations and socio-economic rights shape two South African urban informal communities. *Journal of Asian and African Studies*, 52(1), 34-49. <http://doi.org/10.1177/0021909614560243>

- Labrie, A. (1943). Notre territoire de pêche maritime. *Actualité économique*, II(2), 105-158. École des hautes études commerciales de Montréal.
- Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.-C. et Turcotte, D. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Gaëtan Morin.
- Mills, S. B., Bessette, D. et Smith, H. (2019). Exploring landowners' post-construction changes in perceptions of wind energy in Michigan. *Land Use Policy*, 82, 754-762. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.01.010>
- Ministère de l'Environnement. (2002). *Politique nationale de l'eau : faits saillants*. Gouvernement du Québec. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/eau/politique/faits-saillants.pdf>
- Ochoo, B., Valcour, J. et Sarkar, A. (2017). Association between perceptions of public drinking water quality and actual drinking water quality: A community-based exploratory study in Newfoundland (Canada). *Environmental Research*, 159, 435-443. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2017.08.019>
- Protecteur du citoyen. (2015). *Le contrôle et la surveillance des réseaux d'aqueduc privés au Québec* [Rapport]. https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/communiqués/2015-02-24_rapport-reseaux-aqueduc.pdf
- QUÉBEC. *Règlement sur la qualité de l'eau potable*, chap. Q-2, r. 40, à jour au 1^{er} août 2023, [Québec], Éditeur officiel du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/Q-2-%20r.%2040>
- Raufflet, E. (2014). De l'acceptabilité sociale au développement local résilient. *Vertigo*, 14(2). <https://www.erudit.org/fr/revues/vertigo/2014-v14-n2-vertigo02323/1034688ar>
- Reeves, M. (2016). Infrastructural hope: Anticipating “independent roads” and territorial integrity in Southern Kyrgyzstan. *Ethnos*, 82(4), 711-737. <https://doi.org/10.1080/00141844.2015.1119176>
- Sliwinski, A. (2016). The value of promising spaces: Hope and everyday utopia in a Salvadoran town. *History and Anthropology*, 27(4), 430-446. <https://doi.org/10.1080/02757206.2016.1207638>
- Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I. et Franks, D. (2015). *Social impact assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*. International Association for Impact Assessment.

Dossier spécial

Les tables locales de gestion intégrée des ressources et du territoire : quelle ouverture à la participation locale pour la forêt publique?

Hanneke Beaulieu^a, Guy Chiasson^b, Annie Montpetit^c,
Mireille Blandine Tchola Sênayi^d

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1714>

RÉSUMÉ. Ce texte décrit l'expérience des tables locales de gestion intégrée des ressources et du territoire (TLGIRT), un mécanisme de participation à la gestion des forêts publiques locales au Québec. Notre recherche a comme objectif d'interroger dans quelle mesure ces TLGIRT permettent effectivement de renforcer le pouvoir des acteurs locaux sur la gestion de la forêt publique. Notre étude porte plus précisément sur les dynamiques de participation dans les tables locales de trois régions du Québec : l'Outaouais, les Laurentides et Lanaudière. Par l'entremise d'une série d'entrevues réalisées avec des intervenants de ces TLGIRT, nous avons tracé un portrait nuancé de ces dynamiques de participation. Si, d'une part, le poids des experts (industriels forestiers, représentants du ministère des Ressources naturelles et des Forêts) reste bien présent et vient baliser la participation des autres acteurs, d'autre part, il émerge une construction lente de certains consensus entre les divers acteurs mobilisés par les tables locales.

Mots clés : Participation, forêt, tables locales de gestion intégrée des ressources naturelles et du territoire, Québec, régions

ABSTRACT. This paper describes the experience of the Local Integrated Land and Resource Management Panels (French acronym: TLGIRT), a participatory mechanism for local public forest management in Quebec. The aim of our research was to examine the extent to which these TLGIRT effectively strengthen the power of local players over public forest management. More specifically, our study focused on the dynamics of participation in local panels located in three Quebec regions: Outaouais, Laurentides and Lanaudière. Through a series of interviews with members of these TLGIRT, we were able to draw up a nuanced picture of these participatory dynamics. On the one hand, those considered experts (forest industry and representatives of the natural and forest resources ministry of Quebec) still carry considerable weight and shape the participation of the other players; on the other hand, we can see the emergence of a slow consensus-building process between the various players involved with the local panels.

Key words: Participation, forest, Local Integrated Land and Resource Management Panels, Quebec, regions

Introduction

Ce texte interroge l'expérience récente des tables locales de gestion intégrée des ressources et du

territoire (TLGIRT). En nous appuyant sur l'expérience de personnes¹ qui participent aux TLGIRT, nous avons comme objectif de voir dans quelle mesure elles renforcent le pouvoir des

^a Doctorante en sciences sociales appliquées, Université du Québec en Outaouais

^b Professeur-chercheur, Université du Québec en Outaouais

^c Chargée de projet, MRC de Pontiac, doctorante en sciences sociales appliquées, Université du Québec en Outaouais

^d Diplômée de la maîtrise en sciences sociales du développement, Université du Québec en Outaouais

communautés et des populations locales dans la gouvernance de la forêt publique québécoise.

Contexte

Au Québec, la forêt est largement sous propriété publique, ce qui fait en sorte que, pour une majorité de régions québécoises situées à l'extérieur de la plaine du Saint-Laurent, les vastes territoires forestiers publics représentent un potentiel de développement fort important (Chiasson et collab., 2018).

Depuis environ 200 ans, l'État québécois a laissé le soin aux industriels forestiers de mettre en valeur ce patrimoine forestier. En effet, à compter de la première moitié du xix^e siècle, l'État a concédé de vastes territoires publics qui servaient pour alimenter principalement l'industrie du bois équarri et du sciage au cours de ce siècle, et celle des pâtes et papiers au siècle suivant (Gaudreau, 1999).

Ce vieux régime des concessions forestières a progressivement été abandonné dans les années 1970, cédant sa place aux contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF), qui sont venus resserrer les responsabilités des industriels en matière d'aménagement (Bouthillier, 2001). Cette transition a été officialisée par la *Loi sur les forêts* de 1986.

Au cours des xix^e et xx^e siècles, industriels privés et, éventuellement, experts de l'État (Castonguay, 2016) ont prédominé dans la gouvernance de la forêt publique. L'emprise de ces deux catégories d'acteurs a laissé peu de place aux autres acteurs et usagers issus des communautés environnantes dans la prise de décision sur la forêt publique (Howlett et Rayner, 2001). Il faudra attendre les années 1990 avant que le gouvernement du Québec adopte des mesures plus délibératives en matière de gestion de la forêt publique (Tardif et collab., 2017). En effet, une bonification de la *Loi sur les forêts* de 1986 a obligé les industriels titulaires de CAAF à informer les autres usagers de la forêt des travaux d'aménagement planifiés (Bouthillier et Roberge, 2007). Des exigences semblables ont aussi découlé des processus de certification forestière dans lesquels les industriels se sont engagés de plus en plus à la même période.

Afin de répondre à ces exigences croisées, certains industriels ont accepté de mettre sur pied une première génération de tables de gestion intégrée des ressources (Leclerc et Andrew, 2013; Martineau-Delisle et Nadeau, 2010), qui se voulaient un premier forum où une pluralité d'usagers du territoire forestier public était appelée à se prononcer sur la planification des usages des forêts publiques locales.

Le tournant des années 2000 a toutefois marqué un moment charnière pour la gouvernance de la forêt publique québécoise. D'abord, des attentes non comblées ont généré un désarroi grandissant parmi les acteurs régionaux. Ensuite, en 1999, le documentaire-choc *L'erreur boréale* de Robert Monderie et Richard Desjardins a contribué à miner fortement la confiance du public autant dans les pratiques d'aménagement de la forêt publique que dans la gestion de celle-ci par le ministère des Ressources naturelles et des Forêts² (ci-après, nommé « le Ministère ») (Bernard, 2021).

La Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise (appelée officieusement commission Coulombe), mise sur pied à la suite de cette polémique pour rétablir la confiance du public, a proposé des changements majeurs ayant comme objectif « la décentralisation, la transparence et la participation active des acteurs régionaux et locaux à la gestion forestière » (Commission Coulombe, 2004, p. vii). L'État québécois paraissait accepter plusieurs constats critiques de la commission Coulombe et partager les objectifs de la réforme proposée.

Ainsi, après 2006, une série de mesures inspirées des recommandations de la Commission ont été mises en branle. Ces mesures incluaient la mise en œuvre d'une nouvelle modalité d'allocation des volumes de bois aux industriels (les garanties d'approvisionnement), qui diminuait, dans une certaine mesure, les volumes de bois attribués aux industriels. La réforme a également entraîné la mise en place de deux forums, les TLGIRT à l'échelle locale et les commissions régionales sur les ressources naturelles et le territoire (CRRNT) à l'échelle régionale. La création de forêts de proximité a aussi été proposée comme mesure. La notion de *gestion intégrée* évoquée par ces nouvelles

entités supposait à la fois l'intégration de ces multiples acteurs ainsi que les divers ressources et intérêts (fauniques, paysages, biodiversité, écosystème, etc.) qu'ils défendent.

La mise en place de premiers forums locaux dans les années 1990 et leur consolidation dans la décennie 2000 ont ouvert la possibilité de considérer la forêt publique comme un nouveau territoire de participation. Dans cet article, nous examinons si les mécanismes de participation implantés par l'État dans la foulée de la commission Coulombe réussissent réellement à infléchir significativement le régime forestier et son mode de gouvernance habituel, dominé par les acteurs sectoriels (industriels et représentants du Ministère). Est-ce que ces mécanismes participatifs permettent un repartage du pouvoir de façon à accroître significativement la place des membres des communautés dans la gouvernance forestière?

Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse en prenant le cas des TLGIRT. Plus précisément, nous nous appuyerons sur les résultats d'une étude que nous avons réalisée en partenariat avec la MRC de Pontiac, en Outaouais. Cette étude inclut les TLGIRT de trois régions québécoises qui ont accepté de participer au projet : Lanaudière, les Laurentides et l'Outaouais.

Les TLGIRT comme lieux de participation

Dans la mesure où elles permettent à des acteurs autres que les traditionnels experts de l'État et de l'industrie de prendre part à la gestion et à la planification des forêts publiques locales, les TLGIRT peuvent être considérées comme des lieux de participation (Bouthillier et collab., 2022). Ces acteurs sont notamment :

- des représentants de communautés autochtones, de MRC, de zones d'exploitation contrôlée (ZEC), de réserves fauniques et de conseils régionaux de l'environnement;
- des titulaires de permis de pourvoirie, d'exploitation acéricole et d'activités récréotouristiques invités à y siéger;
- des industriels titulaires de garanties d'approvisionnement sur le territoire.

Des fonctionnaires du bureau régional du Ministère participent aux travaux des TLGIRT à titre d'observateurs, sans droit de vote.

Des recherches antérieures sur les TLGIRT soulignent la difficulté de ces tables à promouvoir une gestion du territoire qui serait réellement *intégrée*. Les chercheuses Bernard et Gélinas (2020), constatant la place prédominante de la récolte du bois, suggèrent qu'on les désigne plutôt comme des « tables de gestion intégrée des ressources forestières » (p. 301). Cette proposition vient confirmer le peu de pouvoir des acteurs défendant des intérêts autres que la récolte du bois.

Pour sa part, l'analyse de Lindsay-Fortin (2017) des tables de la région Capitale-Nationale rappelle que, selon la *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier* (chapitre A-18.1), le Ministère doit considérer les avis des TLGIRT dans la planification, mais n'a pas l'obligation d'intégrer ces recommandations. Lindsay-Fortin (2017), à l'instar des travaux de Tardif et ses collègues (2017), tend à montrer la prédominance des acteurs du secteur du bois et l'absence de pouvoir des parties prenantes défendant des intérêts ou des ressources autres que la récolte de bois. Ces travaux convergent vers un constat voulant que la participation dans les TLGIRT ne permette pas vraiment de redistribution du pouvoir significative entre les acteurs sectoriels traditionnels et les autres parties prenantes.

Nous souhaitons toutefois nuancer quelque peu l'idée que la participation dans les TLGIRT ne fait que confirmer les pouvoirs prédominants des acteurs du secteur du bois. En nous intéressant à comment les différents acteurs rencontrés vivent cette participation, nous constatons qu'il y a, d'une part, des frustrations importantes découlant des limites imposées à la participation des parties prenantes défendant des intérêts autres que la récolte de bois. D'une autre part, la quasi-totalité des membres consultés a tout de même exprimé une volonté de continuer à participer à leur TLGIRT et l'ont présentée comme un lieu où il est possible de construire des consensus locaux.

Afin de mieux comprendre ce paradoxe, nous présentons d'abord la méthodologie. Ensuite, nous rappelons certaines précisions sur les TLGIRT

québécoises et sur leur intégration dans le régime qui gouverne la forêt publique québécoise. Puis, nous présentons les importantes barrières à la participation qui viennent limiter le pouvoir exercé par les parties prenantes extérieures au noyau dur forestier. Enfin, nous soulignons les traces d'un pouvoir d'action concertée qui se construit, malgré les limites imposées à la pleine participation de certains acteurs.

1. Méthodologie

Notre étude s'insère dans un projet de recherche plus large piloté par la MRC de Pontiac, qui agit comme mandataire de la TLGIRT de l'Outaouais, et dans lequel cette table, ainsi que les TLGIRT de deux autres régions du Québec – Lanaudière et les Laurentides – ont collaboré. Ce projet, soutenu par le Ministère, visait à cerner la démarche participative des tables locales pour éventuellement proposer des améliorations.

Notre équipe de recherche s'est ajoutée lors de la phase 2 du projet, qui visait à approfondir la compréhension des enjeux identifiés lors de la phase 1 et à entamer des réflexions sur des pistes de solution à ces enjeux.

Dans le cadre de cet article, nous avons procédé à une analyse de contenu provenant de 17 entrevues semi-dirigées menées auprès de :

- 8 membres de TLGIRT dans Lanaudière, les Laurentides et l'Outaouais (entrevues M);
- 3 responsables des TLGIRT auprès du Ministère (entrevues R); et
- 6 coordonnatrices et coordonnateurs de TLGIRT à travers le Québec (entrevues C).

Ces 17 entrevues, d'une durée moyenne de 1 heure, ont eu lieu en mode virtuel sur la plateforme Zoom au cours des mois de septembre et d'octobre 2021.

Conformément à la nature partenariale du projet, la collecte de données et l'analyse ont été réalisées de façon conjointe par l'équipe de recherche et par une chargée de projet de la MRC de Pontiac. Au-delà des constats pour l'amélioration des pratiques participatives des TLGIRT, les entrevues ont également permis de voir la cohabitation

de dynamiques de participation en apparence différentes, que nous présentons dans cet article.

2. La gestion intégrée dans le régime forestier du Québec

La gestion intégrée du régime forestier qui fera l'objet de cet article découle d'un ensemble de réformes du régime forestier annoncées par le gouvernement et faisant suite aux recommandations de la commission Coulombe de 2004. Nous présentons ici trois mesures de cette réforme qui visaient à mieux incorporer les acteurs des territoires dans la gouvernance de la forêt publique : les CRRNT, les TLGIRT et le programme des forêts de proximité.

Les CRRNT

À ce titre, la création des commissions régionales sur les ressources naturelles et le territoire (CRRNT) est importante : elles obtiennent comme mandat de planifier, à l'échelle régionale, l'utilisation du territoire public et des diverses ressources qui s'y trouvent. Des représentants de différentes catégories d'usagers du territoire public (industriels, pourvoyeurs, groupes de conservation, chasseurs, trappeurs, élus locaux, communautés autochtones, etc.) sont appelés à siéger au conseil d'une CRRNT. Ces derniers participent à l'élaboration d'un Plan régional de développement intégré des ressources et du territoire (PRDIRT) soulignant les enjeux et priorités régionaux, et orientant ainsi l'allocation de fonds à des projets pour y répondre (Tardif et collab., 2017).

Les TLGIRT

Les CRRNT étaient également responsables de chapeauter une autre instance de concertation : les TLGIRT, qui sont toujours actives et agissent à l'échelle locale. En effet, même si une première génération de tables de gestion intégrée existait depuis quelques années dans certaines régions (Leclerc et Andrew, 2013), la *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier* va les rendre obligatoires pour l'ensemble des unités d'aménagement du territoire public québécois.

Les TLGIRT, auxquelles les divers usagers des forêts publiques locales sont invités à siéger, sont appelées à intervenir dans la planification à cette

échelle. Plus précisément, elles peuvent soulever certains enjeux et des changements dans le cadre des Plans d'aménagement forestier intégré (PAFI), qui sont sous la responsabilité du bureau régional du Ministère.

Le programme des forêts de proximité

La réforme forestière comportait une troisième mesure allant dans le sens d'une participation plus grande des acteurs du territoire à la gestion de la forêt publique. Il s'agit de permettre au Ministère de délimiter des parcelles de territoires forestiers du domaine de l'État en forêts de proximité. Les acteurs locaux (MRC, communautés autochtones) pourraient obtenir le droit de gérer et de mettre en valeur ces parcelles situées à proximité de leur territoire. L'annonce de ce programme a suscité beaucoup d'espoir : les acteurs publics locaux pourraient jouer un rôle accru dans la gestion de la forêt publique et cette décentralisation ouvrirait sur de nouvelles retombées de développement. De nombreux projets issus des acteurs locaux ont été déposés à la suite de l'appel du gouvernement en 2011.

Rétrécissement des réformes depuis 2013

La réponse du gouvernement aux projets de forêts de proximité n'est jamais venue, ce qui nous permet de croire que le programme avait finalement été abandonné par le gouvernement (Beaulieu et collab., 2021). En dépit du fait qu'il y a des initiatives de foresterie communautaire (p. ex., au Saguenay et dans les Hautes-Laurentides; Bissonnette et collab., 2020), ce n'est qu'en 2019 qu'un projet de forêts de proximité a été lancé par la MRC d'Abitibi-Ouest (BFEC, 2019). Pour l'instant, cette première initiative n'a pas été suivie par d'autres projets de forêts de proximité, ce qui sème un doute sur la volonté du gouvernement d'ouvrir sur un rôle plus grand pour les acteurs locaux dans la forêt publique.

La mise au rancart presque complète des forêts de proximité était annonciatrice d'un certain rétrécissement des réformes du régime forestier, qui s'est manifesté après 2013. En 2014, dans le cadre d'une révision de sa politique de gouvernance régionale, le gouvernement québécois a supprimé les conférences régionales des élus (Fortin et Brassard, 2015),

ce qui a entraîné la disparition des CRRNT, qui étaient sous l'autorité de ces conférences régionales (Chiasson et collab., 2020). À la suite de cette disparition, les TLGIRT ont été mises en suspens pour environ un an, puis ont repris du service en 2015, désormais sous l'autorité des MRC.

Sous cette nouvelle architecture, les TLGIRT sont, en quelque sorte, les seules survivantes d'une série de mesures complémentaires qui visaient à mieux incorporer par divers moyens les acteurs des territoires dans la gouvernance de la forêt publique. Ainsi, l'espoir de désenclaver le régime forestier est largement reporté sur ce seul dispositif : les TLGIRT. Or, la participation telle qu'elle est vécue dans les tables locales permet-elle effectivement un nouveau partage du pouvoir forestier avec les acteurs territoriaux?

3. Le paradoxe de la participation dans les TLGIRT : naviguer entre le pouvoir inégal et la construction d'une capacité d'action commune

Les entrevues réalisées auprès de personnes participant aux TLGIRT de trois régions du Québec (Outaouais, Laurentides et Lanaudière) montrent des différences significatives entre chacune des tables, tant en matière des points de vue que des façons de fonctionner.

À titre d'exemple, certaines TLGIRT ont fait le choix de limiter leurs discussions sur les grands principes de l'aménagement forestier local, laissant les débats sur les cas spécifiques à d'autres instances d'harmonisation. D'autres tables locales accordent une place importante à ces cas et discutent de chantiers, de calendriers de coupe et de routes forestières, en plus des principes généraux.

Malgré ces choix différents sur la portée de la participation, certaines lignes de force se dégagent des entrevues et permettent de faire certains constats plus transversaux sur comment se vit la participation dans le cadre des TLGIRT de ces régions.

Une série d'entrevues supplémentaires, réalisées avec six coordonnatrices et coordonnateurs de TLGIRT de diverses autres régions, permet de voir que plusieurs de ces constats ont des échos au-delà

des trois régions retenues. Ces constats, qui seront présentés dans les deux sous-sections suivantes, apportent une définition nuancée de la participation dans les tables locales analysées. Cette définition met en avant autant les limites importantes qui s'imposent à la pleine participation des acteurs représentant des intérêts non ligneux que le travail non négligeable de construction d'une capacité d'action commune à l'échelle de l'une ou de l'autre des TLGIRT à l'étude.

3.1 Une participation ramenée à de la consultation

D'emblée, la *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier* qui encadre les TLGIRT prévoit un rôle principalement consultatif pour ces dernières. Comme stipulé dans cette loi, c'est le Ministère qui est responsable de la planification forestière. Cela veut dire en pratique que c'est le bureau régional (soit la Direction générale régionale) du Ministère qui est responsable de déterminer le contenu du Plan d'aménagement forestier intégré (PAFI) qui guide les travaux d'aménagement sur le territoire de l'unité d'aménagement forestier.

Certes, les TLGIRT ont la possibilité et le mandat de proposer des changements au PAFI sous forme d'objectifs locaux d'aménagement (OLA). Cependant, comme explicité dans le dernier *Guide de la TLGIRT* (Bernier et Le Goff, 2018), le Ministère, par l'entremise de sa Direction générale régionale, doit considérer les changements proposés, mais n'est pas tenu d'aucune façon de les inscrire dans la planification. Cette définition du mandat des TLGIRT a tendance à favoriser des dynamiques où la participation est ramenée à de la consultation, ce qui laisse à peu près intacte la répartition inégale du pouvoir de décision.

Cette situation fait dire à certains que, finalement, la forêt publique continue d'être gérée par « le même monde » (entrevue M7), c'est-à-dire par l'industrie forestière.

3.1.1 La prédominance des intérêts forestiers

Un premier constat partagé par de nombreux participants interrogés est que, malgré la référence

à la gestion intégrée des ressources et du territoire dans leur nom, les TLGIRT arriveraient mal à intégrer et à considérer pleinement l'ensemble des ressources sur un territoire. En 2018, dans le contexte des tables locales, le Ministère précisait que :

La création du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs a modifié la portée de la gestion intégrée des ressources et du territoire abordée à la table en excluant les ressources telles que les mines et les énergies, relevant d'un autre ministère, et en ciblant davantage les enjeux associés à la forêt et à la faune (Bernier et Le Goff, 2018, p. iv).

Mais, même en tenant compte de cette précision, les TLGIRT interrogées parviennent difficilement à intégrer les différentes considérations forestières et fauniques au-delà de celles liées à l'approvisionnement en matière ligneuse. Un membre mentionne à cet effet qu'il regrette qu'il n'y ait pas de biologiste siégeant à sa table locale (entrevue M8). Un autre souligne qu'il n'y a jamais eu de représentant de la faune du Ministère à sa TLGIRT (entrevue M6). Un coordonnateur croit qu'un représentant du ministère de l'Environnement et des Changements climatiques devrait siéger à sa table, car certains enjeux discutés relèvent de celui-ci (entrevue C3).

D'autres membres déplorent que leurs intérêts soient souvent ignorés : on considère trop peu les impacts économiques et les bienfaits d'activités autres que l'industrie forestière, par exemple le récréotourisme – dont la motoneige – et la villégiature, qui sont par ailleurs des activités pouvant avoir une présence à plus long terme. Selon un participant, la planification doit désormais se projeter sur trois ans, ce qui offre une meilleure prévisibilité à l'industrie forestière, mais est problématique pour les considérations fauniques (entrevue M6). Ce constat rejoint celui fait par Bernard et Gélinas (2020), qui, à la suite d'une enquête sur de nombreuses TLGIRT, concluent que ces tables devraient plutôt s'appeler des « tables de gestion forestière » pour clarifier le rôle qu'elles jouent réellement. Cette prédominance des préoccupations forestières – dont la pertinence sociale aujourd'hui semble remise en question (entrevue M5) – se traduirait de plusieurs façons qui concourent toutes à limiter la portée de la participation de certains acteurs.

Tout d'abord, plusieurs répondants soulignent la difficulté de faire valoir des intérêts ou des valeurs autres que ceux liés à la ressource forestière, surtout lorsque ceux-ci entrent en contradiction avec la récolte de bois. Selon la perception de ces répondants, il devient rapidement évident que les possibilités forestières et les volumes garantis aux industriels sont les objectifs principaux à respecter, et que tout autre enjeu ou préoccupation est considéré comme une contrainte secondaire à ceux-ci. Les TLGIRT semblent avoir peu ou pas de pouvoir pour modifier ces calculs : « On ne peut pas toucher à la possibilité forestière. Le lobbying industriel est puissant » (entrevue M7). Or, comme le souligne ce même répondant, la foresterie ne se réduit pas à répondre aux besoins de l'industrie du bois.

Pour un autre membre, la contribution économique de l'industrie forestière ne peut pas être le seul discours possible, car la forêt peut produire des retombées économiques par une diversité d'activités, même si certaines sont difficilement mesurables (entrevue M3). Cette prise de position est également partagée par une personne représentante du Ministère (entrevue R1).

Pour reprendre les propos d'un autre membre :

Même si c'est des nouveaux ingénieurs [forestiers] qui arrivent, on dirait que la mentalité demeure, que c'est à eux autres, [le territoire forestier] [...]. Je comprends qu'il y a beaucoup de jobs là-dedans [l'industrie forestière], mais nous autres aussi, on fait des jobs. C'est ce bout-là que je déplore [...]. On n'est pas respectés par le MFFP. Je ne sais pas d'où ça vient, la culture du MFFP, comme quoi il ne nous tient pas en compte [...]. On ne s'entend jamais, jamais nommer (entrevue M2).

Un répondant d'une autre TLGIRT évoque également la prépondérance de « vieilles cultures [forestières] qui datent de ses vieilles industries [forestières] » (entrevue M5).

Enfin, une personne assurant la coordination d'une table remarque que, lorsque des décisions forestières se prennent en amont des discussions et débats, il est

impossible, selon elle, de retrouver une réelle gestion intégrée à la TLGIRT (entrevue C4). De manière semblable, un membre estime qu'il ne peut pas y avoir de gestion intégrée lorsque tous les participants sont concentrés à minimiser les effets de la foresterie et des coupes forestières sur les intérêts qu'ils représentent, tout en tenant compte de situations futures qui impliquent fort probablement des négociations avec le Ministère ou les entreprises forestières (entrevue M5).

Ainsi, la place importante que prend la matière ligneuse pour les TLGIRT fait en sorte que les discussions et les réflexions sont souvent estimées de nature très technique et hermétique pour des acteurs n'ayant pas de formation en génie forestier. Comme le rapporte un membre, les membres de l'industrie et les représentants du Ministère utilisent fréquemment leur vocabulaire et leurs acronymes, et ne sont pas toujours conscients de leur propre jargon (entrevue M2).

Cette difficulté serait accentuée par le fait que plusieurs représentants autour de la table sont des bénévoles qui peuvent consacrer un temps limité à leur TLGIRT et à la préparation pour les rencontres (entrevue M3). Ainsi, dans bien des cas, le statut de *bénévole* deviendra un frein important qui ne favorise pas la capacité de plusieurs acteurs de s'approprier les connaissances techniques nécessaires pour comprendre la foresterie dans toute sa complexité et, ainsi, de participer pleinement et sans réserve aux discussions portant sur la planification de la ressource forestière. Cela est d'autant plus vrai pour les informateurs des plus petits organismes et associations, qui sont surtout représentés par des bénévoles (entrevues C4 et C5). En effet, plusieurs membres signalent une certaine gêne à s'exprimer publiquement à la TLGIRT en raison de ces barrières. Un membre mentionne effectuer des recherches en ligne lorsque les rencontres se déroulent en vidéoconférence (entrevue M4). D'autres membres notent une asymétrie importante entre le temps de parole des forestiers et celui des autres acteurs (entrevues M2, M3, M7, M8 et R3). Comme un répondant l'exprime sans détour :

Pour la table, le grand défi [...], c'est la force des forestiers contre le pouvoir des autres. Tu sais, il n'y a pas d'équivalence. Parce que, si tu

écoutes beaucoup, les forestiers, ils parlent beaucoup plus que les autres» (entrevue M2).

Selon un autre membre, plusieurs personnes n'expriment leurs frustrations qu'en privé, à l'extérieur du cadre de la TLGIRT (entrevue M3). Cela crée l'impression d'un important décalage de ressources et un rapport de force significatif entre les représentants bénévoles d'intérêts divers (faune, loisirs en forêt, conservation, trappe, etc.) et les représentants des industriels et du Ministère, qui ont le savoir technique et l'expertise nécessaires, et qui y font souvent appel pour défendre l'importance de la ressource ligneuse.

3.1.2 Les rapports avec le Ministère

Le deuxième constat fait par plusieurs répondants porte sur les rapports plutôt compliqués qu'entretiennent les TLGIRT avec le Ministère, qui, selon la Loi, a toujours le dernier mot et qui, selon plusieurs participants, démontre peu d'ouverture à de nouvelles approches plus sensibles aux spécificités locales.

Selon un membre interviewé, ce ne sont plus les forestiers, mais bien le Ministère qui constituerait la plus grande contrainte à sa TLGIRT (entrevue M5). En dépit de sa représentation régionale, « les gens sur le terrain sont souvent bien loin de la prise de décision » (entrevue M1). Cela amène des participants à déclarer que leur table locale est finalement « la table du MFFP » (entrevue C3).

Le pouvoir décisionnel cohabiterait donc avec un ministère finalement très centralisé, très loin des réalités des différentes régions forestières de la province. Il semble y avoir une rigidité, voire une intransigeance perçue quant aux demandes de dérogation de l'application du cadre réglementaire en raison de situations particulières à l'échelle régionale ou locale. Des répondants signalent que le Ministère a fait preuve de peu de flexibilité, même dans des cas où un consensus était atteint entre tous les acteurs à la TLGIRT (entrevues M5, C3 et C5). De nouveaux projets, pourtant appuyés par la table locale, semblent également stagner pour cette raison (entrevue M7).

Une personne interviewée évoque également le manque de suivi de la part du Ministère quant aux impacts des décisions sur le terrain (entrevue M3). Deux problèmes semblent s'additionner :

1. Les TLGIRT ne sont pas réellement consultées quant aux décisions prises à l'échelle provinciale. Pour reprendre les propos d'un coordonnateur : « Elles ne sont qu'une goutte dans un grand verre d'eau » (entrevue C3);
2. Les décisions qui ne tiennent pas compte des réalités régionales érodent la confiance des participants aux TLGIRT envers le Ministère, tout comme celle de la population plus largement (entrevue R2).

De plus, une préoccupation quant aux liens entre le Ministère et l'industrie est également présente. Plusieurs membres partagent la perception selon laquelle la rigidité du Ministère s'explique par un objectif premier de répondre aux besoins de l'industrie et de l'approvisionnement en bois des usines du Québec (entrevues M2, M3, M5, M6 et M7). Un membre estime qu'à Québec, le souci premier est l'approvisionnement en bois des usines et que d'autres enjeux forestiers (p. ex., la faune), pourtant importants pour la population québécoise plus largement, tombent dans l'oubli (entrevue M6).

Cette perception est d'autant plus vive lorsque les recommandations d'une TLGIRT ne sont que peu ou jamais intégrées dans la planification locale. Quoique ce ne soit pas une situation généralisée, elle est tout de même rapportée par des membres de plusieurs tables locales. Elle contribue à l'impression qu'il est très difficile de se faire entendre et, plus généralement, à une méfiance des membres vis-à-vis du Ministère (entrevues M3, M5 et M6).

Enfin, dans plusieurs régions du Québec, il y a un roulement de personnel élevé au sein du Ministère. Cette situation se traduit par une perte d'expertise sur une base régulière, ce qui ralentit les travaux des TLGIRT (entrevue M1). Un autre membre signale que l'historique des échanges ainsi que les ententes conclues de manière plus informelle se perdent avec ce roulement (entrevue M5). Enfin, cette instabilité et les effets qui en découlent peuvent

miner la confiance entre les membres d'une table locale et le Ministère (entrevue C3).

3.2 Un pouvoir régional : la construction fragile par les acteurs locaux d'une capacité d'action commune

Les critiques des informateurs présentées dans la sous-section précédente suggèrent que la participation dans les TLGIRT est plutôt limitée et même qu'elle tendrait à confirmer le pouvoir des acteurs préoccupés par l'approvisionnement en matière ligneuse. Plusieurs acteurs représentant d'autres intérêts se sont montrés d'accord sur les difficultés rencontrées pour faire valoir les intérêts non ligneux dans leur table locale et sur la présence de mécanismes contribuant à limiter leur pouvoir d'action.

Cependant, cette lecture qui insiste sur le faible pouvoir des acteurs non ligneux n'épuise pas complètement le discours des acteurs sur la participation dans les TLGIRT. Malgré tout, des répondants – souvent les mêmes qui se sont montrés très critiques des limites à leur participation – trouvent également de la valeur à cette participation du fait des nouvelles collaborations locales et régionales qu'elle permet avec le temps.

3.2.1 De la proximité qui permet des collaborations

Si les obstacles à la participation des acteurs représentant des acteurs non ligneux sont bien présents dans le discours des répondants, plusieurs soulignent également leur capacité à surmonter, du moins partiellement, certaines de ces difficultés ou encore à les contourner. Dans la plupart des cas, il est important de le souligner, les acteurs ont dû y mettre du temps et de l'énergie. Malgré des conditions qui n'étaient pas toujours les plus propices, à moyen terme, la participation a permis à ces acteurs de faire certains gains, notamment quant à de nouvelles collaborations avec des acteurs représentant d'autres intérêts. Ces nouvelles collaborations n'excluent d'aucune façon des conflits sur d'autres aspects et des consensus ne sont pas toujours faciles à forger, mais elles sont appréciées par les acteurs.

Plusieurs des acteurs interrogés évoquent un climat de confiance qui s'est installé entre les membres siégeant à leur table locale, malgré les différences d'intérêts. Par exemple, un répondant décrit sa TLGIRT comme étant « particulièrement tissée serrée » (entrevue C3), tandis qu'un autre décrit sa TLGIRT comme une table locale privilégiée en raison de « l'ouverture de tous les intervenants » et que « tout ce beau monde-là est respectueux et innovant » (entrevue M5). Un autre dit de façon évocatrice : « Notre table se rencontre souvent et il y a une belle complicité dans le groupe, un esprit de collaboration et un respect entre acteurs dont les intérêts divergent » (entrevue M1).

Cette complicité n'est pas venue spontanément et, comme le font remarquer plusieurs répondants, il a fallu que les acteurs y mettent du temps. Un membre mentionne à ce sujet l'évolution de la part des représentants à sa TLGIRT qui permet aujourd'hui une collaboration entre les membres, alors que tout le monde semble travailler ensemble et que les discussions, voire le débat sont prioritaires (entrevue M8).

Pour d'autres membres, le climat de confiance et de collaboration n'est pas encore tout à fait acquis, mais ils ont confiance que leur TLGIRT va dans cette direction. Ainsi, un membre explique que, s'il n'y a pas encore de vision commune à sa table locale, il y a un fort potentiel pour en créer une. Après les nombreux échanges, un membre dit réaliser que, s'ils ne font que « tirer sur leur coin de couverture, ils ne vont que tourner en rond » (entrevue M4). Un autre membre reconnaît avoir noté que de nouvelles « cultures forestières » (entrevue M5) se développent dans les différentes régions du Québec. La question, pour ce même répondant, est celle des meilleurs moyens pour permettre à ces cultures forestières émergentes de prendre davantage de place pour qu'elles puissent apporter des changements bien nécessaires au régime forestier québécois, longtemps dominé par une culture priorisant très fortement l'approvisionnement des usines.

Par ailleurs, plusieurs répondants soulignent l'utilisation de sous-groupes de travail pour faire avancer certains dossiers et enjeux spécifiques. Ce

mécanisme est vu par plusieurs (entrevues M5, C1, C2 et C3) comme permettant de favoriser une participation soutenue et propice au développement d'une meilleure compréhension des autres intervenants et à la construction de rapports de confiance.

C'est donc dire que les rapports de proximité entre des acteurs engagés dans une même TLGIRT et partageant un territoire forestier favoriseraient à la longue la construction de rapports de confiance. Un membre mentionne à cet effet que les participants qui étaient le plus « hors-contexte » à sa table locale étaient les représentants de MRC, qui habitaient une ville et qui « n'allaient pas souvent en forêt » (entrevue M1). Un autre membre rapporte une plus grande facilité à travailler avec les entreprises forestières, dont les dirigeants sont également des utilisateurs du territoire en tant qu'individus (entrevue M2). Une personne souligne également une meilleure collaboration entre tous les acteurs à la TLGIRT en milieu plus rural qu'elle coordonne; elle attribue cette différence au fait que l'industrie forestière y est bien connue (entrevue C5). À l'intérieur même des TLGIRT, certains groupes collaborent d'avance pour se préparer sur certains dossiers ou sujets de discussion afin d'arriver à prendre plus de place à la table locale (entrevues M4 et C1).

De façon évocatrice, ces rapports de proximité s'étendent aux représentants de bureaux régionaux du Ministère. Plusieurs personnes interviewées différencient très clairement les rapports entretenus avec les représentants régionaux du Ministère – qui participent en personne à la TLGIRT – de ceux entretenus avec le bureau central de ce même ministère. Ainsi, si, pour bien des répondants, les rapports plus difficiles avec le Ministère sont imputables aux organes centraux situés à Québec, on constate chez certains une empathie envers les fonctionnaires régionaux « pris entre l'arbre et l'écorce » (entrevue M3). Un membre rapporte que, même si les responsables régionaux du Ministère sont beaucoup plus au fait des réalités régionales et « qu'on ne peut pas dire que ce monde-là ne nous aide pas – ils nous aident énormément », il a l'impression « qu'à un moment donné, ils ne peuvent pas pousser trop loin sur la machine », la machine étant le bureau central du Ministère (entrevue M2). Un autre explique que certains membres de sa TLGIRT ont l'impression

de toujours essayer des refus de la part des représentants régionaux, mais il rappelle que « les décisions viennent d'en haut, pas des représentants eux-mêmes » (entrevue M1). Questionné à propos de la transparence du Ministère face aux TLGIRT, un autre membre répond :

Localement, ils sont aussi transparents qu'ils peuvent l'être, compte tenu d'un mandat qui est peut-être obscur pour eux. Si j'étais à leur place, je le trouverais obscur et conflictuel, ou pas défini encore ou pas à jour avec les demandes des autres usagers ou utilisateurs [de la forêt publique] (entrevue M5).

Ce même répondant indique aussi :

Je les aime, les gens qui sont là. C'est des gens raisonnables [...], mais je ne suis pas sûr qu'ils ont un mandat clair qui est à jour avec où on devrait s'en aller en foresterie. Ou ils ont plus le mandat de « il faut aller chercher du bois, on va aller chercher du bois. » [...] Puis tout le monde est occupé, puis personne n'a le temps de réévaluer ça. Tout le monde a un peu peur. Moi, ma perception, c'est qu'il y a de la peur de déplaire plus haut à Québec, au MFFP. Je vois des personnes nerveuses d'être trop innovantes. Je vois des personnes nerveuses de déplaire. Il y a quelque chose dans ce ministère-là qui est bizarre à mes yeux (entrevue M5).

Enfin, en lien avec la prédominance des intérêts forestiers, un autre membre spécifie que « ce n'est pas la faute au représentant du Ministère à la TLGIRT, qui a l'obligation de trouver le 300 % de la possibilité forestière afin de favoriser l'accès aux groupes industriels » (entrevue M7). Une personne à la coordination précise également que les représentants régionaux du Ministère « veulent avoir les mêmes choses que les membres de la TLGIRT », mais se retrouvent « contraints par le bureau du MFFP à Québec » (entrevue C2). Dans plusieurs cas, les fonctionnaires régionaux sont perçus non seulement comme les représentants locaux du Ministère, mais comme des alliés de la TLGIRT. Ainsi, des répondants provenant de différentes tables font valoir les efforts de ces fonctionnaires pour accroître

le pouvoir des TLGIRT et, par conséquent, donner un sens à la participation.

Les rapports de confiance qui se sont construits avec le temps entre les participants aux tables locales, y compris avec les fonctionnaires locaux, ont porté certains fruits, que certains répondants ont signalés et qu'ils voient comme des dividendes intéressants de leur participation dans ces unités d'aménagement. Malgré les frustrations exprimées par rapport au Ministère et son suivi déficient des recommandations provenant des TLGIRT, des membres rapportent tout de même quelques gains concernant des spécificités locales qui ont pu être inscrites dans le PAFI local (entrevues M6, M8 et C3). Ainsi, avec la collaboration et l'appui de la Direction générale régionale du Ministère, certaines volontés émergeant de la TLGIRT ont été traduites en objectifs locaux d'aménagement (OLA) et ont permis d'infléchir certains aspects de la planification dans le sens de consensus locaux forgés à la table locale. Par exemple, un membre rapporte qu'au sein de sa table locale, on a entre autres réussi à obtenir quelques mesures de protection environnementale et faunique (entrevue M6). Ce ne sont pas tous les consensus et recommandations de la TLGIRT qui trouvent finalement leur place dans le PAFI, mais, au moins pour certains, les changements apportés sont significatifs et confirment la capacité des tables locales d'influencer en partie la décision.

3.2.2 La contribution des coordonnateurs

Les coordonnatrices et coordonnateurs de TLGIRT organisent et facilitent les rencontres entre les membres des tables locales. La manière dont ces personnes assument leur rôle permet de dépasser certaines difficultés identifiées précédemment. En effet, en raison du manque de connaissances techniques de certains acteurs ou de leur méconnaissance du langage forestier, certaines s'assurent de prendre le temps d'expliquer et de vulgariser les informations qui ne sont pas claires pour tous lors des rencontres (entrevues M1, C2 et C3). Selon un membre interviewé, c'est même leur responsabilité de le faire (entrevue M4).

Les personnes coordonnatrices doivent aussi jauger quelle quantité d'informations donner aux

membres pour que ces derniers soient bien informés sans être surchargés (entrevue C3). Des efforts sont également mis pour tenter de contrer la prédominance des préoccupations ligneuses, par exemple en mobilisant des membres pour assurer une meilleure représentativité des différents intérêts et en allouant un temps de parole à tous les membres, quitte à inciter certains acteurs plus discrets à prendre la parole (entrevue C2).

Ce travail n'est évidemment pas sans défis, d'autant plus que la personne coordonnatrice doit demeurer une personne « neutre ». En effet, tout soupçon de partialité – qu'il soit fondé ou non – peut susciter une perte de confiance de la part des membres qui peut être difficile à rétablir (entrevues M3, C3 et C4). Cela dit, en créant un climat de travail bienveillant et en ralliant les membres à travailler ensemble vers l'atteinte d'un objectif commun, le travail de coordination dans plusieurs tables locales semble avoir réussi, du moins en partie, à créer un espace de dialogue et une capacité de forger des consensus sur certains aspects (entrevues M1, M5, M8, C1, C3, C4 et C5). Aux yeux d'un répondant, les gens qui gèrent sa table locale sont « exceptionnels comme gestionnaires, comme ambassadeurs de la TLGIRT. On a des gens qui sont très bien » (entrevue M5).

3.2.3 L'engagement continu des membres

Nonobstant les frustrations exprimées par plusieurs, la presque totalité des membres interviewés souhaite continuer à participer à leur table locale (entrevues M1, M2, M4, M5, M6, M7 et M8). En fait, il n'y a eu qu'un seul membre qui a évoqué la possibilité de quitter prochainement sa TLGIRT, après de nombreuses années d'implication.

Ce désir de continuer à participer exprimé par les membres des TLGIRT des trois régions semble découler d'une volonté de prolonger le travail de collaboration amorcé. Certains acteurs y voient même la possibilité de construire une force d'action collective qui pourra éventuellement faire un contrepoids au Ministère (entrevue C2). Ce désir de continuer à s'impliquer est présent même dans les cas de répondants qui ont identifié de façon très critique les nombreuses contraintes à leur participation. Plutôt que de vouloir mettre fin à sa participation, un membre va identifier certains

projets qu'il projette de mettre de l'avant à sa table et qui l'amènent à vouloir poursuivre (entrevue M7). Questionné si l'on devrait maintenir ou non les TLGIRT, un répondant déclare :

C'est-à-dire que différents utilisateurs présentent leurs désirs, doléances, etc., et partagent leurs intérêts et font des compromis? Je ne trouve pas ça trop mal. C'est un bon système. [...] Le gouvernement doit décider quelle est la place de chacun dans la forêt, de nos jours. Je pense qu'il y a quelque chose à régler là, autant d'un point de vue environnemental, de changements climatiques et de diversité de la faune que de l'utilisation de la forêt. Il est plus en haut de la TLGIRT, le problème – s'il y a un problème. En tout cas, il y a des ajustements qui sont requis, qui sont plus au-dessus de la TLGIRT. Les TLGIRT, leur cadre n'est pas mauvais. Je pense que ça marche (entrevue M5).

Dans cette volonté de continuer exprimée par la très grande majorité de répondants, il ne faut pas négliger l'évolution de la participation des individus à travers le temps. Comme l'explique un membre de longue date (presque 10 ans), l'apprentissage du langage et des concepts forestiers, de même qu'une meilleure compréhension des « façons de faire » des forestiers et du Ministère, lui a permis de participer de manière plus significative au fil des années (entrevue M6). Ce travail de construction consenti dans le passé permet, une fois passé le cap de la méfiance entre les différents intérêts, d'accéder à une meilleure compréhension des autres acteurs à la TLGIRT et de leurs réalités. Ce climat de confiance, issu d'un patient travail de construction par les acteurs en proximité, reste toujours fragile. Quoi qu'il en soit, il permet non seulement de faciliter la participation à la table locale, mais aussi d'obtenir des résultats tangibles de cette participation.

Dans la plupart des cas, c'est ce climat de confiance ou les résultats obtenus ou espérés qui amènent les membres à continuer à s'engager. Cette volonté de continuer à s'engager malgré l'impression d'une répartition du pouvoir perçue comme inéquitable confirme le caractère paradoxal de la participation dans les TLGIRT analysées.

Conclusion

La forêt publique québécoise a été longtemps gérée par les experts de l'État et de l'industrie. Ce n'est que dans les années 1990, avec la création des premières instances de gestion intégrée, que l'on a pu commencer à parler de la forêt publique comme un ensemble de nouveaux territoires de participation. L'institutionnalisation de la gestion intégrée dans la décennie 2000 a offert une occasion de voir dans quelle mesure la participation dans les TLGIRT permettrait de redistribuer le pouvoir sur la forêt publique. Comme nous avons pu le voir d'entrée de jeu, les travaux précédents ont apporté une réponse nette à ce questionnement : les tables locales viennent confirmer le pouvoir exercé par les acteurs traditionnels (Ministère et industriels) du secteur forestier.

Les résultats des entrevues réalisées auprès des participants aux TLGIRT de trois régions proposent une lecture un peu plus nuancée du phénomène. Certes, nous avons pu observer dans les trois régions, comme l'avaient fait les travaux avant nous, la prédominance des experts sectoriels traditionnels, de leur savoir et de leurs préoccupations liées à l'approvisionnement des usines en matière ligneuse. Ces constats ne sont pas sans rappeler le point de vue de plusieurs auteurs en études urbaines (voir, p.ex., Jouve, 2005 ou Sintomer et De Maillard, 2007) qui considèrent la participation comme un instrument au service de ceux qui détiennent déjà le pouvoir.

Toutefois, le récit des répondants de ces trois régions est nuancé par rapport à ce qu'est la participation et à ce qu'elle apporte en matière de pouvoir. Pour plusieurs répondants, dont certains qui ont émis des critiques acérées, avec le temps, la participation a permis aux acteurs provenant d'horizons divers de développer des rapports de confiance et de se doter d'une certaine capacité d'action commune. Cette capacité d'action commune effective – ou en émergence, selon les cas – est ce qui explique que la très grande majorité des participants rencontrés acceptent de continuer à s'investir.

Ces résultats suggèrent que des dynamiques participatives, apparaissant à priori comme différentes, cohabitent dans la gouvernance de la forêt publique québécoise. En même temps que les répondants considèrent que leur participation est rendue difficile par le pouvoir exercé par les experts traditionnels, ils soulignent qu'avec le temps les TLGIRT se sont approprié certains mécanismes qui permettent d'aplanir en partie les difficultés, tout en permettant des initiatives concertées entre les membres de la

table locale. Tout indique que ce sont ces initiatives concertées qui expliquent la volonté de la plupart des membres interrogés de continuer à s'impliquer dans leur TLGIRT et leur souhait d'un renforcement des mécanismes qui favorisent un pouvoir concerté. Ainsi, dans les dynamiques de participation que l'expérience des tables locales nous a permis de voir, des parcelles de pouvoir issues de la concertation s'entremêlent avec des rapports de pouvoir dominés par les experts traditionnels de la forêt publique.

REMERCIEMENTS

La recherche présentée dans cet article a bénéficié du soutien du programme Subventions d'engagement partenarial du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada ainsi que de la MRC de Pontiac. Nous désirons les remercier ainsi que les intervenants des tables locales de gestion intégrée des ressources et du territoire qui ont accepté de répondre à nos questions. Nous remercions également les membres du cercle d'écriture du CRDT tenu à l'hiver 2023 pour leurs précieux commentaires.

NOTES

- 1 Relativement peu de femmes sont impliquées dans les TLGIRT incluses dans cette étude. Afin de préserver l'anonymat, nous avons utilisé des formulations neutres ou masculines dans tout le texte.
- 2 Appellation depuis la dernière refonte ministérielle de l'automne 2022. Auparavant, il a entre autres porté le nom de ministère des Ressources naturelles; des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs; des Ressources naturelles et de la Faune; et de l'Énergie et des Ressources naturelles.

RÉFÉRENCES

- Beaulieu, H., Chiasson, G. et Leclerc, E. (2021). Est-ce que l'on est sorti du bois? L'État québécois face au staple forestier, *Canadian Journal of Political Science*, 54(3), 655-673. <https://doi.org/10.1017/S0008423921000342>
- Bernard, A. (2021). *Démystifier la gestion intégrée des ressources et du territoire (GIRT) au Québec, un acteur à la fois* [Thèse de doctorat, Université Laval]. Corpus. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/71278>
- Bernard, A. et Gélinas, N. (2020). Assessment of a public participation tool by experts: A case study of Quebec, Canada. *Natural Resources*, 11(07), 283-306. <https://doi.org/10.4236/nr.2020.117017>
- Bernier, S. et Le Goff, H. (2018). *Guide de la table locale de gestion intégrée des ressources et du territoire : son rôle et son apport dans l'élaboration des plans d'aménagement forestier intégré*. Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Gouvernement du Québec. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3548349>
- Bissonnette, J.-F., Blouin, D., Bouthillier, L. et Teitelbaum, S. (2020). Vers des forêts de proximité en terres publiques? Le « bricolage » institutionnel comme vecteur d'innovation en foresterie communautaire au Québec, Canada, *Revue Gouvernance*, 17(2), 52-77. <https://doi.org/10.7202/1073111ar>
- Bouthillier, L. (2001). Quebec: Consolidation and the movement towards sustainability. Dans M. Howlett (dir.), *Canadian forest policy: Adapting to change* (p. 237-278). University of Toronto Press. <https://doi.org/10.3138/9781442672192-011>
- Bouthillier, L., Chiasson, G. et Beaulieu, H. (2022). The difficult art of carving space(s) for community forestry in the Quebec regime. Dans J. Bulkan, J. Palmer, A. M. Larson et M. Hobley (dir.), *Routledge Handbook of Community Forestry* (p. 15-28). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367488710>
- Bouthillier, L. et Roberge, A. (2007). Les intentions des programmes de participation du public appliqués par l'industrie forestière : état de la situation au Québec. *The Forestry Chronicle*, 83(6), 810-817. <https://doi.org/10.5558/tfc83810-6>
- Bureau du Forestier en chef (BFEC). (2019). *Forêt de proximité 085-020*. Gouvernement du Québec. https://forestierenchef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/fp_085020_fiche_determination_nov_2019.pdf

- Bureau du Forestier en chef (BFEC). (2023). *Programme des forêts de proximité*. Gouvernement du Québec.
<https://forestierenchef.gouv.qc.ca/possibilites-forestieres/forets-proximite>
- Castonguay, S. (2016). *Le gouvernement des ressources naturelles : sciences et territorialités de l'État québécois, 1867-1939*. PUL.
- Chiasson, G., Mévellec, A., Bouthillier, L. et Boucher, J. (2020). Gouvernance forestière et changement d'échelle : le rôle ambigu de l'État dans la mise en place d'instances régionales. *Revue Gouvernance / Governance Review*, 17(2), 30-51.
<https://doi.org/10.7202/1073110ar>
- Chiasson, G., Bernard, J.-P. et Charlebois, M. (2018). Le secteur forestier. Dans Y. Fournis, M.-J. Fortin, G. Brisson, G. Chiasson et M.-C. Prémont (dir.), *L'économie politique des ressources naturelles au Québec : régimes de ressources et territoires dans trois secteurs* (p. 19-66). PUL.
- Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise (Commission Coulombe). (2004). *Rapport*.
<https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/35677>
- Fortin, M. J. et Brassard, M. J. (2015). Un paysage institutionnel en recomposition: au-delà des structures, quelles perspectives pour la gouvernance territoriale?. *Revue Organisations & territoires*, 24(3), 43-52.
- Gaudreau, G. (1999). *Les récoltes des forêts publiques au Québec et en Ontario, 1840-1900*. McGill-Queen's University Press.
- Howlett, M. et Rayner, J. (2001). The business and government nexus: Principal elements and dynamics of the Canadian forest policy regime. Dans M. Howlett (dir.), *Canadian forest policy: Adapting to change* (p. 23-62). University of Toronto Press.
<https://doi.org/10.3138/9781442672192-004>
- Jouve, B. (2005). La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté. *Revue française de science politique*, 55, 317-337. <https://doi.org/10.3917/rfsp.552.0317>
- Leclerc, É. et Andrew, C. (2013). *Les tables de concertation de gestion intégrée des ressources forestières : est-ce que les GIR gouvernent?* Dans G. Chiasson et É. Leclerc (dir.), *La gouvernance locale des forêts publiques québécoises : une avenue de développement des régions périphériques?* (p. 127-146). PUQ. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph543.9>
- Lindsay-Fortin, F. (2017). *Gouvernance territoriale et tables de gestion intégrée des ressources et du territoire : analyse du discours des acteurs de la Capitale-Nationale* [Mémoire de maîtrise, Université Laval]. Corpus. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/27823>
- Martineau-Delisle, C. et Nadeau, S. (2010). Assessing the effects of public participation processes from the point of view of participants: Significance, achievements, and challenges. *The Forestry Chronicle*, 86(6), 753-765.
<https://doi.org/10.5558/tfc86753-6>
- Sintomer, Y. et De Maillard, J. (2007). The limits to local participation and deliberation in the French 'politique de la ville'. *European Journal of Political Research*, 46(4), 503-529. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2007.00698.x>
- Tardif, J., Bissonnette, J.-F. et Dupras, J. (2017). La participation publique dans la gestion des forêts du Québec : réorganisation de la concertation régionale dans un contexte institutionnel en transition. *The Forestry Chronicle*, 93(01), 58-70.
<https://doi.org/10.5558/tfc2017-011>

Espace libre

La criminalité économique : une analyse des dispositions normatives québécoises sous l'angle de la criminalité en col blanc

Jeanne Simard^a, Louise Fines^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1715>

RÉSUMÉ. Dans l'espace que lui donne le partage des compétences dans la *Loi constitutionnelle de 1867*, le Québec a fait des efforts considérables, au cours des 20 dernières années, pour mettre en place des mesures législatives et administratives visant à combattre la criminalité en col blanc et à placer le financement des partis politiques à l'abri des influences partisans. Les nombreux scandales économiques tant dans le secteur des affaires privées que dans l'administration publique, ainsi que les délibérations publiques de la commission Charbonneau concernant la corruption et la collusion dans l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction ont alimenté la critique collective et la montée d'un mouvement social suffisamment puissant pour qu'il impose les objectifs à l'agir étatique. La province de Québec, qui a longtemps été perçue comme le terreau le plus fertile à la corruption et à la collusion au Canada, est devenue, en quelques années seulement, un chef de file dans le combat de la criminalité en col blanc.

Mots clés : Criminologie économique, col blanc, collusion, lois québécoises

ABSTRACT. Within the latitude given to it by the sharing of powers in the *Constitutional Act of 1867*, Quebec has made considerable efforts over the last 20 years to implement legislative and administrative measures aimed at combating white-collar crime, and to protect the financing of political parties from partisan influences. The numerous financial and economic scandals in both the private and public sectors and the public deliberations of the Charbonneau Commission regarding corruption and collusion in the awarding and management of public contracts in the construction industry have fuelled collective criticism and the rise of a social movement powerful enough to impose the objectives on state action. The province of Quebec, which has long been perceived as the most fertile breeding ground for corruption and collusion in Canada, has become, in just a few years, a leader in the fight against white-collar crime.

Key words: *Economic crime, white collar, collusion, Québec laws*

Introduction

Les nombreuses affaires de collusion, de corruption et de fraude qui ont sévi ces dernières années, tant sur le plan national qu'international, nous ont montré une fois de plus la nécessité d'investir un champ de recherche encore peu exploré. D'entrée de jeu, il importe de souligner l'immense réservoir de violences multiples que recèlent les différentes formes de criminalité en col blanc. En effet, si

certaines observateurs vont rapidement associer cette criminalité à la fraude, à la corruption, à la collusion, au détournement de fonds, au blanchiment d'argent, à l'évasion fiscale, à la manipulation d'actions ou encore aux délits d'initié, peu de membres du public, en général, associent ces infractions au non-respect des droits de la personne, à la criminalité environnementale ou aux problèmes reliés à la santé et à la sécurité des travailleurs (Fines, 2015a, 2018, 2021). Autrement dit, les individus et les organisations qui

^a Professeure, Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO), Université du Québec à Chicoutimi

^b Chercheure, professeure à temps partiel, Université d'Ottawa

commettent sur une base régulière et systémique des crimes pouvant causer des torts notoires à la population et à l'environnement bénéficient encore malheureusement d'une espèce d'aura mystique contribuant à faire en sorte que la criminalité en col blanc apparaît moins dommageable que les crimes de rue.

Or, la banalisation de cette « criminalité astucieuse et complexe » (Delabryère et collab., 2002, p. 1) a pour conséquence immédiate de faire en sorte que les infracteurs présumés (les individus et les organisations en jeu) sont susceptibles de bénéficier de voies de règlement autres que le pénal (Bailly, 2022). Ainsi, les multiples voies de négociation qui s'offrent à eux perpétuent la conception irrationnelle que la criminalité en col blanc ne devrait pas être considérée comme une forme de crime violent, alors que les exemples, en ce domaine, abondent (Fines, 2011, 2013b).

Dans un tel contexte, que les crimes en col blanc reçoivent ou non la couverture médiatique qu'ils mériteraient reste une question secondaire (Dubois, 2003; Fines, 2013a, 2013b, 2015a; Lascoumes et Nagels, 2014; Queloz, 1999). En effet, eu égard à des enjeux aussi importants que les complicités en haut lieu, la capture des agences gouvernementales, les trafics d'influence, la possibilité de moduler les lois et les règlements (encadrant la criminalité économique) de même que les peines associées constituent des avenues essentielles à explorer lorsque vient le temps de comprendre comment les démocraties fonctionnent et, surtout, la fragilité qui les caractérise (Garapon, 2014).

Et le Québec n'est malheureusement pas en reste en ce qui concerne le crime en col blanc (Boisvert et Lacroix, 2015; Léger, 2010). Tant dans les affaires privées que dans l'administration publique, de nombreux scandales ont secoué la confiance des investisseurs et du grand public envers les institutions et les gestionnaires. Les travaux de 2011 à 2015 de la *Commission d'enquête publique sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* (Charbonneau et Lachance, 2015) ont permis de mettre au jour l'existence de stratagèmes bien rodés de collusion et de corruption dans l'octroi et la gestion des contrats publics dans cette industrie. Selon M^e Denis Gallant, procureur en chef adjoint

de cette commission : « Cet exercice a été un électrochoc pour la société québécoise », car il « a permis au public de constater l'envergure de ce qui se passait, surtout sur la scène municipale » (Lessard, 2020, paragr. 2).

Dans un précédent article, une des auteures a traité de la corruption nationale et internationale sous l'angle des mesures prises par les chambres législatives canadiennes (Simard et Desjardins, 2022). Cette fois, nous brosserons un tableau des différentes dispositions législatives et déontologiques adoptées au Québec afin de prévenir et de lutter contre la criminalité en col blanc, tant dans le secteur des affaires privées que publiques.

Le présent article se divise en cinq parties. Nous revenons, dans un premier temps, sur quelques-unes des notions fréquemment utilisées en contexte de criminalité en col blanc et nous verrons les effets de cette délinquance sur les systèmes juridique, institutionnel, financier et économique (1). Dans un deuxième temps, nous exposerons comment se fait le partage des compétences en matière de criminalité en col blanc au Canada entre le Parlement central et les États fédérés, dont le Québec (2). Dans un troisième temps, nous analyserons les principaux scandales économiques qui ont marqué l'histoire du Québec (3). Dans un quatrième temps, nous analyserons les outils normatifs et institutionnels adoptés par le Québec pour lutter contre la criminalité en col blanc dans le secteur des affaires privées, mais plus particulièrement dans le secteur du marché des valeurs mobilières (4). Dans un cinquième temps, nous ferons la même démarche, mais pour le domaine des affaires publiques (5). Nous verrons, entre autres, les importantes retombées législatives et financières qu'ont eues et qu'ont encore les travaux de la commission Charbonneau.

1. Définitions et concepts : des ambiguïtés conceptuelles et légales

Peu importants les termes utilisés, ils sont souvent matière à discussion et source d'ambiguïtés plurielles (Fines, 2011), d'où l'intérêt de revoir les concepts mobilisés par les chercheurs et d'en donner de brèves définitions, tout en situant leur

importance relative sur les plans politique, social, économique et scientifique.

Pour nous, il apparaît primordial de situer la délinquance financière dans le champ de recherche plus large des crimes en col blanc (Sutherland, 1940), au risque de ne pas voir l'enchevêtrement qui se crée entre les différentes sphères en jeu : politique, économique, policière, régulatrice, sociale et législative. En fin de compte, la pertinence d'adopter une définition large des crimes en col blanc ne fait plus aucun doute, même si nous comprenons que les chercheurs adoptent un large spectre d'angles de recherche pour situer leurs travaux.

1.1 Criminalité en col blanc

On observe régulièrement dans les journaux, dans les livres en criminologie et même dans le langage courant l'utilisation de l'expression « criminalité en col blanc » (*white-collar crime*) pour désigner des crimes économiques qui ont été perpétrés par des gens d'affaires, par des politiciens, etc.¹ L'expression a été utilisée pour la première fois en 1939 par le criminologue américain Edwin H. Sutherland lors d'une réunion annuelle conjointe de l'*American Sociological Society* et de l'*American Economic Association* (Queloz, 2002; Taub, 2020). Sutherland y fait alors une critique frontale de l'approche des criminologues de son époque qui posent un regard biaisé sur les classes populaires « en inférant leurs prétendues caractéristiques substantielles [pauvreté, déficiences mentales, etc.] les raisons de leurs méfaits et de leur surreprésentation parmi l'ensemble des crimes commis » (Sutherland, 2019, p. 170, trad. libre). Pour plusieurs raisons, les criminologues de l'époque auraient ignoré le comportement criminel des professionnels, des gens d'affaires et des magnats.

Sur la base de ses propres recherches détaillées sur la fraude et les conflits d'intérêts dans les affaires et la politique, Sutherland suppose que la criminalité n'est pas uniquement concentrée parmi les pauvres et les exclus. Les dernières décennies lui ont donné amplement raison, avec les nombreux scandales qui ont secoué le milieu des affaires, la classe politique et l'administration publique². Friedrichs (2010) démontre que les coûts économiques directs de la criminalité économique sont de 10 à 50 fois plus élevés que les coûts associés à la criminalité plus

conventionnelle. Forti et Visconti (2019) avancent qu'« en procédant par des estimations (prudentes), on peut supposer avec confiance que (même si la criminalité d'entreprise réelle ne représentait qu'un dixième de ces coûts) son impact éclipse celui de tous les coûts indirects de la criminalité de rue » (p. 70, trad. libre). (On consultera aussi Taub, 2020.)

Un des aspects les plus intéressants des recherches de Sutherland, c'est qu'il met en lumière, d'une part, la réaction sociale très limitée des crimes lorsqu'ils sont commis par une élite et, d'autre part, la prise en charge inégale du système judiciaire (Fines, 2011, 2016b). La notion de criminalité en col blanc de Sutherland est entrée rapidement dans le vocabulaire courant, car c'est une notion forte qui frappe l'imaginaire. Elle est aussi abondamment utilisée par les sociologues, les criminologues et les chercheurs en gestion (Fines, 2018, 2021; Gottschalk et Gunnesdal, 2018; Jordanoska et Schoultz, 2019).

En revanche, on ne peut pas passer sous silence que la notion de criminalité en col blanc est sujette à débats et à de nombreuses critiques (Friedrichs, 1992, 1996, 2010, 2019; Geis, 1962, 2016). Certains chercheurs interprètent de façon littérale l'expression « crimes en col blanc » et avancent qu'elle viserait essentiellement les actions individuelles des personnes physiques qui commettent des fautes professionnelles et ignorent ainsi les causes structurelles du crime économique (Bittle et Hébert, 2019; Tombs et Whyte, 2017). L'accueil de cette notion fut aussi assez mitigé dans le milieu juridique.

À titre d'exemple, sur le site web de Légis Québec, aucune loi ni aucun règlement du gouvernement du Québec n'en fait mention officiellement. Sur le site web de la législation du gouvernement du Canada, nous avons trouvé une seule loi (et non la moindre) qui y fait référence : la *Loi sur la défense des victimes de crimes en col blanc* (LC 2011, chap. 6). Adoptée en 2011, cette loi modifie le *Code criminel* afin de durcir les peines pour les fraudes de plus de 1 M\$ et afin de demander aux juges d'envisager une restitution pour les victimes de crimes économiques. Par ailleurs, nos vérifications sur le moteur de recherche juridique québécois SOQUIJ nous ont permis de trouver au Québec quelques décisions des tribunaux de première et de deuxième instance qui mentionnent cette expression³.

Pour notre part, malgré toutes ces critiques et l'accueil mitigé qu'elle a reçu dans le milieu juridique canadien et québécois, nous croyons que la notion de criminalité en col blanc doit être utilisée, car elle a le mérite de porter notre attention sur des formes de criminalité traditionnellement occultées; elle met en évidence la pluralité des infracteurs, des situations et des motifs de la criminalité économique et financière; et, enfin, elle recèle un potentiel historique important⁴. Par conséquent, la définition des crimes en col blanc que nous allons retenir est celle beaucoup plus large suggérée par le criminologue Tony G. Poveda (1994) : « La criminalité en col blanc est définie largement pour englober les crimes professionnels et d'entreprise (corporatifs et gouvernementaux) » (Poveda, 1994, p. 15, trad. libre).

Cette définition rejoint celle utilisée par le *Federal Bureau of Investigation* (FBI) américain :

Le terme « criminalité en col blanc » aurait été inventé en 1939 et est depuis devenu synonyme de toute la gamme des fraudes commises par les entreprises et les professionnels du gouvernement. La criminalité en col blanc est généralement de nature non violente et comprend la corruption publique, la fraude en matière de soins de santé, la fraude hypothécaire, la fraude en valeurs mobilières et le blanchiment d'argent, pour n'en nommer que quelques-uns (FBI, 2017, p. n/a, trad. libre).

La criminalité en col blanc comprend donc les crimes économiques et financiers qui touchent tant les affaires privées que publiques.

1.2 Différents délits de la criminalité en col blanc⁵

Même si elle n'est pas désignée ainsi dans les lois canadiennes et québécoises, la criminalité en col blanc vise essentiellement les infractions suivantes : la corruption⁶, la collusion⁷, le trafic d'influence⁸, la fraude grave, la fraude sur le marché financier (p. ex., le délit d'initié⁹ et la manipulation d'actions), la falsification des livres et documents, le blanchiment d'argent ou des produits du crime¹⁰, l'évasion fiscale, la cybercriminalité¹¹, le vol ou le détournement de fonds.

Souvent, ces crimes entraînent d'autres infractions criminelles ou pénales, soit des délits voisins qui leur sont étroitement liés : la criminalité informatique, la violation des lois antitrusts (truquage des offres), l'usurpation d'identité, la falsification et la contrefaçon, les crimes et les mauvais traitements envers les aînés ainsi que les crimes violents (p. ex., le vol à mains armées et le terrorisme) (Fines, 2013a, 2015a, 2015b). Il n'est donc pas rare qu'un acte d'accusation pour un crime économique et financier comporte plusieurs chefs de nature plus « violente », ce qui renvoie encore une fois au caractère systémique et à la violence structurelle susceptible de caractériser ces infractions (Fines, 2015a, 2015b, 2021)¹².

La « violence structurelle » est définie comme une blessure qui n'est pas immédiatement attribuable à un sujet agissant, mais qui est « intégrée dans la structure » et se manifeste par une inégalité de pouvoir, de ressources et d'opportunités de vie. (Galtung, 1969, cité par Winter, 2012, p. 195, trad. libre)

1.3 Criminalité en col blanc : des questions individuelles, sociales, économiques et politiques

Effets sur les victimes (individus et communautés)

Les crimes en col blanc mettent en péril la vie des gens de multiples façons, en particulier dans les conduites relatives à la criminalité économique puisque certaines personnes risquent de perdre leur emploi et souvent des sommes considérables, voire les économies de toute une vie lorsqu'elles ont été prises dans un engrenage financier frauduleux (Piquero, 2018; Taub, 2020). Dans une étude américaine sur les effets du vol d'identité, Golladay et Holtfreter (2017) en arrivent à la conclusion que les victimes ont subi des dommages presque identiques aux victimes de crimes de rue, à savoir des pertes financières, mais aussi des symptômes émotionnels (dépression) et physiques (mauvaise santé).

Au-delà des drames personnels, et en continuité avec ce que nous relevons plus tôt, les effets de la criminalité en col blanc frappent aussi le développement de nombreuses communautés parce que ces dernières se font spolier de millions de dollars de façon régulière. Ces communautés doivent

notamment, au bout du compte, absorber une grande partie des coûts financiers générés par leurs économies « envolées », soit par la hausse du prix des biens, des primes d'assurance, des taxes et du coût global de la vie (Forti et Visconti, 2019; Gagnon, 2013; Janhevich, 1998; Queloz, 1999). Et qui dit pertes de revenus de l'État dit moins d'inspecteurs, d'enquêteurs ou de juges en position d'assurer le respect des normes environnementales, des normes de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, ou encore le maintien de l'ordre et de la protection des droits et des libertés fondamentaux de la personne. Cette question fondamentale devrait être au cœur de toute discussion portant sur la délinquance économique (Fines, 2015a, 2015b, 2016b, 2018).

Par ailleurs, la criminalité en col blanc se manifeste de plusieurs façons. Non seulement les actions des infracteurs présumés de cette délinquance sont susceptibles de causer des souffrances considérables à des populations entières de régions ciblées, mais également, en insistant sur la nécessité de cibler des communautés vulnérables au nom de la lutte contre le crime, de nombreuses personnes croupissent en prison. D'ailleurs, la surreprésentation des Autochtones en milieu correctionnel n'est plus à démontrer (Ministère de la Justice, 2017).

Effets sur la sphère politique

La possibilité d'agir à partir de bureaux et d'ordinateurs n'est pas une situation étrangère au constat selon lequel l'invisibilité des crimes en col blanc demeure le principal atout des infracteurs présumés, contrairement à la criminalité de personnes visibles, qui font alors plus systématiquement l'objet de l'attention des autorités de contrôle (Fines, 2016a, 2023; Jasmin-Leclercq, 2008).

À certains égards, on pourrait ainsi reprocher aux autorités publiques, c'est-à-dire aux sphères politique, légale et judiciaire, de ne pas effectuer un encadrement, un contrôle et une surveillance suffisamment efficaces de la délinquance économique et financière, laquelle, au-delà des actes posés par des individus et des organisations, démontre souvent un aspect systémique et organisé (Fines, 2018, 2021; Gayraud et de Saint-Victor, 2012; Godefroy et Mucchielli, 2010; Lee et Gailey, 2007)¹⁵. Bien sûr, il

faudrait alors envisager les bénéfices engrangés par de nombreux gouvernements et États à travers le monde de ces arrangements avec le milieu de la finance, sachant que des liens forts unissent les multinationales et les pays où elles veulent bien s'installer et faire des affaires. La menace de déménager ailleurs suffit régulièrement à diminuer les ardeurs d'un gouvernement en vue d'encadrer de façon trop restrictive les activités de ceux qui « font des affaires »; l'argument évoqué étant qu'il faut développer l'économie et préserver les emplois. Pourtant :

Même en l'absence d'estimations appropriées, il existe un consensus croissant sur l'existence d'une corrélation négative entre la corruption et la performance économique d'un pays; à mesure que la corruption se propage, les dépenses d'éducation, de formation et de recherche sont réduites, les investissements étrangers diminuent, la création de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois ralentit, la compétitivité diminue, les inégalités économiques augmentent et le PIB par habitant diminue (Forti et Visconti, 2019, s. p., trad. libre).

Le retour, depuis les années 1970, au raisonnement libéral microéconomique fondé sur l'idée de croissance infinie, sur la quête de l'efficacité, sur la maximisation du profit privé et sur la régulation par le marché sans limites régulatrices (le régime du laisser-faire) est en partie responsable de cet état de fait. Lorsque la seule responsabilité sociale des entreprises et de leurs dirigeants n'est autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires (Friedman, 1962, 1970), il n'est pas surprenant que le crime économique continue de croître à travers le monde. Avec une telle idéologie, les gestionnaires privilégient une vision à court terme, soit celle de faire augmenter la cote des actions afin d'obtenir la plus grosse rémunération possible (Latrous et collab., 2017). Les moyens pour y arriver deviennent très secondaires, surtout en présence de marchés imparfaitement concurrentiels et de l'asymétrie de l'information entre les agents (Kempa, 2010).

Effets sur la confiance envers les institutions

Autre élément digne de mention : la criminalité en col blanc est susceptible d'éroder considérablement la confiance du public dans les fondements mêmes de la société et des institutions qui soutiennent la démocratie et la liberté d'expression (Garapon, 2014; Le Monde, 2021; Simard et Morency, 2012; Sutherland, 1940; Taub, 2020; Forti et Visconti, 2017). À ce propos, le juge Normand Bonin de la Cour du Québec a mis en évidence cet aspect spécifique lorsqu'il a imposé une peine de 18 mois de prison à Robert Poirier, déclaré coupable de fraude, de complot pour fraude et d'abus de confiance relativement aux fonctions qu'il a occupées pendant la période alors qu'il était maire de la Ville de Boisbriand, soit entre le 1^{er} janvier 2000 et le 12 juillet 2005¹⁴ :

[122] La collusion et la corruption constituent une culture criminelle. À Boisbriand, ces stratagèmes de collusion et de corruption s'étaient installés depuis de nombreuses années. Les conséquences sont majeures pour les citoyens. Les coûts économiques sont nécessairement redistribués sur l'ensemble des citoyens de cette municipalité. De plus, les manœuvres de l'accusé ont non seulement contribué à miner les fondements démocratiques de notre société, mais ils ont certainement contribué à installer un discrédit majeur sur le fonctionnement des administrations publiques. (Directeur des poursuites criminelles et pénales du Québec c. Poirier, 2016 QCCQ 3775)

2. Criminalité en col blanc et législation au Canada : un partage de compétences entre le Parlement fédéral et les États fédérés

Le Canada est une fédération qui repose sur un partage des champs de compétence entre un Parlement central et les législatures provinciales (États fédérés), dont le Québec. Ce partage des compétences est prévu, depuis 1867, dans la Constitution du Canada, qui porte le nom d'Acte de l'Amérique du Nord britannique. Lors du rattachement de la Constitution en 1982, cet acte a été renommé la *Loi constitutionnelle de 1867*.

2.1 Pouvoirs du fédéral en matière criminelle et pénale

La *Loi constitutionnelle de 1867* reconnaît au gouvernement central le pouvoir de s'occuper de questions communes à toutes les composantes de l'État : la monnaie, la défense nationale, la politique sociale nationale, les relations internationales, les rapports avec les peuples autochtones, la régulation du commerce et des échanges, les télécommunications, la navigation aérienne, les brevets d'invention, la faillite, les lois criminelles, le financement de la recherche, etc.

C'est en vertu du paragraphe 91(27) de la Constitution du Canada (qui porte sur le droit et la procédure criminelle) que le législateur canadien a pu adopter, au fil des ans, des lois telles la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers* (LC 1998, chap. 34)¹⁵, la *Loi sur la concurrence* (LRC 1985, chap. C-34), la *Loi sur le blocage des biens de dirigeants étrangers corrompus* (LC 2011, chap. 10) ou encore la *Loi sur la justice pour les victimes de dirigeants étrangers corrompus* (LC 2017, chap. 21), et qu'il a pu modifier à quelques reprises le *Code criminel* (LRC 1985, chap. C-46) afin d'améliorer la prévention et la lutte contre le crime économique (Simard et Desjardins, 2022).

Pour les crimes économiques qui touchent plus spécifiquement les affaires privées, le *Code criminel* prévoit depuis 2011 des peines en matière de fraude qui sont beaucoup plus sévères; une nouvelle infraction criminelle relative au délit d'initia été créée; les juges peuvent interdire au délinquant de chercher, d'accepter ou de garder un emploi ou un travail bénévole dans le cadre duquel il exerce ou exercerait un pouvoir sur les biens immeubles, l'argent ou les valeurs d'autrui; les juges peuvent dédommager les victimes pour les torts matériels, corporels et psychologiques et prendre en compte, au moment de la détermination de la peine, d'une déclaration collective des dommages subis par les victimes à la suite d'une fraude (Blyscheck, 2014; Simard et Desjardins, 2022)¹⁶.

En 2003, le *Code criminel* a été modifié afin que les organisations (personnes morales, sociétés, sociétés de personnes, associations, syndicats, municipalités, entreprises à propriété individuelle, etc.) puissent être tenues criminellement responsables

pour l'action ou l'inaction d'un ou de plusieurs de ses agents, et ce, même pour des infractions qui reposent sur la *mens rea*, c'est-à-dire qui demandent la preuve d'une intention coupable, comme le sont la plupart des infractions en matière de crimes économiques (art. 22.2 C. cr.) (Blyschack, 2014; Manirabona, 2018). Plusieurs poursuites ont été prises récemment en vertu de ces nouvelles dispositions.

Pour les crimes économiques qui touchent l'administration publique, le *Code criminel* prévoit, depuis le début de son adoption en 1892, des infractions criminelles en ce qui concerne la corruption, la fraude, l'abus de confiance et le trafic d'influence des agents publics nationaux (fonctionnaires, membres du Parlement ou d'une législature provinciale, gouvernement, municipalité) (art. 119-123 C. cr.). Par effet miroir, le corrupteur peut aussi faire l'objet d'une inculpation au même effet (Simard et Desjardins, 2022). En 2007 entré en vigueur la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LC 2005, chap. 46), qui donne accès aux personnes employées dans le secteur public fédéral, aux membres de la Gendarmerie royale du Canada ainsi qu'aux administrateurs généraux à des régimes de divulgation d'actes répréhensibles et de protection contre les représailles (Simard et collab., 2021).

2.2 Pouvoirs des États fédérés

Les États fédérés (comme la province de Québec), les territoires ainsi que les organismes qui s'y rattachent (p. ex., l'Autorité des marchés financiers) disposent eux aussi d'une certaine marge de manœuvre constitutionnelle pour lutter contre la fraude, la corruption, la collusion ou pour d'autres types de crimes économiques (Gaudreault-Desbiens et Leclerc, 2013). La *Loi constitutionnelle de 1867* les autorise à imposer des « punitions par voie d'amende, pénalité ou emprisonnement, dans le but de faire exécuter toute loi de la province » [paragr. 92(15)] à l'intérieur de leur champ de compétence, par exemple la propriété, les droits civils (rapports entre personnes émanant des contrats ou de la loi), les affaires locales, les affaires municipales, la fonction publique provinciale, le secteur parapublic provincial, les professions, etc. (Côté-Harper et collab., 1998). Par contre, ces normes ne seront pas désignées

comme « criminelles », mais plutôt « quasi criminelles » ou de nature « réglementaire » :

Ainsi, une province pourrait valablement tenter de mettre en place des mécanismes de prévention ou de répression de la fraude dans un domaine particulier d'entreprise, même si certains actes susceptibles d'être visés par son intervention seraient également susceptibles de se qualifier comme des actes de fraude au sens du droit criminel. S'agissant du reste de la prévention des actes criminels, autant les provinces que le fédéral, peuvent agir à cet égard. (Gaudreault-Desbiens et Leclerc, 2013, p. 40)

Les provinces ne possèdent pas de codes pénaux qui regrouperaient, sous une même loi, l'ensemble des infractions et des sanctions de leur juridiction propre. On retrouve plutôt ces infractions et les sanctions pénales qui en découlent éparpillées dans plusieurs lois, dont le caractère véritable se rapporte à l'un de leurs chefs de compétence. Ces sanctions pénales entraînent souvent des conséquences financières importantes pour les contrevenants, soit des amendes, l'obligation de dédommager leurs victimes, des retraits de permis, des interdictions d'obtenir des contrats publics et même des peines d'emprisonnement (Tremblay, 2018). Par contre, ces peines ne peuvent pas être aussi afflictives à leurs auteurs que celles de nature criminelle.

À titre d'exemples, la *Loi sur les valeurs mobilières du Québec* (LVMQ), qui relève de la compétence des États fédérés en matière de propriété et de droits civils [paragr. 92(13) de la *Loi constitutionnelle de 1867*] prévoit, dans une section précise, des infractions de nature pénale ou « quasi criminelle » afin de protéger les investisseurs, de favoriser l'existence de marchés des capitaux équitables, efficaces et compétitifs, et de contribuer à l'intégrité et à la stabilité du système financier canadien (art. 187 et suiv. LVMQ).

3. Principaux scandales en col blanc au Québec

L'ampleur précise du phénomène de la criminalité en col blanc est difficile à évaluer partout à travers le monde. En effet, concrètement :

Il est difficile de déterminer l'ampleur globale du phénomène, en partie en raison de l'absence d'un concept clair et admis d'un commun accord, du fait que les systèmes de recensement de la criminalité économique et financière diffèrent considérablement d'un pays à l'autre et que plusieurs affaires ne sont pas signalées parce que les entreprises ou les établissements financiers choisissent de traiter les incidents en interne. (Office contre la drogue et le crime, 2005, s. p.)¹⁷

Au Québec, plusieurs scandales ont marqué l'imaginaire. Nous avons retenu l'affaire Norbourg ainsi que les scandales des compteurs d'eau à la Ville de Montréal et du projet immobilier du Faubourg Contrecoeur.

3.1 Scandale financier dans le secteur des affaires privées : le cas Norbourg

En raison de la distinction entre le droit criminel et le droit pénal réglementaire dont nous venons de parler, dans certains dossiers, un individu ou une entreprise peut être poursuivi à la fois au criminel et au pénal, comme ce fut le cas dans l'affaire Norbourg, le plus gros scandale financier de l'histoire du Québec.

Au début des années 2000, Vincent Lacroix, alors PDG de Norbourg, a fraudé plus de 9 000 investisseurs pour une somme évaluée à 130 M\$; des actions qui ont incité le juge Richard Wagner de la Cour supérieure du Québec à lui imposer une peine de 13 ans de prison (Poitras, 2009). De manière précise, dans cette affaire, Lacroix est soupçonné d'avoir trompé la vigilance du gardien de valeurs, Northern Trust, où se trouvait l'argent de 9 200 clients qui avaient investi dans les fonds Norbourg et Évolution. En vertu d'un stratagème bien rodé, Lacroix effectuait des retraits ayant l'apparence d'être légitimes auprès de Northern Trust. Toutefois, au lieu de retourner l'argent aux clients, celui-ci prenait le chemin de ses comptes bancaires et de ceux de Norbourg. Par la suite, Lacroix maquillait les opérations avec de faux documents et trafiquait ses propres livres.

Une fois ces faits mis au jour par l'Autorité des marchés financiers du Québec, Vincent Lacroix a fait l'objet d'une poursuite de nature pénale (juridiction provinciale) pour des infractions à la *Loi sur les valeurs mobilières du Québec* (fraude, manipulation du cours de titres boursiers, falsification de divers documents, retraits bancaires irréguliers à son avantage personnel) et d'une poursuite de nature criminelle (juridiction fédérale) pour des infractions au *Code criminel* (fraude envers les détenteurs de parts de fonds commun de placement, commission de faux, recyclage ou tentative de recyclage de produits de criminalité, complot) (Boisvert et collab., 2009). Dans les deux dossiers, Lacroix a été condamné à des peines de pénitencier consécutives, soit 5 ans en vertu du droit pénal québécois (*Autorité des marchés financiers c. Vincent Lacroix*, 2008 QCCQ 234) et 13 ans pour les chefs de fraude et de complot pour fraude en vertu du *Code criminel* (R. c. *Lacroix*, 2009 QCCS 4519).

Retenons la prise en compte par le tribunal des torts causés aux victimes et à leur famille dans l'appréciation des actes qui font l'objet d'une enquête. Le juge Wagner n'a pas hésité à les qualifier de violents :

[38] Il est vrai que Vincent Lacroix n'a pas été l'auteur de violence physique dans la perpétration de ses crimes. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles il a pu recouvrer sa liberté sous caution en attendant la tenue de ses procès au pénal et au criminel.

[39] Cependant, même si la violence physique directe n'a pas accompagné ses crimes, le Tribunal est d'avis que ces derniers ont engendré beaucoup de violence morale aux victimes et à leur famille en raison du stress, de l'insécurité et de l'incertitude pour ceux et celles qui ont perdu le capital de leur vie qu'il réservait pour leur retraite. (R. c. *Lacroix*, 2009 QCCS 4519)

Ainsi, après avoir purgé le tiers de sa peine, Vincent Lacroix a passé trois ans en maison de transition avant d'obtenir, en février 2014, sa libération conditionnelle¹⁸.

3.2 Scandales dans l'administration publique : les compteurs d'eau à la Ville de Montréal et le projet immobilier du Faubourg Contrecoeur

Compteurs d'eau à la Ville de Montréal

En 2002, l'administration municipale du maire de Montréal, Gérald Tremblay, lance le *Grand chantier sur l'eau*, qui vise à :

Unifier toutes les ressources qui produisent l'eau sur l'île, la mise aux normes des usines de production et d'épuration, ainsi que la reconstruction de l'ensemble du réseau de distribution de l'eau visant à unifier les ressources de gestion de l'eau sur l'île de Montréal. (Comité de suivi du projet d'optimisation du réseau d'eau potable, 2011)

Un tel chantier est justifié par le fait que plusieurs études estiment que Montréal perd alors environ 40 % de sa production d'eau potable dans les sols de la métropole (Schué, 2018). En 2003, l'administration municipale annonce son intention d'installer des compteurs dans les immeubles industriels, commerciaux et institutionnels (ICI) montréalais afin « d'avoir un portrait de la consommation d'eau et de pouvoir détecter plus rapidement les fuites, évitant ainsi le gaspillage » (Radio-Canada, 2018). En 2007, la Ville lance un appel d'offres pour l'installation et l'entretien de 30 000 compteurs d'eau. Elle engage la firme d'ingénierie BPR pour la soutenir à chacune des étapes de l'appel d'offres et pour participer au processus de sélection du contrat. Au final, c'est le consortium GÉNIeau (firme d'experts formée de la firme Simard-Beaudry, dirigée par Tony Accurso, et par la firme d'ingénieurs Dessau-Soprin) qui obtient en novembre 2007 ce lucratif contrat de 356 M\$ sur 25 ans, ce qui en fait le plus gros contrat jamais accordé par la Ville de Montréal à une entreprise privée (Radio-Canada, 2018).

Dès le mois de décembre 2007, plusieurs journalistes d'enquêtes révèlent des irrégularités et des situations de conflits d'intérêts pour le moins inquiétantes entourant le processus de sélection du contrat :

- 1) La firme BPR, qui a été impliquée directement dans le processus de sélection du contrat par la Ville de Montréal, était aussi un partenaire commercial de Dessau-Soprin dans au moins trois consortiums (Lévesque, 2007);
- 2) Le président du comité exécutif de la Ville et maire de l'arrondissement Saint-Léonard Frank Zampino a pris des vacances en janvier 2007 et en février 2008 sur le luxueux yacht de Tony Accurso, propriétaire de la firme Simard-Beaudry. Zampino n'a pas cru opportun de se retirer « des assemblées du comité exécutif et du conseil municipal lorsque la Ville a octroyé le contrat des compteurs à la firme de son ami » (Lapointe et collab., 2019, p. 4);
- 3) Le 20 mai 2008, Frank Zampino se retire de la vie politique et, au début janvier 2008, il devient vice-président principal et chef de la direction financière de la firme Dessau-Soprin;
- 4) Le directeur général de la Ville de Montréal dirigeait, depuis novembre 2008, la société Gastier, une filiale de Simard-Beaudry, compagnie partenaire avec Dessau dans le consortium GÉNIeau.

Questionné de toute part sur ces nombreux manquements à l'éthique et potentiellement au droit criminel et pénal, le conseil municipal donne au Vérificateur général de la Ville de Montréal le mandat d'examiner l'ensemble du processus d'attribution du contrat à GÉNIeau. En septembre 2009, le maire Gérald Tremblay annule le contrat après le dépôt du rapport accablant du Vérificateur, qui déplore que le contrat « est trop vite, trop gros, trop cher » et pose des questions sérieuses sur les critères de sélection du consortium GÉNIeau (nombreuses irrégularités administratives, gestion déficiente et plusieurs omissions d'informations pertinentes aux élus) (Vérificateur général de la Ville de Montréal, 2009). Cependant, le Vérificateur ne commente pas les informations qui amènent un doute sur les liens de promiscuité entre les fonctionnaires de la Ville de Montréal et les partenaires externes impliqués dans le projet ICI. Le dossier a par la suite été remis à la Sûreté du Québec (Vérificateur général de la Ville de Montréal, 2009).

Dans ce dossier, Frank Zampino ainsi que cinq coaccusés ont dû faire face à des accusations de fraude, de complot, d'abus de confiance par un fonctionnaire public et d'actes de corruption dans les affaires municipales. Par contre, à l'automne 2019, les accusations ont dû être abandonnées contre Zampino en raison « d'une violation de ses droits constitutionnels au regard du non-respect par l'État du privilège avocat-client¹⁹ ». En 2020, le tribunal a décrété l'arrêt des procédures pour le procès au criminel des cinq autres accusés pour les mêmes raisons²⁰. En 2018-2019, la Ville de Montréal a déposé de nombreuses poursuites au civil afin de réclamer des millions de dollars à des personnes et à des entreprises qu'elle accuse d'avoir participé à un système frauduleux de partage de contrats. Plusieurs acteurs au centre de cette affaire ont depuis fait faillite, dont Frank Zampino.

Projet immobilier du Faubourg Contrecœur

En 2008, une autre affaire concernant les contrats publics dans l'industrie de la construction fait la manchette : le projet immobilier Faubourg Contrecœur. Les journalistes d'enquêtes ont révélé que, pour la réalisation d'un projet immobilier de 300 M\$ qui devait compter 1 800 unités d'habitation, la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) a vendu au rabais au promoteur Construction Frank Catania & Associés un terrain de 38 hectares situé dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. La vente du terrain, qui s'est conclue initialement pour la somme de 19,1 M\$ (soit déjà bien en deçà de sa valeur réelle de 31 M\$), s'est vu amputer de 14 M\$ pour des frais de décontamination du site. Finalement, la vente du terrain s'est conclue pour 4,4 M\$.

Cette fois encore, les enquêtes révèlent des irrégularités et des situations de conflits d'intérêts pour le moins inquiétantes entourant cette vente :

- 1) Les frais de décontamination du terrain auraient été largement surestimés;
- 2) La vente a été autorisée par le directeur général de la SHDM sans avoir obtenu l'autorisation du conseil d'administration et en l'absence de la directrice des finances (Corriveau, 2016);

- 3) La preuve recueillie suggère une proximité entre le milieu du crime organisé et le principal constructeur du projet, la firme Construction Frank Catania & Associés (Charbonneau et Lachance, 2015).

4. Outils normatifs et institutionnels adoptés par le Québec pour lutter contre la criminalité en col blanc dans le secteur des affaires privées

Comme nous l'avons mentionné précédemment, en vertu de ses compétences constitutionnelles en matière de propriété et de droits civils, le Québec a adopté, ces dernières décennies, de nombreuses lois afin de protéger les investisseurs ou les épargnants; de favoriser l'existence de marchés des capitaux équitables, efficaces et compétitifs; et de contribuer à l'intégrité et à la stabilité du système financier canadien.

Loi sur les valeurs mobilières du Québec (RLRQ 1982, chap. V-1.1) et ses nombreux règlements et instructions générales

La pièce maîtresse législative est sans aucun doute l'adoption, en 1982, de la *Loi sur les valeurs mobilières du Québec* (LVMQ). L'objectif de cette loi est principalement d'assurer le bon fonctionnement du marché des valeurs mobilières et de protéger les épargnants contre les pratiques déloyales, abusives et frauduleuses (art. 276 LVMQ). La LVMQ prévoit, dans une section précise de son texte, des infractions pénales afin de réprimer les cas d'abus de marché qui peuvent prendre la forme de manipulation de cours²¹, de fraude sur le marché des valeurs, de délits d'initié ou de communication d'informations fausses ou trompeuses (art. 187 et suiv. LVMQ). En raison des nombreux scandales financiers qui ont secoué le Québec au début des années 2000, la LVMQ a été modifiée à quelques reprises au fil des années, et de nombreux règlements et instructions générales ont été adoptés, éclipsant même « la législation comme source primordiale de normes pour les participants du marché » (Rousseau, 2023, p. v).

S'agissant des sanctions découlant des infractions d'abus de marché, nous notons un alourdissement constant des peines depuis l'adoption de la Loi sur les valeurs mobilières du Québec en 1982 qui reflète l'influence de

la thèse de la dissuasion. [...] En outre, depuis 2002, les sanctions pénales peuvent s'accompagner, outre de l'amende prévue à la disposition pénale applicable, d'un emprisonnement d'au plus cinq ans. Ces sanctions placent le Québec parmi les provinces les plus sévères au Canada en matière de répression de crimes économiques liés aux valeurs mobilières (Rousseau, 2018, p. 266).

En 2004, le Québec a décidé de créer un organisme d'encadrement unique du secteur financier, soit l'Autorité des marchés financiers (AMF). Cette autorité est née de la fusion de la Commission des valeurs mobilières du Québec, du Bureau des services financiers, de la Régie de l'assurance-dépôts, du Fonds d'indemnisation des services financiers et de l'Inspecteur général des institutions financières. L'objectif de sa création est notamment de faciliter la vie des consommateurs de ces services en leur donnant accès à un guichet unique pour le traitement des plaintes et pour la réception des documents issus des émetteurs²².

De façon plus large, l'AMF a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du marché des valeurs mobilières en veillant, entre autres, à ce que les émetteurs et les autres intervenants du secteur financier (courtiers, conseillers en valeurs et certains organismes d'autoréglementation, dont la Bourse de Montréal) se conforment aux obligations qui leur sont applicables en vertu de la LVMQ ainsi que des autres dispositions législatives et réglementaires. Elle dispose de pouvoirs discrétionnaires lui permettant d'adopter des normes de portée générale à cet effet ainsi que des règlements. C'est le tribunal administratif des marchés financiers (TAMF), créé en 2004, qui a désormais pour mission de prendre des décisions sur des cas particuliers.

Loi visant principalement à améliorer l'encadrement du secteur financier, la protection des dépôts d'argent et le régime de fonctionnement des institutions financières (LQ 2018, chap. 23 ou projet de loi n° 141)

En juin 2018, l'adoption par l'Assemblée nationale du projet de loi n° 141 amène une vaste réforme « d'une ampleur sans précédent » des règles régissant le secteur financier québécois (Rousseau, 2023, p. v).

Cette réforme touche plusieurs lois qui régissent les secteurs suivants : les assurances, les coopératives de services financiers, l'assurance des dépôts, les sociétés de fiducie, le courtage immobilier, les produits et les services financiers, la loi sur l'AMF, l'assurance frais funéraires, l'assurance automobile, les services monétaires, les produits dérivés et les valeurs mobilières.

Elle élargit, entre autres, la portée du Fonds d'indemnisation des services financiers, qui a pour mission d'indemniser les personnes ayant été victimes de fraude en faisant affaire avec un représentant en assurance, en épargne collective ou en plans de bourses d'études, un expert en sinistre, un planificateur financier ou un courtier hypothécaire. Avec cette réforme, les consommateurs pourront être indemnisés [et même dans certains cas de manière rétroactive] pour des produits financiers « [...] et ce, sans égard à la discipline ou à la catégorie de disciplines pour lesquelles il est autorisé à agir en vertu de son certificat ou de son inscription » (art. 258 de la *Loi sur la distribution de produits et services financiers*, chapitre D-9.2)²³. Elle crée également un régime de protection des lanceurs d'alerte qui souhaitent faire une dénonciation auprès de l'AMF pour un manquement réel ou potentiel aux lois qu'elle est chargée d'appliquer (Simard et collab., 2021).

Loi sur les sociétés par actions du Québec (RLRQ, c. S-31.1)

Il est bon de rappeler qu'à la fin des années 2000, la principale loi qui encadre la gouvernance des sociétés par actions au Québec (L.S.A.Q.) a fait l'objet d'une réforme substantielle de la part du législateur québécois. Cette réforme visait, entre autres, à moderniser et à alléger leur fonctionnement interne, à assurer une meilleure protection des actionnaires minoritaires et à prévoir un cadre général précisant les devoirs des administrateurs.

Le législateur a profité de cette réforme pour ajouter un nouveau mécanisme d'enquête inspiré de celui qui existait déjà pour les sociétés constituées sous la loi fédérale canadienne (art. 229 de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. (1985), ch. C-44). Ce mécanisme permet au détenteur inscrit ou au bénéficiaire de valeurs mobilières qui soupçonne un abus, une fraude ou des actes injustement préjudiciables au

sein de l'entreprise de demander au tribunal une enquête (art. 421 (LSAQ)). Plus précisément, le tribunal ordonnera une enquête s'il lui paraît établi, selon le cas, que :

- 1° la société ou une personne morale du même groupe exerce ou a exercé ses activités avec une intention de fraude ou qu'une telle société ou personne morale est ou a été constituée ou dissoute dans un but frauduleux ou illégal;
- 2° des personnes ont commis des actes frauduleux ou malhonnêtes en participant à la constitution de la société ou d'une personne morale du même groupe, ou ont commis de tels actes dans l'exercice de ses activités ou dans la conduite de ses affaires internes;
- 3° la société ou une personne morale du même groupe, soit par la façon dont elle exerce ou a exercé ses activités ou qu'elle conduit ou a conduit ses affaires internes, soit par la façon dont ses administrateurs exercent ou ont exercé leurs pouvoirs, agit abusivement ou se montre injuste à l'égard des détenteurs inscrits ou des bénéficiaires de valeurs mobilières de la société en leur portant préjudice.

Le but de cette enquête est de mettre au jour « une information pertinente au sujet de l'administration de la société et des actes susceptibles de donner lieu à une action en justice » (Crête, Rousseau, 2018, p. 754). Ces recours sont prévus à la section II (art. 439-467) du chapitre XVII de la LSAQ.

Loi sur la publicité légale des entreprises (chapitre P-44.1)

Depuis 2010, la *Loi sur la publicité légale des entreprises* (chapitre P-44.1) oblige l'exploitant d'une entreprise au Québec (sauf pour une personne qui exploite une entreprise individuelle sous son nom de famille et prénom) à s'immatriculer au registre des entreprises du Québec (REQ). Ce registre de publicité a pour objectif de protéger les personnes qui font affaire avec des entreprises en leur donnant un accès rapide et gratuit à de l'information fiable les concernant.

Dans le milieu des affaires, le registre est fréquemment consulté pour obtenir des informations sur des clients ou différents partenaires d'affaires avant de conclure une

transaction. Par exemples, les institutions financières le consultent pour vérifier les personnes qui peuvent représenter l'entreprise (Lacasse, 2023, p. 244).

Afin de renforcer la protection du public et « à contribuer aux actions de prévention et de lutte contre l'évasion fiscale, le blanchiment d'argent et la corruption » (art. 01 LPLE), le législateur québécois a adopté, en juin 2021, la *Loi visant principalement à améliorer la transparence des entreprises* (LQ 2021, chapitre 19) qui apporte d'importantes modifications à la *Loi sur la publicité légale des entreprises* (LPLE). Cette loi modificatrice, qui est entrée en vigueur le 31 mars 2023, oblige les entreprises assujetties à la LPLE à divulguer des informations additionnelles au REQ, notamment des informations relatives à leur « bénéficiaire ultime ».

On entend par bénéficiaire ultime, « [...] une personne physique qui détient un droit lui permettant de profiter d'une partie des revenus ou des actifs d'une entreprise ou un droit lui permettant de diriger ou d'influencer les activités d'une telle entreprise » (Gouvernement du Québec, 2023, p. n/a). Selon la LPLE, un bénéficiaire ultime d'une entreprise assujettie est notamment la personne physique qui :

- 1° est détentrice, même indirectement, ou bénéficiaire d'un nombre d'actions, de parts ou d'unités de l'assujetti qui lui confère la faculté d'exercer 25 % ou plus des droits de vote afférents à celles-ci;
- 2° est détentrice, même indirectement, ou bénéficiaire d'un nombre d'actions, de parts ou d'unités d'une valeur correspondant à 25 % ou plus de la juste valeur marchande de toutes les actions, parts ou unités émises par l'assujetti;
- 3° a une influence directe ou indirecte telle que, si elle était exercée, il en résulterait un contrôle de fait de l'assujetti (au sens des articles 21.25 et 21.25.1 de la Loi sur les impôts (chapitre I-3) compte tenu des adaptations nécessaires);
- 4° en est le commandité [...];
- 5° en est le fiduciaire (art. 04 de la LPLE)²⁴.

L'article 8 modifié de la LPLE énumère les nouvelles informations que doivent fournir les entreprises assujetties sur leur bénéficiaire ultime, soit :

1. le nom, domicile et date de naissance de chaque bénéficiaires ultimes, tout autre nom qu'ils utilisent au Québec et sous lequel ils s'identifient [...], la condition en vertu de laquelle il l'est devenu, le pourcentage des droits de vote qu'il peut exercer en fonction du nombre d'actions, de parts ou d'unités de l'assujetti qu'il détient ou contrôle ou dont il est bénéficiaire ou le pourcentage de la juste valeur marchande correspondant à la valeur du nombre d'actions, de parts ou d'unités de l'assujetti qu'il détient ou contrôle ou dont il est bénéficiaire (al. 2.1);
2. la date à laquelle un bénéficiaire ultime l'est devenu et celle à laquelle il a cessé de l'être (al. 2.2).

Loi modifiant diverses dispositions législatives principalement dans le secteur financier (LQ 2021, chap. 34 ou projet de loi n° 3)

L'adoption en 2021 du projet de loi n° 3 apporte des modifications, entre autres, à la gouvernance de l'AMF en remplaçant le conseil consultatif de régie administrative afin de le rendre semblable aux autres sociétés d'État²⁵.

Code des professions (RLRQ, chap. C-26)

La principale loi structurant et régissant le système professionnel québécois a été modifiée en 2013 afin d'ajouter une disposition qui permet une plainte disciplinaire contre un professionnel impliqué dans des manœuvres de collusion, de corruption, d'abus de confiance et de trafic d'influence (art. 59.1.1 C. pr.).

Loi sur les mesures de transparence dans les industries minière, pétrolière et gazière (LRQ, chap. M-11.5)

Afin de décourager et de détecter la corruption ainsi que de favoriser l'acceptabilité sociale de ces projets, l'Assemblée nationale du Québec adoptait en octobre 2015 la *Loi sur les mesures de transparence dans les industries minière, pétrolière et gazière*. Cette loi, qui est appliquée par l'AMF, fait écho à la *Loi fédérale sur les mesures de transparence dans le secteur extractif* (LC 2014, chap. 39). Elle instaure des mesures de transparence dans les entreprises de ce secteur en

leur imposant une déclaration obligatoire des paiements en espèces ou en nature qu'elles font dans le cadre de leurs projets liés à l'exploration et à l'exploitation de ressources naturelles.

5. Outils institutionnels et normatifs adoptés par le Québec pour lutter contre la criminalité en col blanc dans l'administration publique

L'ampleur des stratagèmes de collusion et de corruption révélés à tous à partir de 2007 dans les marchés publics québécois, et tout particulièrement dans l'industrie de la construction, a incité le législateur québécois à doter le gouvernement de moyens additionnels pour attaquer ce problème endémique :

Un marché public, au sens de la Loi sur les contrats des organismes publics, est un contrat conclu entre un organisme public et une entreprise privée, pour répondre à des besoins en matière d'approvisionnement, de services professionnels ou de nature technique ou de travaux de construction. Les contrats conclus, donc les marchés publics, permettent aux organismes publics de réaliser leurs mandats respectifs. (MEIE, 2023, s. p.)

5.1 Création de l'UPAC

Entre 2009 et 2012, plusieurs escouades policières ont été mises sur pied par décrets gouvernementaux afin de surveiller les marchés publics québécois et de prévenir la fraude, la collusion, la corruption et la malversation : l'escouade Marteau (octobre 2009), l'Unité anticollusion (UAC) du ministère des Transports (février 2010) et l'Unité permanente anticorruption (UPAC)²⁶.

La structure, les pouvoirs ainsi que le fonctionnement de l'UPAC, dont la création est inspirée du *Department of Investigation* de la ville de New York, sont encadrés dans la *Loi concernant la lutte contre la corruption* (RLRQ, chap. L-6.1). Dès son adoption en 2011, cette loi jouera un rôle fondamental pour renforcer les actions de prévention et de lutte contre la collusion et la corruption dans le secteur public,

notamment en matière contractuelle et, par conséquent, pour favoriser la confiance du public dans les marchés publics et les institutions publiques (art. 1).

La *Loi concernant la lutte contre la corruption* institue la charge de *Commissaire à la lutte contre la corruption* (art. 4). Son rôle est de « recevoir, de consigner et d'examiner les dénonciations d'actes répréhensibles, afin de leur donner les suites appropriées, et de diriger ou de coordonner les activités de toute équipe d'enquête formée de membres de son personnel ou désignée par le gouvernement » (Note explicative projet de loi n° 15). Le Commissaire « exerce les

fonctions qui lui sont conférées par la présente loi, avec l'indépendance que celle-ci lui accorde » (art. 4). Enfin, cette loi prévoit une procédure facilitant la dénonciation des actes répréhensibles sans crainte de représailles auprès du Commissaire (art. 1)²⁷.

Depuis sa création en 2011 jusqu'au 28 février 2022, l'UPAC a reçu 6 960 dénonciations d'actes répréhensibles dans le secteur public québécois. Les trois tableaux qui suivent donnent le nombre de décisions du Commissaire à la lutte contre la corruption, le nombre d'accusés et de condamnés en matière criminelle ainsi que le nombre d'accusés et de condamnés en matière pénale.

Décisions du Commissaire		
Hors mandat ou frivole	4 165	60,0 %
Transférées au commissaire associé aux enquêtes	2 492	35,9 %
Transférées au commissaire associé aux vérifications	288	4,1 %
Total	6 945*	100 %

*15 dénonciations sont en traitement en date du 28 février 2022.

Tableau 1 – Nombre de décisions du Commissaire à la lutte contre la corruption par catégorie
Source : UPAC, 28 février 2022

	Accusés	Condamnés
Individus	206	110
Personnes morales	14	4
Total	220*	114*

*220 accusés et 114 condamnés au terme de 67 enquêtes.

Tableau 2 – Nombre d'accusés et de condamnés en matière criminelle
Source : UPAC, 28 février 2022

	Accusés	Condamnés
Individus	99	61
Personnes morales	147	77
Total	246*	138*

*246 accusés et 138 condamnés au terme de 159 enquêtes.

Tableau 3 – Nombre d'accusés et de condamnés en matière pénale
Source : UPAC, 28 février 2022

Parallèlement à la création de l'UPAC, les ministères de la Justice et de la Sécurité publique ont mis sur pied le Bureau de lutte contre la corruption et la malversation, au sein duquel travaillent une trentaine de procureurs chargés des dossiers de l'Unité anticorruption.

5.2 Création de la Commission d'enquête publique sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction

Malgré l'adoption de nouvelles normes qui resserrent l'éthique et la déontologie des différents acteurs de l'industrie de la construction et la création de l'UPAC, pour parvenir à aller au fond de la collusion

qui sévit à grande échelle au Québec, le 19 octobre 2011, Jean Charest, alors premier ministre du Québec, annonce la création par décret de la Commission d'enquête publique sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (communément appelée la commission Charbonneau).

Sous la présidence de la juge France Charbonneau, cette commission a pour mission « d'examiner l'existence de stratagèmes et, le cas échéant, de dresser un portrait de ceux qui impliqueraient de possibles activités de collusion et de corruption dans l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction » (Charbonneau et Lachance, 2015, p. 12), incluant notamment les organismes et les entreprises du gouvernement et les municipalités. La commission Charbonneau a aussi comme mission d'examiner si la corruption a des liens possibles avec le financement des partis politiques québécois.

Sur recommandation de la juge Charbonneau, deux commissaires ont été nommés par le gouvernement afin de l'assister dans son mandat : Roderick A. Macdonald²⁸, titulaire de la Chaire F. R. Scott en droit public et constitutionnel à l'Université McGill, et de Renaud Lachance, CPA, vérificateur général du Québec de 2004 à 2011. La commission Charbonneau a commencé ses audiences en mai 2012 et a déposé son rapport final de 1 741 pages le 24 novembre 2015. Ce rapport est divisé en 4 tomes :

- 1) Le tome 1 expose le contexte de la création de la Commission, son mandat, son organisation et les travaux qu'elle a réalisés;
- 2) Le tome 2 fait un récit des faits entendus;
- 3) Le tome 3 identifie les stratagèmes, les causes, les conséquences et les recommandations de la Commission;
- 4) Le tome 4 regroupe les nombreux documents de référence.

Les travaux de la commission Charbonneau ont duré 4 ans, soit 263 jours d'audience. Au total, 291 témoins ont été entendus, 1 400 personnes ont été interrogées, 70 000 pages de transcription de témoignages ont été rédigées et 3 600 documents ont été déposés, dont de nombreux mémoires déposés par des individus ou groupes d'individus qui voulaient

prendre part au débat et proposer des solutions (Valois, 2023). On estime que la Commission a coûté 45 M\$ en fonds publics aux Québécois (Radio-Canada, 2022).

5.2.1 Rapport et recommandations de la commission Charbonneau

La commission Charbonneau a conclu que la corruption et la collusion gangrènent l'industrie de la construction au Québec²⁹. Elle émet 60 recommandations au gouvernement québécois qui gravitent autour de cinq axes : 1) revoir l'encadrement de l'octroi et de la gestion des contrats publics; 2) améliorer les activités de prévention, de détection et l'importance des sanctions; 3) placer le financement des partis politiques à l'abri des influences; 4) favoriser la participation citoyenne; et 5) renouveler la confiance envers les élus et les serviteurs de l'État.

Les principales recommandations sont les suivantes :

1. Doter le Québec d'une instance nationale d'encadrement des marchés publics (Autorité des marchés publics)
8. Améliorer le régime de protection des lanceurs d'alerte afin d'encourager les signalements;
12. Élargir la vérification des antécédents criminels des actionnaires de l'industrie de la construction;
- 27-30. Modifier le Code des professions afin de renforcer les règles de gouvernance des ordres professionnels;
- 39-40. Améliorer la reddition de comptes sur l'apport des bénévoles impliqués dans la collecte de fonds politiques;
42. Identifier l'employeur des personnes des contributeurs politiques;
46. Interdire l'annonce de contrats ou de subventions lors d'activités de financement politique;
50. Adopter une loi permettant aux citoyens de poursuivre les fraudeurs au nom de l'État;
58. Resserrer les règles relatives aux cadeaux;
59. Prévoir la suspension temporaire d'un élu poursuivi pour corruption ou collusion (Charbonneau et Lachance, 2015, tome 3).

5.2.2 Réformes législatives et institutionnelles générées par les travaux de la Commission

Réformes durant les audiences

Le législateur québécois a décidé, dès la fin de 2012, d'adopter une série de mesures législatives et administratives visant à lutter contre la fraude, la collusion et la corruption dans les marchés publics durant les audiences de la commission Charbonneau, c'est-à-dire avant même que son rapport final soit déposé en novembre 2015. La mesure la plus importante est sans aucun doute l'adoption, en décembre 2012, de la *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics* (LQ 2012, chap. 25). Celle-ci ajoute et modifie certaines dispositions à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP) (RLRQ, chap. C-65.1) « afin de renforcer l'intégrité en matière de contrats publics » (préambule et art. 21.1, *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics*).

Il est important de rappeler qu'en juin 2006, la LCOP entre en vigueur afin de réviser les règles du jeu dans le cadre de contrats impliquant des organismes publics québécois (ministères, organismes des réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, sociétés d'État, villes, organismes municipaux, entreprises du gouvernement à vocation commerciale ou industrielle) et des contractants privés. On entend ainsi, d'une part, « unifier les seuils d'appel d'offres public avec ceux prévus par les accords de libéralisation des marchés publics conclus par le Québec » (préambule, LCOP) et, d'autre part, favoriser la transparence dans les processus contractuels, le traitement intègre et équitable des concurrents et la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et sur la bonne utilisation des fonds publics.

La *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics* de 2012 propose un nouveau système permettant que soit vérifié au préalable si les entreprises qui désirent contracter ou sous-contracter avec un organisme public ou avec une municipalité répondent aux « exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public ou à un sous-contrat public » (art. 21.27).

Concrètement, une entreprise doit d'abord obtenir de l'AMF (pouvoirs qui seront transférés en 2019 à l'Autorité des marchés publics [AMP]) une autorisation de contracter lorsque le contrat comporte une dépense égale ou supérieure aux seuils déterminés par décret gouvernemental (soit 1 M\$ pour tout contrat et sous-traitance de services conclus à la suite d'un appel d'offres ou attribué de gré à gré et 5 M\$ pour les contrats ou sous-traitances de travaux de construction)³⁰. Cette autorisation de contracter est enregistrée pour une durée de 3 ans (5 ans depuis juin 2022) au Registre des entreprises autorisées (REA) et est renouvelable. L'AMF dispose alors d'un large pouvoir discrétionnaire pour accorder ou refuser cette autorisation. Elle peut :

examiner l'intégrité de l'entreprise, de ses actionnaires, de ses associés, de ses administrateurs, de ses dirigeants, de toute personne en autorité ou encore d'une personne ou entité qui en a, directement ou indirectement, le contrôle juridique ou de facto. (Gosselin, 2013, p. 15³¹)

Dans le cas d'un refus de l'AMF, l'entreprise est enregistrée au Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA). « Les entreprises qui y figurent n'ont tout simplement pas le droit, pour une période minimale de 5 ans, de contracter avec l'État ou une municipalité peu importe la valeur du contrat » (Brindamour, 2019, paragr. 4). Lors de l'adoption de la *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics*, c'était le Secrétariat du conseil du trésor (SCT) qui avait la responsabilité de tenir ce registre³². Comme nous allons le constater plus loin, à partir de 2019, cette responsabilité reviendra à l'AMP.

Réformes après le dépôt du rapport

De façon générale, le rapport final de la commission Charbonneau déposé à la fin de 2015 a été accueilli favorablement par la classe politique, par les médias et par la population. Afin de donner une suite positive à ses principales recommandations, l'Assemblée nationale du Québec a adopté, dès l'année du dépôt, plus d'une dizaine de lois visant à prévenir et à réprimer le crime économique au Québec, plus particulièrement la collusion et la corruption dans l'industrie de la construction. Ces lois ont principalement pour objectif de renforcer

l'intégrité de plusieurs institutions publiques québécoises. Nous vous exposons, par ordre chronologique, les législations les plus importantes.

Loi visant principalement la récupération de sommes payées injustement à la suite de fraudes ou de manœuvres dolosives dans le cadre de contrats publics (LQ 2015, chap. 6 ou projet de loi n° 26)

En mars 2015, l'Assemblée nationale adopte à l'unanimité le projet de loi n° 26, qui, comme son nom complet l'indique, prévoit des mesures exceptionnelles afin de faciliter la récupération par les organismes publics (incluant les municipalités) des « sommes payées injustement à la suite de fraudes ou de manœuvres dolosives dans le cadre de l'adjudication, de l'attribution ou de la gestion de contrats publics » (art. 1). Pour plusieurs observateurs, cette loi constitue « l'un des principaux aboutissements de la commission Charbonneau » (Robert, 2018, p. 207).

Cette loi instaure un régime de poursuite civile comportant des règles particulières qui s'écartent du droit commun, soit, d'une part, en prolongeant le délai de prescription normal de trois ans au *Code civil du Québec* pour prendre action et, d'autre part, en autorisant la reprise, à certaines conditions, de poursuites ayant été rejetées par le passé pour ce motif (art. 16). Le législateur a également mis en place un régime de présomptions visant à faciliter la preuve de certains faits qui soutiennent la prétention d'une des parties. La Cour d'appel du Québec a bien résumé ce régime dans l'affaire *GBI Experts-conseils c. Ville de Montréal*, 2020 QCCA 497 :

- Toute personne ayant participé à une telle fraude ou manœuvre dolosive est présumée avoir causé un préjudice à l'organisme public [paragr. 10(1)];
- Cette présomption s'étend, dans certaines circonstances, aux dirigeants et administrateurs de l'entreprise [paragr. 10(2)];
- Sous réserve d'une preuve contraire, le préjudice est présumé correspondre à 20 % du montant payé pour le contrat visé [paragr. 11(1) et 11(2)];
- Le tribunal, lorsqu'il accueille le recours, doit ajouter 20 % du montant forfaitaire accordé en compensation du préjudice en guise de frais (art. 14)³³.

Depuis son adoption en 2015, plusieurs organismes publics (majoritairement des municipalités) ont pris des recours en vertu de cette loi. Selon le moteur de recherche juridique SOQUIJ³⁴ consulté en septembre 2023, nous avons pu identifier environ 40 dossiers dont les jugements rendus mentionnent spécifiquement cette loi.

Toutefois, les poursuites judiciaires pour récupérer des sommes liées à la fraude et à la collusion en vertu de cette loi ne sont pas toujours une mince tâche, comme en témoignent les hauts dirigeants de la Ville de Terrebonne, qui ont décidé d'entamer des poursuites à la fin de 2022 :

Il a fallu plus de 6 400 heures à l'équipe constituée de deux avocats et de deux conseillers en analyse du renseignement pour amasser et analyser les preuves au dossier. Deux enquêteurs se sont joints à eux pour la rencontre de témoins.

L'équipe dédiée à la récupération des sommes a aussi créé une base de données regroupant tous les contrats adjugés de 2001 à 2016 à la suite de processus d'appels d'offres publics ou sur invitation par le comité exécutif ou le conseil municipal de Terrebonne. Une base regroupant plus de 7 500 contrats et plus de 31 000 résolutions permettant leur analyse. (Ville de Terrebonne, 2022, paragr. 6)

Par ailleurs, cette loi a mis sur pied, pour un temps limité, un programme de remboursement volontaire (PRV). Ce programme offrait à toute personne physique ou à toute entreprise ayant fraudé un organisme public québécois dans le cadre de l'adjudication, de l'attribution ou de la gestion d'un contrat public conclu après le 1^{er} octobre 1996 de rembourser volontairement certaines sommes payées injustement. Ce programme permettait ainsi aux personnes et aux entreprises d'éviter un recours civil en dommage. Inspiré des meilleures pratiques en matière de prévention et de règlement des différends, ce programme de dépôt volontaire s'est échelonné sur deux ans. Il a pris fin en décembre 2017. Selon le *Rapport de mise en œuvre du Programme de remboursement volontaire* (Ministère de la Justice, 2018), ce programme fut un franc succès sur le plan financier :

Ce rapport présente le nom des entreprises ou des personnes physiques qui ont participé au Programme, le nom des organismes publics visés et le montant total des sommes remboursées. Ainsi, 31 participants ont conclu des ententes de règlement visant 32 organismes publics pour un montant global de 94 754 635,46 \$. Ces ententes visent principalement des municipalités du Québec (Ministère de la Justice, 2018, p. 1).

De plus, pour les contribuables québécois, ce programme est à coût nul, « car les participants ont dû verser, à titre de frais d'administration, une somme supplémentaire qui représente 10 % du montant de leur proposition » (Ministère de la Justice, 2018, p. 1).

Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics (RLRQ, chap. D-11.1 ou projet de loi n° 87)

Pour donner une suite à la recommandation 8 de la commission Charbonneau³⁵, l'Assemblée nationale a adopté, en décembre 2016, le projet de loi n° 87, *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics* (LFDAROP), qui est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2017. Cette loi a pour mission de faciliter la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics québécois tels que les ministères, les centres de services scolaires, les entreprises du gouvernement (p. ex., Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec), les universités et les établissements publics de santé et de services sociaux, puis d'établir un régime de protection contre les représailles (art. 1 et 2). En octobre 2018, la LFDAROP a été modifiée afin que les lanceurs d'alerte municipaux puissent bénéficier de cette protection législative, mais sous certaines conditions³⁶.

Au sens de la LFDAROP, est considéré comme répréhensible tout acte qui constitue, selon le cas :

- 1) une contravention à une loi du Québec ou à une loi fédérale applicable au Québec;
- 2) un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie;

- 3) un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux qu'il gère ou détient pour autrui;
- 4) un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public;
- 5) le fait, par un acte ou une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement (art. 3).

La LFDAROP interdit, sous peine d'amendes, les représailles ou des menaces de représailles à l'encontre d'une personne qui divulgue une vérification ou une enquête menée à la suite d'une divulgation, ou qui y collabore (art. 26). Sont présumés être des représailles la rétrogradation, la suspension, le congédiement ou le déplacement ainsi que toute autre mesure disciplinaire ou mesure portant atteinte à son emploi ou à ses conditions de travail (art. 27).

Depuis son adoption, la LFDAROP a fait l'objet de nombreuses critiques, surtout après le congédiement du lanceur d'alerte Louis Robert, agronome au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), qui dénonçait l'ingérence des entreprises privées dans la recherche publique sur l'usage des pesticides en agriculture (Simard et collab., 2021). D'une part, la LFDAROP n'a pas une portée universelle comme le réclamait la commission Charbonneau. Le régime protège uniquement les divulgations d'actes répréhensibles dans le contexte précis du secteur public. Ainsi, la Loi exclut la protection des lanceurs d'alerte désirant signaler un problème dans le secteur privé.

La description des actes répréhensibles susceptibles d'être signalés est souvent floue et demande une interprétation que les non-juristes sont incapables de faire. Le lanceur d'alerte doit prouver sa bonne foi pour bénéficier de la protection contre les sanctions de son employeur. Il n'existe pas de présomption dans la LFDAROP selon laquelle le lanceur d'alerte a perdu son emploi en raison de sa dénonciation. Les protections et les immunités des lanceurs d'alerte sont insuffisantes ainsi que la confidentialité des informations divulguées. Enfin, la LFDAROP ne prévoit toujours pas des incitations financières qui encourageraient les lanceurs d'alerte à dénoncer.

Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics (LQ 2017, chap. 27 ou projet de loi n° 108)

La première recommandation du rapport Charbonneau porte sur la création d'une instance nationale neutre d'encadrement des marchés publics qui aurait pour mandat :

- 1) de surveiller les marchés publics afin de déceler les problèmes de malversation;
- 2) de soutenir les donneurs d'ouvrage public dans leur gestion contractuelle;
- 3) d'intervenir auprès de ces derniers lorsque requis (Charbonneau et Lachance, 2015, tome 3).

Il est important de mentionner que, chaque année, les marchés publics représentent au Québec plus de 45 000 contrats totalisant plus de 25 G\$ de fonds publics (Commission municipale du Québec, 2023).

Pour faire suite à cette recommandation, le gouvernement du Québec a adopté et sanctionné, en décembre 2017, la *Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics*, qui prévoit, comme son titre l'indique, la création de l'AMP et l'adoption de sa loi constitutive, la *Loi sur l'Autorité des marchés publics* (chap. A-33.2.1)³⁷.

L'AMP a désormais des pouvoirs d'intervention, de vérification et d'enquête en ce qui concerne l'adjudication et l'attribution des contrats publics au Québec (p. ex., contrats de gré à gré, demandes de soumission, recommandation pour un contrat conclu à la suite d'un appel d'offres public). Plus précisément, elle a le pouvoir de délivrer des autorisations de contracter avec un organisme public ou municipal, et de gérer les renseignements et les divulgations en matière contractuelle. Elle est désormais responsable « des deux registres [REA et RENA] au lieu et place de l'AMF et du SCT » (Brindamour, 2019, paragr. 5)³⁸. Elle a aussi le pouvoir de traiter les plaintes des soumissionnaires en matière d'octroi de contrats publics³⁹ :

Ce mécanisme s'adresse principalement aux entreprises et fournisseurs intéressés de conclure des contrats publics qui se voient privés de cette possibilité ou qui considèrent

que les documents d'appel d'offres n'assurent pas « un traitement intégral et équitable des concurrents » (article 37 de la Loi sur l'Autorité des marchés publics). (Jobidon, 2021, paragr. 36)

L'AMP a la capacité de faire des recommandations pour modifier, suspendre ou même annuler un contrat lorsqu'il y a des illégalités.

Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel (LQ 2017, chap. 11 ou projet de loi n° 98)

La médiatisation des scandales de collusion et de corruption dans les marchés publics québécois a mis à mal la confiance du public à l'égard de certains ordres professionnels. La population a découvert que plusieurs professionnels (p. ex., ingénieurs, comptables, avocats) ont été les complices de ces stratagèmes illégaux.

Dans son rapport, la commission Charbonneau s'est dite préoccupée par les lacunes de certains ordres professionnels dans l'administration et l'exécution de leur mandat de protection du public. Celle-ci recommande donc de modifier le *Code des professions* afin de renforcer la gouvernance des 46 ordres professionnels.

Pour faire suite à cette recommandation, le législateur québécois a adopté en juin 2017 le projet de loi n° 98, qui modifie le *Code des professions* ainsi que les lois constitutives de certains ordres professionnels. Parmi ces modifications, on retrouve :

- Des pouvoirs renforcés de l'Office des professions lui permettant d'enquêter de sa propre initiative sur le fonctionnement des mécanismes mis en place à l'intérieur des ordres professionnels en application du *Code des professions* (p. ex., l'inspection professionnelle et le processus disciplinaire) (art. 12(1));
- Des pouvoirs renforcés de l'Office des professions lui permettant d'adopter des normes d'éthique et de déontologie applicables aux administrateurs siégeant au sein des conseils d'administration des différents ordres professionnels et d'exiger de ces derniers qu'ils apportent les mesures correctrices qu'ils jugent appropriées (art. 12.0.1);

- Une obligation pour les candidats à une profession de suivre une formation en éthique et en déontologie et pour tous les administrateurs des conseils d'administration des ordres de suivre une formation sur le rôle d'un conseil d'administration d'un ordre, notamment en matière de gouvernance et d'éthique (art. 62.0.1, 94 et suiv.);
- Une obligation pour chaque ordre professionnel d'inclure dans son code de déontologie « des dispositions énonçant expressément qu'est interdit tout acte impliquant de la collusion, de la corruption, de la malversation, de l'abus de confiance ou du trafic d'influence » (art. 87.1.1);
- Une obligation pour le membre d'un ordre d'informer le syndic lorsqu'il a des raisons de croire qu'une situation est susceptible de porter atteinte à la compétence ou à l'intégrité d'un autre membre de l'ordre (art. 87.1.2);
- L'ajout de dispositions pénales interdisant les mesures de représailles à l'encontre d'une personne qui transmet de bonne foi au syndic une information selon laquelle un professionnel a commis une infraction et des dispositions lui accordant également une immunité contre les poursuites en justice [paragr. 122(2) et art. 122.0.1 à 122.0.5].

Même si le législateur, en adoptant le projet de loi n° 98, a fait des efforts louables afin de mieux encadrer le système professionnel dans sa mission de protection du public, pour certains observateurs, l'absence de surveillance et de contrôle des entreprises de services professionnels et de leurs dirigeants au sein du système professionnel demeure une lacune importante :

L'absence de pouvoirs des ordres professionnels envers les entreprises de services professionnels et leurs dirigeants constitue une lacune importante au regard de la protection du public dans le système professionnel québécois, et ce, en raison principalement de l'influence potentiellement néfaste de ces entreprises et de leurs dirigeants sur le comportement des professionnels.

Une telle influence est notamment reconnue par la commission Charbonneau qui, en ce sens, mentionne dans son rapport que « [c]e manque d'encadrement pose problème,

puisque la Commission a observé que des firmes de professionnels en ingénierie, ou leurs dirigeants, ont participé ou encouragé la participation à des activités déviantes » (Charbonneau et Lachance, 2015, tome 3, p. 63; Duclos, 2019, paragr. 110-111)

Il faut toutefois mentionner que, depuis la sortie du rapport de la commission Charbonneau, l'Ordre des ingénieurs du Québec a rendu, pour des dossiers de collusion et de corruption, plus de 75 décisions contre des ingénieurs fautifs. Selon leur présidente, « près de 300 dossiers ont été traités pour imposer des pénalités aux ingénieurs impliqués dans du financement politique illégal » (Leduc, 2022, p. n/a). Et tous ces efforts ne furent pas vains, car la confiance du public envers l'encadrement de l'Ordre est à la hausse : « Il était de 47 % en 2013. De 62 % en 2015. Et de 78 % en 2021. Un niveau plus élevé qu'avant même que l'on entende parler de la commission Charbonneau! » (Leduc, 2022, p. n/a).

Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics (LQ 2022, chap. 18 ou projet de loi n° 12)

Cette loi⁴⁰, sanctionnée le 2 juin 2022 (mais dont certains articles ne sont pas encore en vigueur en septembre 2023), vise deux objectifs. Le premier est de modifier la *Loi sur les contrats des organismes publics* afin de promouvoir l'acquisition responsable de biens, de services ou de travaux de construction québécois des organismes publics québécois. Le second vise à renforcer le régime d'intégrité prévu dans la *Loi sur les contrats des organismes publics* (Chidiac, 2023). Elle introduit, entre autres, un nouveau formulaire de déclaration d'intégrité qui devra être signé par toutes personnes qui contractent avec l'État, et non seulement par celles qui doivent demander une autorisation à contracter :

Toute entreprise intéressée à conclure un contrat public doit, au moyen d'une déclaration écrite, reconnaître avoir pris connaissance des exigences d'intégrité et s'engager à prendre toutes les mesures nécessaires pour y satisfaire pendant toute la durée du contrat.

La déclaration d'intégrité est faite selon la formule déterminée par règlement du gouvernement et au moment du dépôt d'une soumission ou, dans le cas d'un contrat conclu de gré à gré, au moment de sa conclusion. (art. 21.2)

Par contre, en octobre 2023, ce règlement n'était pas encore adopté par le gouvernement du Québec, ce qui rend cette disposition inactive.

Autres lois

Les lois suivantes ont aussi été adoptées depuis 2015 afin de mettre en œuvre les recommandations de la commission Charbonneau qui sont principalement liées à la lutte contre la corruption et la collusion dans l'industrie de la construction, mais aussi au financement politique :

- *Loi donnant suite aux recommandations de la Commission Charbonneau en matière de financement politique* (LQ 2016, chap. 18);
- *Loi visant à accroître la compétence et l'indépendance du commissaire à la lutte contre la corruption et du Bureau des enquêtes indépendantes ainsi que le pouvoir du directeur des poursuites criminelles et pénales d'accorder certains avantages à des témoins collaborateurs* (LQ 2018, chap. 1);
- *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine du travail afin principalement de donner suite à certaines recommandations de la Commission Charbonneau* (LQ 2018, chap. 12);
- *Loi modifiant la Loi sur le bâtiment et d'autres dispositions législatives afin principalement de donner suite à certaines recommandations de la Commission Charbonneau* (LQ 2018, chap. 13);
- *Loi transférant au commissaire au lobbyisme la responsabilité du registre des lobbyistes et donnant suite à la recommandation de la Commission Charbonneau concernant le délai de prescription applicable à la prise d'une poursuite pénale* (LQ 2019, chap. 13).

5.2.3 Retombées financières de la Commission

Le rapport de la commission Charbonneau sur l'industrie de la construction au Québec pointe du doigt non seulement quelques « pommes pourries » dans cette industrie, mais dévoile surtout un système auquel participaient des centaines de personnes :

« des gens qui ne savaient pas, qui savaient mais regardaient ailleurs, qui savaient mais se sentaient impuissants à changer quoi que ce soit, qui savaient mais croyaient qu'il fallait participer parce que tout le monde participait... » (Dutton, 2015, paragr. 1). Or, d'évidence, dans la foulée de ces travaux, l'ensemble des chantiers publics québécois a vu ses coûts se réduire considérablement. Lors d'une entrevue accordée à Radio-Canada 10 ans après la création de la Commission, la juge Charbonneau déclarait :

Simplement sur le plan financier, pendant les travaux de la Commission, il y a eu une baisse de 30 % des coûts de construction, a-t-elle rappelé. Quand on pense que le gouvernement doit certainement donner au bas mot 10 milliards de dollars par année, 30 %, ça représente 3 milliards de dollars. (Radio-Canada, avril 2022, paragr. 12)

L'ancien procureur en chef adjoint de la Commission, Simon Tremblay, abondait dans le même sens lors d'une entrevue à Radio-Canada en octobre 2021 :

On peut affirmer qu'avec les sommes récupérées à Laval, selon mon estimé imparfait, on est à environ 145 millions de dollars, donc on est déjà, en bon Québécois, à 100 millions over dans le vert, dit Me Tremblay, qui inclut dans son calcul le 98 millions récupéré grâce au programme de remboursement volontaire pour les entreprises soupçonnées de fraude au Québec. (Desjardins, 20 octobre 2021, paragr. 19)

Conclusion

Dans l'espace que lui donne le partage des compétences dans la *Loi constitutionnelle de 1867*, le Québec a fait des efforts considérables, ces 20 dernières années, pour mettre en place des mesures législatives et administratives visant à combattre la criminalité en col blanc et pour placer le financement des partis politiques à l'abri des influences. Les nombreux scandales financiers et économiques tant dans les affaires privées que publiques ainsi que les délibérations publiques de la commission Charbonneau ont alimenté la critique collective et la montée d'un mouvement social suffisamment puissant pour qu'il impose les objectifs à l'agir étatique.

La province de Québec, qui a longtemps été perçue comme le terreau le plus fertile à la corruption au Canada (Reeves-Latour, 2016), est devenue, en quelques années seulement, un chef de file dans le combat de la criminalité en col blanc, même si des observateurs jugent que plusieurs préoccupations et recommandations de la Commission n'ont pas été encore prises suffisamment en considération par le législateur québécois (Bégin et collab., 2016; Duclos, 2019).

En ce sens, on comprend mieux les liens inexorables qui se tissent entre les acteurs relevant des différentes sphères en jeu (politique, économique, législative, régulatrice) et l'importance de ne pas oblitérer les conséquences à court et à long terme de conduites pouvant causer de graves torts et préjudices pour les victimes, de même que des dommages sociaux (et environnementaux) d'une portée parfois insoupçonnée.

En outre, ce que les scandales en col blanc et les travaux de la commission Charbonneau mettent en relief, c'est que la démocratie et la justice ont nécessairement besoin d'initiés (*insiders*) pour l'aider à comprendre des affaires complexes. En effet, sans l'aide de collaborateurs prêts à témoigner, souvent en échange d'une forme de clémence de la part des procureurs à leur endroit, les acteurs en charge de faire la lumière sur la collusion qui sévissait dans le domaine de la construction notamment auraient eu de la difficulté à démêler les écheveaux des alliances entre les fonctionnaires, les membres de l'industrie et les organisations criminelles en jeu. En ce sens, en dépit

des critiques qui ont été formulées, l'exercice démocratique que représente une commission d'enquête demeure un processus salubre, surtout lorsque le financement occulte des partis politiques est révélé au public. Au final, autant les dérives des stratégies de contrôle et de surveillance des années passées que l'importance d'adopter des lois et règlements plus adaptés aux réalités de l'ère contemporaine ont été mises en évidence.

Idéalement, la criminalité en col blanc, en raison de son caractère systémique et mondial ainsi que des enjeux de développement social et environnemental qu'elle met en péril, demanderait d'être résolue à travers une collaboration globale entre les États, voire d'une gouvernance mondiale (*global governance*). Même si, ces dernières décennies, de nombreuses conventions internationales ont été signées à ce sujet, elles n'ont pas eu le succès escompté.

Pour certains sociologues de l'économie, dont Streeck (2023), il ne faut surtout pas sous-estimer le rôle positif que peut avoir un État démocratique, pris individuellement et fût-il modeste, dans le renouvellement moral collectif à la lutte contre la criminalité en col blanc, dans la protection de l'environnement ou pour tout autre problème qui menace le développement, voire la survie de l'humanité. À plus ou moins long terme, des initiatives de cet ordre qui ont été propulsées par des mouvements sociaux vont, nous l'espérons, percoler de façon horizontale vers d'autres États.

NOTES

- 1 Sutherland (1941/2013) définit le crime en col blanc comme « une violation du droit pénal par une personne de la classe supérieure dans le cadre de ses activités professionnelles » (p. 171, trad. libre). Il met délibérément l'accent sur le fait que l'acte criminel est commis par une personne de la classe supérieure jouissant d'une respectabilité et d'un prestige économique ou social dans la société (déviance des élites). L'expression « criminel en col blanc » renvoie à l'image des personnes dont la profession s'exerce en veston-cravate, par opposition au « col bleu », souvent associé aux personnes d'une classe sociale inférieure.
- 2 Les scandales d'Enron, de WorldCom, la crise des subprimes en 2008-2009, ainsi que la chaîne de Ponzi de Bernard Madoff en sont quelques exemples.

- 3 À titre d'exemple, en juillet 1986, la Cour d'appel du Québec, dans une affaire de fraude, s'exprimait ainsi : « Les crimes de col blanc, c'est-à-dire des crimes commis sans violence, par manipulations économiques frauduleuses, deviennent de plus en plus nombreux et, généralement, causent à leurs victimes des dommages financiers plus élevés que les crimes conventionnels de vol. Ces crimes sont d'habitude longuement prémédités et par des gens qui bénéficient de la confiance du public. Il est donc du devoir des tribunaux de les réprimer par des sentences d'une sévérité exemplaire. » (Larochelle c. R., 1986 CanLII 3715 (QC CA). On consultera aussi les jugements suivants : R. c. Champagne, 1999 CanLII 5533 (QC CQ), R. c. Corbeil, 1998 CanLII 10825 (QC CQ); R. c. Alain, 2001 CanLII 12757 (QC CA).
- 4 La commission Charbonneau en a fait usage quatre fois dans la rédaction de son rapport (Charbonneau et Lachance, 2015).
- 5 Même si nous préférons utiliser dans cet article la notion de « criminalité en col blanc » pour désigner la criminalité économique et financière, qui a souvent un caractère systémique, lorsque nous analyserons une loi particulière tant au fédéral qu'au Québec, nous allons respecter la terminologie précise utilisée par le législateur et par les tribunaux canadiens.
- 6 « La corruption qualifie l'acte d'un "agent" qui, en agissant dans son intérêt personnel, trahit (brise) la confiance mise en lui par une [entité] publique ou privée dont les intérêts devraient normalement être protégés par l'agent en raison du mandat qu'il a reçu d'agir au mieux de ses intérêts. L'agent utilise le pouvoir dont il dispose afin de donner un traitement préférentiel déraisonnable à un corrupteur en contrepartie d'un avantage personnel [commission] qui peut être ou non financier. » (Lapointe et collab., 2018, p. 50)
- 7 La collusion est un « accord préalable entre entrepreneurs pour fixer les prix d'un marché particulier » (Simard et Desjardins, 2022, p. 115).
- 8 « Le trafic d'influence est une forme que peut prendre la corruption. [...] Par contre, il nécessite la participation de trois acteurs, soit la personne (tiers offrant) qui fournit un avantage indu; l'intermédiaire "influent", qui reçoit cet avantage pour exercer une influence illégale sur un agent, et l'agent public ou privé, qui détient le pouvoir de décision. » (Simard et Desjardins, 2022, p. 115) La différence entre la corruption et le trafic d'influence tient à la nature de l'acte à commettre en contrepartie.
- 9 « Le délit d'initié consiste à acheter ou à vendre des actions en utilisant sciemment des informations que vous possédez en raison de votre position et/ou de votre relation professionnelle. Vous pouvez également être tenu pour responsable d'avoir "donné un tuyau" ou d'avoir transmis une information privilégiée à une personne qui peut l'utiliser à son profit. » (Dostaler, blogue, s. p).
- 10 Dans un rapport sur le blanchiment d'argent et la fraude au Canada de 2020, le Service canadien de renseignements criminels (2020) fait référence à la notion de criminalité en col blanc à de nombreuses reprises. Il considère cette notion comme un synonyme de criminalité financière : « La criminalité financière, aussi appelée criminalité en col blanc, est commise par des criminels ayant une importante capacité et par des groupes du crime organisé interreliés, au Canada et à l'étranger » (p. 4).
- 11 Au sujet de la cybercriminalité, on lira Gottschalk et Hamerton (2021).
- 12 Il est important de préciser que, selon le paradigme positiviste et juridique, le crime économique peut uniquement être attribué à une action individuelle visible. Un individu ou une organisation qui corrompt, par exemple, un agent public afin d'obtenir un important contrat de construction inflige de façon collatérale des dommages matériels à un tiers exclu par l'échange corrompu, « dont l'offre pourtant meilleure n'a pas été retenue » (Perrin, 2010, p. 88). Cette vision étroite de la violence a été critiquée par les chercheurs qui adoptent un point de vue conséquentialiste.
- 13 « Avec la globalisation et la financiarisation de l'économie, nous observons dans le monde des affaires une forme insoupçonnée de ce que nous proposons d'appeler une "criminalité organisée en col blanc" (COCB). Cet univers voit fonctionner aussi bien des "criminels qui s'organisent" au sens du réseau professionnel, que probablement des "organisations criminelles en cols blancs". » (Gayraud et de Saint-Victor, 2012, p. 19)
- 14 Nous encourageons tout lecteur intéressé à un ancrage plus systématique des concepts et définitions retenus dans le domaine à l'étude de poursuivre la réflexion et de se référer à de nombreux écrits en la matière, par exemple Fines (2011, 2016b, 2021).
- 15 Pour un exposé sur cette loi, on consultera Simard et Desjardins (2022).
- 16 Le Parlement du Canada a aussi adopté, en 1985, la Loi sur la concurrence (LRC 1985, chap. C-34), qui a pour principal objectif de préserver et de favoriser la concurrence, et de stimuler l'adaptabilité et l'efficacité de l'économie. Afin d'atteindre ses objectifs, cette loi comporte une série d'infractions pénales et criminelles relatives « à la bonne conduite des affaires et à la présence de prix compétitifs sur le marché », notamment les cartels, les ententes criminelles lors d'appels d'offres, les accords bancaires relatifs à la fixation des intérêts, les publicités trompeuses, les abus de position dominante, les fusions et les ententes anticoncurrentielles, etc. En 2009, cette loi fait l'objet d'une réforme majeure afin d'alourdir les sanctions encourues en cas de non-respect de la Loi et, donc, de dissuader les personnes de se dérober du processus normal de la concurrence (Simard et collab., 2019).

- 17 On consultera aussi à cet effet Wall-Parker (2019).
- 18 Pour conclure sur l'affaire Norbourg, mentionnons au lecteur intéressé par des fraudes qui semblent l'œuvre d'un seul individu, mais qui s'apparentent à bien des égards à des fraudes organisationnelles qu'il pourra relire les tenants et aboutissants de l'affaire Madoff, l'une des plus grandes escroqueries financières du xxe siècle (Fines, 2013b).
- 19 R. c. Zampino, 2019 QCCQ 5880.
- 20 R. c. Marcil, 2020 QCCQ 7898.
- 21 «La manipulation de cours consiste en une opération frauduleuse visant à modifier le cours d'une valeur, au moyen d'opérations ayant pour but de faire démarrer, ou à l'inverse, de stopper une tendance». (Comparabourse, s. d.) Par exemple : achats massifs d'actions.
- 22 Loi sur l'encadrement du secteur financier (RLRQ, chap. E-6.1), qui portait auparavant le titre Loi sur l'Agence nationale d'encadrement du secteur financier (2004).
- 23 Pour connaître les conditions et la procédure à suivre pour une demande d'indemnisation, on consultera le site de l'AMF à l'adresse suivante : <https://lautorite.qc.ca/grand-public/indemnisation-et-protection-des-depots/reclamer-au-fonds-dindemnisation-des-services-financiers>
- 24 Par ailleurs, le Règlement sur la publicité légale des entreprises (chapitre P-44.1, r.2) publié en 2023, prévoit d'autres cas où une personne physique pourrait être considérée comme un bénéficiaire ultime (art. 6 et 7).
- 25 Le 7 juin 2023, le ministre des Finances du Québec a déposé à l'Assemblée nationale le projet de loi n° 3, étant la Loi modifiant diverses dispositions principalement dans le secteur financier, qui vise, notamment, à modifier la Loi sur la distribution de produits et services financiers. Si ce projet de loi est adopté, il donnera au TAMF le pouvoir d'imposer une pénalité administrative d'un montant pouvant atteindre 2 M\$ à toute personne qui a, par son acte ou son omission, contrevenu ou aidé à l'accomplissement d'une contravention à une disposition à la Loi sur la distribution des produits et services financiers.
- 26 L'UPAC (Décret 114-2011, 16 février 2011), qui est une organisation rattachée au ministère de la Sécurité publique et qui relève du Commissaire à la lutte contre la corruption, chapeautera une année plus tard les deux autres escouades.
- 27 Le Commissaire à la lutte contre la corruption deviendra, en février 2018, un corps de police spécialisé dans la lutte contre la corruption, à la suite de l'adoption du projet de loi no 107.
- 28 M. Macdonald a été absent, dès le début des travaux, en raison de problèmes de santé. Il est décédé en 2014.
- 29 Toutefois, les commissaires France Charbonneau et Renaud Lachance n'ont pas trouvé de terrain d'entente en ce qui concerne l'existence d'un lien, même indirect, entre le versement d'une contribution à un parti politique provincial et l'obtention d'un contrat public (d'ingénierie ou de construction) de l'État québécois.
- 30 Décret 435-2015, 27 mai 2015 et Décret 793-2014, 10 septembre 2014. «L'article 21.17.1 de la LCOP prévoit d'ailleurs que le gouvernement peut, aux conditions qu'il fixe, imposer la détention d'une autorisation de l'AMP pour des montants inférieurs au seuil de 5 M\$, ce qu'il a d'ailleurs fait par décret à certaines occasions, par exemple à l'égard de la Ville de Montréal.» (Turcotte, 2023, paragr. 6)
- 31 Terra Location inc. c. Autorité des marchés financiers, 2015 QCCS 509.
- 32 Durant cette période, la Loi concernant l'inspecteur général de la Ville de Montréal (LQ 2014, chap. 3) a été adoptée par l'Assemblée nationale. On y oblige la Ville de nommer un inspecteur général qui aura pour mandat de surveiller les processus de passation des contrats et l'exécution de ceux-ci par la Ville ou par une personne morale qui lui est liée. Ses pouvoirs sont similaires à ceux de l'AMP (Brindamour, 2019). «L'inspecteur général recommande au conseil toute mesure visant à prévenir les manquements à l'intégrité dans le cadre de la passation des contrats par la Ville ou dans le cadre de leur exécution de même que toute mesure visant à favoriser le respect des dispositions légales et des exigences de la Ville en matière de passation ou d'exécution de contrats. [...] L'inspecteur général vérifie l'application de telles mesures» (Notes explicatives de la Loi concernant l'inspecteur général de la Ville de Montréal). Il a aussi pour mandat de «former les membres des conseils de même que les fonctionnaires et employés de la Ville afin qu'ils reconnaissent et préviennent les manquements à l'intégrité et aux règles applicables dans le cadre de la passation des contrats par la Ville ou dans le cadre de leur exécution» (Notes explicatives de la Loi).
- 33 D'autres dispositions de cette loi favorisent l'exécution d'un éventuel jugement : «1. La création de l'organisme public lui confère le droit, sur autorisation du tribunal, d'inscrire une hypothèque légale [paragr. 13(1)]; 2. Les personnes ayant participé à la fraude ou aux manœuvres dolosives sont solidairement responsables du préjudice causé à l'organisme [paragr. 10(4)]; 3. Le montant de l'indemnité allouée par le tribunal porte intérêt à compter de la date de réception de l'ouvrage [paragr. 11(30)].»

- 34 En voici quelques exemples : Consultants Gauthier Morel inc. c. Ville de Laval, 2020 QCCS 3497; GBI Experts-conseils c. Ville de Montréal, 2020 QCCA 497; Montréal (Ville) c. Restructuration Deloitte inc., 2021 CSC 53.
- 35 « Afin de favoriser une plus grande participation des citoyens à l'assainissement des pratiques contractuelles relatives aux infrastructures publiques, au financement des partis politiques liés à ces pratiques, et à l'infiltration de l'industrie de la construction par le crime organisé, la Commission est d'avis qu'un régime général de protection des lanceurs d'alerte s'impose. Un tel régime permettrait non seulement d'assurer la protection de tous les lanceurs d'alerte, mais aussi de leur offrir l'accompagnement et le soutien requis, notamment au plan financier. C'est qu'en dépit des recours à leur portée, les lanceurs d'alerte peuvent avoir à engager des dépenses importantes pour faire valoir leurs droits, notamment lorsqu'ils font face à de grandes organisations aux ressources financières importantes, qui ont la capacité de mener une lutte judiciaire de longue durée. » (Charbonneau et Lachance, 2015, tome 3, p. 110)
- 36 Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec (LQ 2018, chap. 8). Voir <https://canlii.ca/t/6b66fr>
- 37 Le 14 juin 2018, Me Denis Gallant est nommé premier PDG de l'AMP par l'Assemblée nationale du Québec.
- 38 Cette première partie de son mandat est entrée en vigueur le 25 janvier 2019.
- 39 Cette seconde partie de son mandat est entrée en vigueur le 25 mai 2019.
- 40 Ces nouvelles mesures sont destinées à accentuer la surveillance des processus d'octroi et l'exécution des contrats, ainsi qu'à assurer l'intégrité des entreprises.

RÉFÉRENCES

- Bailly, B. (2022). La délinquance économique et financière en procès : les magistrats et la gestion différentielle des illégalismes économiques et financiers. *Lex Electronica*, 27(1), 18-49. <https://doi.org/10.7202/1095491ar>
- Bégin, L., Brodeur, P.-O., Lalonde, Ouimet, P., St-Martin, D., Trent, P. et Valois, M. (2016). Rapport du Comité public de suivi des recommandations de la Commission Charbonneau. *Éthique publique*, 18(2). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2789>
- Bittle, S. et Hébert, J. (2019). Controlling corporate crimes in times of de-regulation and re-regulation. Dans M. L. Rorie (dir.), *The handbook of white-collar crime* (p. 484-501). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118775004.ch30>
- Blyschak, P. (2014). Corporate liability for foreign corrupt practices under Canadian law. *Revue de droit de McGill*, 59(3), 655-705. <https://doi.org/10.7202/1025141ar>
- Boisvert, A.-M., Dumont, H. et Stylios, A. (2009). En marge de l'affaire Lacroix-Norbourg : les enjeux substantifs et punitifs suscités par le double aspect, réglementaire et criminel, de certains comportements frauduleux dans le domaine des valeurs mobilières. *Les Cahiers de droit*, 50(3-4), 469-518. <https://doi.org/10.7202/1095491ar>
- Boisvert, Y. et Lacroix, A. (2015). *Marchés publics à vendre : éthique et corruption*. Liber.
- Bolduc, C. (2020). *Les aspects juridiques des crimes économiques*. Éditions Yvon Blais.
- Brindamour, J. (2019, 28 janvier). L'Autorité des marchés publics (AMP) est née : Constat s'entretient avec Me Denis Gallant, son premier PDG. *Magazine Constat*. <https://magazineconstat.com/2019/01/28/autorite-des-marches-publics-amp-est-nee>
- Charbonneau, F. et Lachance, R. (2015). *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* (4 tomes). Gouvernement du Québec. https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=78574
- Chidiac, M. (2023, 18 janvier). Nouveau formulaire de « déclaration d'intégrité » : à quoi s'attendre? *Edilex*. <https://www.edilex.com/2023/01/18/nouveau-formulaire-de-declaration-dintegrite-a-quoi-sattendre>
- Comité de suivi du projet d'optimisation du réseau d'eau potable. (2011). *Enjeux, orientations et objectifs pour une nouvelle stratégie de l'eau – Comptes ICI et optimisation des réseaux : annexes*. Ville de Montréal. https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DOCCONSULT_RAPPORT_ANNEXES_20111012.PDF
- Commission municipale du Québec. (2023, 28 mars). *Journée des lanceurs d'alerte 2023* [Vidéo]. YouTube. <https://youtu.be/WJ32TpRjL3Y?si=e9l3MF1uZ0NAqZ>

- Comparabourse. (s. d.). *Lexique boursier : manipulation de cours*. <http://www.comparabourse.fr/lexique/manipulation-de-cours.php#:~:text=La%20manipulation%20de%20cours%20consiste,%2C%20de%20stopper%2C%20une%20tendance>
- Côté-Harper, G., Rainville, J. et Turgeon, P. (1998). *Traité de droit pénal canadien*. Éditions Yvon Blais.
- Crête, R. et Rousseau, S. (2018). *Droit des sociétés par actions*. 4^e édition. Les Éditions Thémis.
- Dearden, T. E. (2017). An assessment of adults' views on white-collar crime. *Journal of Financial Crime*, 24(2), 309-321. https://www.researchgate.net/publication/317055560_An_assessment_of_adults'_views_on_white-collar_crime
- Delabryère, D., Hermilly, J. et Ruelland, N. (2002). La délinquance économique et financière sanctionnée par la Justice. *Infostat Justice*, 62, 1-4. https://www.justice.gouv.fr/sites/default/files/migrations/portail/art_pix/infostat62.pdf
- Desjardins, S. (2021, 20 octobre). La juge France Charbonneau raconte sa commission. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1832899/juge-france-charbonneau-commission-bilan-dix-ans-souvenirs>
- Dostaler, C. (n/a). Céline Dostaler, le blogue. Qu'est-ce que la criminalité en col blanc ? <https://www.celinedostaler.ca/faq-fr/quest-ce-que-la-criminalite-en-col-blanc/>
- Dubois, J. (2003). *La couverture médiatique du crime organisé : enquête auprès des dirigeants policiers*. Gendarmerie royale du Canada, Gouvernement du Canada. <https://www.securitepublique.gc.ca/lbrr/archives/cnmc-pleng/cn73913769-fra.pdf>
- Duclos, C. (2019). Le système professionnel québécois d'hier à aujourd'hui : portrait et analyse de l'encadrement des ordres professionnels sous l'angle de la protection du public. *Les Cahiers de droit*, 60(3), 795-872. <https://doi.org/10.7202/1064655ar>
- Dutton, R. (2015, 5 décembre). Commission Charbonneau : des enseignements pour tous. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/droit-des-affaires/commission-charbonneau-des-enseignements-pour-tous/583818>
- Federal Bureau of Investigation (FBI). (2017). *What is white-collar crime, and how is the FBI combating it?* United States Government. <https://www.fbi.gov/about/faqs/what-is-white-collar-crime-and-how-is-the-fbi-combating-it#:~:text=White%20Decollar%20crime%20is%20generally,laundering%2C%20to%20name%20a%20few>
- Fines, L. (2011). *Les crimes en col blanc : théories, stratégies de défense et mouvements du pouvoir*. L'Harmattan.
- Fines, L. (2013a). *Les crimes invisibles : délits contemporains, dénonciation et temps de réaction*. Liber.
- Fines, L. (2013b). *Négociations et crimes en col blanc : immunités réciproques*. L'Harmattan.
- Fines, L. (2015a). *Entre sphères légales et réseaux illégaux : le jeu de la collusion*. L'Harmattan.
- Fines, L. (2015b). *Irresponsabilités récurrentes des élites : accidents fortuits et crimes en col blanc*. L'Harmattan.
- Fines, L. (2016a). *Géographies policières : ignorance concertée et propagande ennemie*. L'Harmattan.
- Fines, L. (2016b). *Les crimes environnementaux et l'innocence persécutrice*. L'Harmattan.
- Fines, L. (2018). Par-delà le sacrifice nécessaire et le tueur absent : l'importance d'étudier les crimes en col blanc sous l'angle de crimes systémiques. *Organisations & Territoires*, 27(1), 17-28. <https://doi.org/10.1522/revueot.v27n1.274>
- Fines, L. (2021). *Camouflage et immunité dans les sphères commerciale, militaire et religieuse : dimensions organisationnelles et systémiques*. L'Harmattan.
- Fines, L. (2023). *Territoire et colonialisme*. L'Harmattan.
- Forti, G. et Visconti, A. (2019). From economic crime to corporate violence: The multifaceted harms of corporate crime. Dans M. L. Rorie (dir.), *The handbook of white-collar crime* (p. 64-80). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118775004.ch5>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.

- Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Friedrichs, D. O. (1992). White collar crime and the definitional quagmire: A provisional solution. *Journal of Human Justice*, 3, 5-21. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144983520>
- Friedrichs, D. O. (1996). Defining white collar crime: In defense of an inclusive approach. Dans J. Helmkamp, R. Ball et K. Townsend (dir.), *Proceedings of the Academic Workshop Definitional dilemma: Can and should there be a universal definition of white collar crime?* (p. 263-274). National White Collar Crime Center.
- Friedrichs, D. O. (2010). *Trusted criminals: White collar crime in contemporary society*. Wadsworth Cengage Learning.
- Friedrichs, D. O. (2019). [White collar crime: Definitional debates and the case for a typological approach](https://doi.org/10.1002/9781118775004.ch2). Dans M. L. Rorie (dir.), *The handbook of white-collar crime* (p. 16-31). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118775004.ch2>
- Gagnon, S. (2013). L'évaluation de la structure de personnalité d'un échantillon de fraudeurs québécois judiciairisés. Dans Barreau du Québec – Service de la formation continue (dir.), *Développements récents en droit criminel*. Éditions Yvon Blais. <https://edoctrine.ca/jq.ca/developpements-recents/369/368131652>
- Galtung, J. (1969). Violence, peace and peace research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 169-191. <https://doi.org/10.1177/002234336900600301>
- Garapon, A. (2014). La peur de l'impuissance démocratique. *Esprit*, 2, 19-30. <https://doi.org/10.3917/espri.1402.0019>
- Gaudreault-Desbiens, J.-F. et Leclerc, J. (2013). *Étude générale de la latitude constitutionnelle des provinces, au regard du partage des compétences législatives, en matière de réglementation de la collusion et de la corruption*. https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=163349
- Gayraud, J. et de Saint-Victor, J. (2012). Les nouvelles élites criminelles : vers le crime organisé en col blanc. *Cités*, 51, 135-147. <https://doi.org/10.3917/cite.051.0135>
- Geis, G. (1962). Toward a delineation of white-collar offenses. *Sociological Inquiry*, 32, 160-171. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1962.tb00538.x>
- Geis, G. (2016). The roots and variant definitions of the concept of white-collar crime. Dans S. R. Van Slyke, M. L. Benson et F. T. Cullen (dir.), *The Oxford handbook of white-collar crime* (p. 25-38). Oxford University Press.
- Godefroy, T. et Mucchielli, L. (2011, 12 novembre). Délinquance économique : l'impunité s'accroît en France. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/idees/article/2010/11/12/delinquance-economique-l-impunite-s-accroit-en-France_1439112_3232.html
- Golladay, K. et Holtfreter, K. (2017). The consequences of identity theft victimization: An examination of emotional and physical health outcomes. *Victims & Offenders*, 12(5), 741-760. <https://doi.org/10.1080/15564886.2016.1177766>
- Gosselin, I. (2013). Les contrats publics au Québec : une question d'intégrité – La nouvelle Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics. *The Journal of the Canadian College of Construction Lawyers*, 15-28. <https://revuededroitcriminel.wordpress.com/2015/04/02/les-contrats-publics-au-quebec-une-question-dintegrite-la-nouvelle-loi-sur-lintegrite-en-matiere-de-contrats-publics-2>
- [Gottschalk, P. et Gunnesdal, L.](https://doi.org/10.1017/9781107300000) (2018). *White-collar crime in the shadow economy: Lack of detection, investigation and conviction compared to social security fraud*. Palgrave Macmillan.
- Gottschalk, P. et Hamerton, C. (2021). *White-collar crime online: Deviance, organizational behaviour and risk*. Springer International Publishing.
- Gouvernement du Québec. (2023, 21 décembre). *Trouver et identifier un bénéficiaire ultime d'une entreprise*. <https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/demarrer-entreprise/immatriculer-constituer-entreprise/nouvelles-obligations-transparence/declarer-beneficiaire-ultime/trouver-identifier>
- Janhevich, D. E. (1998). L'évolution de la nature des fraudes au Canada. *Juristat*, 18(4), 1-16. <https://publications.gc.ca/Collection-R/Statcan/85-002-XIF/0049885-002-XIF.pdf>

- Jasmin-Leclercq, G. (2008, décembre). Violence sociale et violence économique : deux poids et deux mesures. *Revue de la Form'ation André Renard*. <https://dautresreperes.typepad.com/dautresreperes/2008/12/violence-sociale-et-violence-%C3%A9conomique-deux-poids-et-deux-mesures.html>
- Jobidon, N. (2021). Scandales de l'industrie de la construction au Québec : évolution et originalité des instruments normatifs visant à prévenir les risques éthiques dans les marchés publics. *Éthique publique*, 23(1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.5603>
- Jordanoska, A. et Schoultz, I. (2019). The “discovery” of white-collar crime: The legacy of Edwin Sutherland. Dans M. L. Rorie (dir.), *The handbook of white-collar crime* (p. 3-15). John Wiley & Sons.
- Kempa, M. (2010). Combating white-collar crime in Canada: Serving victim needs and market integrity. *Journal of Financial Crime*, 17(2), 251-264. <https://doi.org/10.1108/1359079101103393>
- Lacasse, N. (2023). *Droit de l'entreprise (1^{re} édition)*. Les éditions Narval.
- Lapointe, B., Simard, J., Morency, M.-A. et Ouedraogo, S. (2018). Les faits de corruption à l'échelle internationale : le rôle des pouvoirs publics canadiens et des outils de soft law. *Organisations & Territoires*, 27(2), p. 49-73. <https://doi.org/10.1522/revueot.v27n2.871>
- Lascoumes, P. et Nagels, C. (2014). *Sociologie des élites délinquantes : de la criminalité en col blanc à la corruption politique*. Armand Colin.
- Latrous, I., Morency, M.-A., Ouedraogo, S. et Simard, J. (2017). La gouvernance d'entreprise au Canada : un domaine en transition. *Organisations & Territoires*, 26(1-2), 25-43. <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.196>
- Leduc, G. (2022, 14 mars). Ordre des ingénieurs du Québec : la leçon de la Commission Charbonneau a été apprise. *La Voix de l'Est*. <https://www.lavoixdelest.ca/2022/03/12/ordre-des-ingenieurs-du-quebec-la-lecon-de-la-commission-charbonneau-a-ete-apprise-7c994c4ecb910a778b59220ecbfff459f/>
- Lee, M. T. et Gailey, J. A. (2007). Attributing responsibility for organizational wrongdoing. Dans H. N. Pontell et G. Geis (dir.), *International handbook of white-collar and corporate crime* (p. 50-77). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-34111-8_3
- Léger, J.-M. (2010, 15 décembre). Le Québec est-il la province la plus corrompue? *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2010/12/15/quebec-est-elle-la-province-la-plus-corrompue>
- Le Monde. (2021, 24 août). Le poison lent de la délinquance financière [Éditorial]. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/08/24/le-poison-lent-de-la-delinquance-financiere_6092196_3232.html
- Lessard, D. (2020, 28 novembre). Commission Charbonneau : cinq ans après l'« électrochoc ». *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2020-11-28/commission-charbonneau/cinq-ans-apres-l-electrochoc.php>
- Lévesque, K. (2007, 13 décembre). Compteurs d'eau : conflit d'intérêts à propos d'un contrat de 355 millions. *Le Devoir*.
- Manirabona, A.-M. (2018). La responsabilité des entreprises en droit canadien. Dans G. Lefebvre et S. Rousseau (dir.), *Introduction au droit des affaires* (p. 407-434). Éditions Thémis.
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). (2023). *Lexique : marchés publics*. Gouvernement du Québec. <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/guides-et-outils/en-savoir-plus-sur-les-marches-publics/lexique>
- Ministère de la Justice. (2017). *La lumière sur l'arrêt Gladue : défis, expériences et possibilités dans le système de justice pénale canadien*. Gouvernement du Canada. <https://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/jr/gladue/gladue.pdf>
- Ministère de la Justice. (2018). *Rapport de mise en œuvre du Programme de remboursement volontaire*. Gouvernement du Québec. https://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique_139601&process=Original&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwP CjWrKwg
- Office contre la drogue et le crime. (2005, 18-25 avril). *Délinquance économique et financière : défis pour le développement durable*. 11^e Congrès des Nations unies pour la prévention du crime et la justice pénale, Bangkok (Thaïlande). https://unis.unvienna.org/pdf/05-82109_F_5_pr_SFS.pdf
- Perrin, B. (2010). Le rôle de l'éthique dans la prévention de la corruption : le cas de la Suisse. *Sécurité et stratégie*, 51(3), 87-94. <https://doi.org/10.3917/sestr.hs1.0087>

- Piquero, N. L. (2018). White-collar crime is crime: Victims hurt just the same. *Criminology & Public Policy*, 17(3), 595-600. <https://doi.org/10.1111/1745-9133.12384>
- Poveda, T. G. (1994). *Rethinking white-collar crime*. Holtzbrinck.
- Queloz, N. (1999). A-t-on encore des raisons de distinguer criminalités économiques et organisées? *Cahiers de la sécurité et de la justice*, 36(2), 21-39.
- Queloz, N. (2002). Criminalité économique et criminalité organisée. *L'Économie politique*, 15(3), 58-67. <https://doi.org/10.3917/leco.015.0058>
- Radio-Canada. (2018, 26 septembre). Compteurs d'eau : la Ville de Montréal entame une poursuite de 14 millions. *ICI Grand Montréal*. <https://ici.radio-Canada.ca/nouvelle/1126221/compteurs-deau-montreal>
- Radio-Canada. (2022, 17 avril). Le témoignage de Jean Charest aurait été inutile, dit l'ex-commissaire Charbonneau. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1877079/commission-charbonneau-anniversaire-temoignage-charest>
- Reeves-Latour, M. (2016). Réaction sociale et criminalité en col blanc : vers une compréhension contextualisée des réformes législatives et institutionnelles générées par la délinquance des élites. *Criminologie*, 49(1), 123-152. <https://doi.org/10.7202/1036197ar>
- Robert, G. (2018). *Corruption dans le milieu municipal : effets sur les élus et impacts sur les contrats* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. <https://doi.org/1866/22790>
- Rousseau, S. (2023). *Législation en valeurs mobilières annotée : lois, règlements et normes 2023-2024*. Éditions Yvon Blais.
- Rousseau, S. (2018). Éléments de droit des marchés financier. Dans G. Lefebvre et S. Rousseau (dir.), *Introduction au droit des affaires* (p. 229-268). Éditions Thémis.
- Schué, R. (2018, 18 juin). Montréal critiquée pour ses fuites d'eau et sa gestion des matières organiques. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1107848/montreal-critiquee-pour-ses-fuites-deau-et-sa-gestion-des-matieres-organiques>
- Service canadien de renseignements criminels. (2020). *Prévision nationale du renseignement criminel sur les marchés criminels canadiens : le blanchiment d'argent et la fraude*. Gouvernement du Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/src-cisc/PS64-162-2020-fra.pdf
- Simard, J. et Desjardins, F. (2022). La corruption nationale et internationale : une analyse des dispositions normatives canadiennes applicables dans les secteurs publics et privés. *Organisations & Territoires*, 31(2), 111-140. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1486>
- Simard, J., Desjardins, F. et Morency, M.-A. (2021). La protection des lanceurs d'alerte au Canada et au Québec : un état des lieux. *Organisations & Territoires*, 30(2), 101-128. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1355>
- Simard, J. et Morency, M.-A. (2012). La confiance vigilante : les instruments de la saine gouvernance. *Organisations & Territoires*, 21(3), 19-28. <https://doi.org/10.1522/revueot.v21n3.247>
- Simard, J., Morency, M.-A., Douesnard, J. et Larouche, L. (2019). Le système économique mondialisé et les désordres dans les organisations. Dans F. B. Malo, J. D. Thwaites et Y. Hallée (dir.), *L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion* (p. 258-285). PUL. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1g2471d.17>
- Streeck, W. (2023). *Entre globalisme et démocratie : l'économie politique à l'âge du néolibéralisme finissant*. Gallimard.
- Sutherland, E. H. (1940). White-collar criminality. *American Sociological Review*, 5, 1-12. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2083937>
- Sutherland, E. H. (1941/2013). Crime and business (trad. de P. Barraud de Lagerie et M. Trespeuch). *Terrains & travaux*, 22, 169-181. <https://doi.org/10.3917/tt.022.0169>
- Taub, J. (2020). *Big dirty money: Making white collar criminals pay*. Penguin Publishing Group.
- Tessier, C. (2014). L'enquête : une mesure de surveillance et de contrôle à ne pas négliger. Dans Barreau du Québec – Service de formation continue (dir.), *Développements récents en droit des affaires* (2014) (p. 159-210). Yvon Blais.

- Tombs, S. et Whyte, D. (2017). Worker health and safety. *Oxford Research Encyclopedia of Criminology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264079.013.270>.
- Tremblay, T. (2018). Point de vue d'un praticien sur la criminalité économique. Dans I. Tchotourian et J.-C. Bernier (dir.), *Gouvernance d'entreprise, conformité et criminalité économique* (p. 587-611). Éditions Yvon Blais.
- Turcotte, M. (2023, 6 septembre). *Autorisation de contracter de l'AMP : les municipalités doivent respecter les seuils prévus par le gouvernement* [Billet de blogue]. Fédération québécoise des municipalités. <https://fqm.ca/lois-et-obligations-municipales/autorisation-de-contracter-de-lamp-les-municipalites-doivent-respecter-les-seuils-prevus-par-le-gouvernement>
- Valois, M. (2023, 28 mars). [Communication orale]. Les outils dont s'est doté le Québec en intégrité publique. Commission municipale du Québec. *Journée des lanceurs d'alerte 2023*, Québec, Canada. <https://youtu.be/WJ32TpRjL3Y?si=c9l3MFIs1uZ0NAqZ>
- Valois, M. (2016). L'intégrité dans les contrats publics : de nouveaux outils dans la lutte contre la corruption au Québec. *Revue juridique Thémis*, 50(3), 745-781. https://ssl.editionsthemis.com/uploaded/revue/article/19376_08-RJTUM-50-3_Valois.pdf
- Vérificateur général de la Ville de Montréal. (2009). *Rapport du vérificateur général au conseil municipal et au conseil d'agglomération sur la vérification de l'ensemble du processus d'acquisition et d'installation de compteurs d'eau dans les ICI ainsi que de l'optimisation de l'ensemble du réseau d'eau de l'agglomération de Montréal*. https://www.bvgmtl.ca/wp-content/uploads/2020/11/RCE_FR_21_10_2009.pdf
- Ville de Terrebonne. (2022, 7 décembre). Terrebonne entame des procédures judiciaires pour récupérer des sommes liées à la collusion. <https://www.ville.terrebonne.qc.ca/nouvelle/22/12/07/terrebonne-entame-des-procedures-judiciaires-pour-recuperer-des-sommes-liees-a-la-collusion>
- Wall-Parker, A. (2019). Measuring white collar crime. Dans M. L. Rorie (dir.), *The handbook of white-collar crime* (p. 32-44). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118775004.ch3>
- Winter, Y. (2012). Violence and visibility. *New Political Science*, 34(2), 195-202. <https://doi.org/10.1080/07393148.2012.676397>

Espace libre

Mieux soutenir et accompagner l'innovation et l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue : la consultation des acteurs de l'écosystème

Jean-Samuel Cloutier^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1716>

RÉSUMÉ. Afin d'accompagner les acteurs de l'écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue et de soutenir l'amélioration de la prise de décision en matière de soutien et d'accompagnement, nous avons procédé en trois étapes : une revue de littérature, la consultation des acteurs et une enquête. Dans cet article, nous nous concentrons sur la première et la deuxième étape de cette initiative. Au cours de la consultation, 28 acteurs de l'écosystème ont été interrogés. Elle a permis de mieux comprendre les enjeux et les solutions, d'identifier les services de soutien disponibles ainsi que de mettre en lumière les bonnes pratiques et les facteurs clés de succès. En plus de confirmer l'intérêt d'aller de l'avant avec une enquête régionale et territoriale, des recommandations en ce sens ont été formulées. Entre autres, les enquêtes ne doivent pas négliger les aspects de représentativité, de comparabilité et de robustesse scientifique; de concertation et de leadership régional et territorial; et de vision du soutien et de l'accompagnement comme une relation à dimension humaine.

Mots clés : Innovation Croissance Entrepreneuriat Territorial Régional

ABSTRACT. To assist the players of the innovation and entrepreneurship ecosystem in the Abitibi-Témiscamingue region of Quebec and support the improvement of decision-making in terms of support and assistance, we approached this task in three steps: a literature review, a stakeholder consultation, and a survey. This article focuses on the first and second steps of this initiative. During the consultation, 28 ecosystem players were questioned. It allowed for a better understanding of the challenges and solutions, identifying available support services, and highlighting best practices and key success factors. In addition to confirming the interest in proceeding with a regional and territorial survey, recommendations have been made in this regard. These surveys must not overlook the aspects of representativity, comparability and scientific robustness, the aspects of regional and territorial consulting and leadership, and the aspects of the vision of support and assistance as a relationship with a human dimension.

Key words: Innovation, economic growth, entrepreneurship, territorial et regional

Introduction

L'innovation et l'entrepreneuriat sont d'importants moteurs de développement économique et de positionnement international des entreprises, des régions et de leurs territoires. Que ce soit par la dynamisation des écosystèmes ou par le développement de mesures simplifiées et plus accessibles, la *Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en*

innovation 2023-2027 est sans équivoque : accélérer les projets d'innovation et d'entrepreneuriat est un enjeu prioritaire pour le gouvernement du Québec (MEI, 2022).

Dans ce contexte, les acteurs de l'écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue ont pris une grande initiative, soit le développement d'un outil permettant de suivre

^a Chercheur postdoctoral, Département de management, Université Laval

la performance de leur écosystème afin de prendre de meilleures décisions en matière de soutien et d'accompagnement.

Cet article concerne les première et deuxième étapes de cette initiative, soit la revue de littérature ainsi que la consultation des acteurs de l'écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue. La consultation visait à :

- 1) mieux connaître les enjeux d'importance et les solutions envisagées;
- 2) identifier les services de soutien et d'accompagnement aux entreprises disponibles dans la région et ses territoires;
- 3) identifier un ensemble des bonnes pratiques et des facteurs clés de succès en matière de soutien, d'accompagnement et d'évaluation;
- 4) identifier plusieurs recommandations en matière de réalisation d'enquêtes régionales et territoriales sur l'innovation, la croissance et l'entrepreneuriat.

Nous présentons tout d'abord un bref survol socioéconomique de la région, puis une revue de la littérature sur les systèmes et écosystèmes d'innovation et d'entrepreneuriat ainsi que sur le rôle joué par les acteurs de soutien et d'accompagnement. Enfin, nous présentons la méthodologie et les résultats de la consultation des acteurs.

1. Portrait socioéconomique de l'Abitibi-Témiscamingue

L'Abitibi-Témiscamingue est une région administrative située dans la province du Québec, au Canada. À plus de 500 km de Montréal, la métropole la plus proche, cette région est connue pour sa nature sauvage et ses vastes étendues forestières. Elle est également réputée pour son industrie minière, notamment l'exploitation de l'or et du cuivre. L'Abitibi-Témiscamingue est une région dynamique où l'on trouve de nombreuses activités culturelles et sportives. Les principaux secteurs d'activité comprennent l'agroalimentaire, la forêt, le bois et le papier, les mines et la première transformation des métaux, ainsi que les services publics et la construction.

À l'image des régions éloignées du Québec et d'ailleurs, l'Abitibi-Témiscamingue présente un bilan migratoire interrégional négatif depuis 10 ans. Le marché du travail s'est resserré, avec une diminution du taux d'activité et du taux de chômage. La pénurie de main-d'œuvre est un enjeu majeur pour les entreprises et organisations œuvrant dans cette région (Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2023).

En ce qui concerne l'entrepreneuriat, le taux de croissance du nombre d'entreprises en Abitibi-Témiscamingue est inférieur à celui du Québec. Et, comme dans le reste de la province, la croissance du nombre d'entreprises s'accélère.

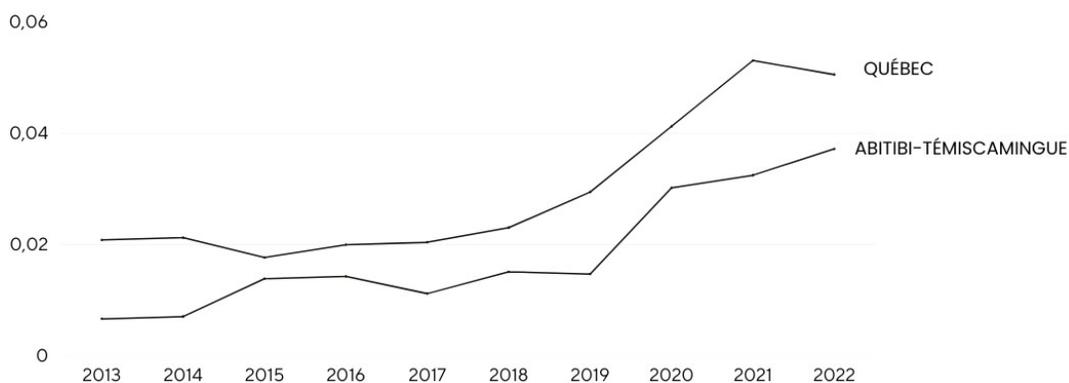


Figure 1 – Taux de croissance annuel du nombre d'entreprises en Abitibi-Témiscamingue comparé au reste du Québec (Cloutier, 2023 a)

En ce qui concerne l'innovation en entreprise, l'Abitibi-Témiscamingue se positionne avantageusement par rapport au reste du Québec. Selon les résultats de notre enquête réalisée auprès de 473 entreprises de la région (Cloutier, 2023b) comparés aux données collectées à l'échelle canadienne par le Baromètre de l'innovation du Québec (Conseil de l'innovation du Québec, 2023), 55 % des

entreprises interrogées en Abitibi-Témiscamingue ont réalisé des projets d'innovation au cours des 12 derniers mois (contre 51 % au Québec). De plus, 44 % des entreprises ont exprimé leur intention de développer un ou plusieurs projets d'innovation au cours des trois prochaines années (contre 42 % au Québec et 33 % en Colombie-Britannique et en Ontario).

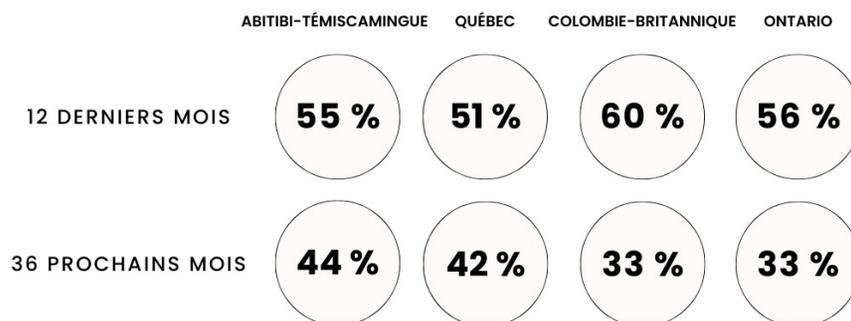


Figure 2 – Entreprises ayant réalisé des projets d'innovation au cours de la dernière année et entreprises ayant l'intention de passer à l'action dans les 36 prochains mois

Comme nous le verrons, l'Abitibi-Témiscamingue est une région qui possède un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat diversifié. De nombreux organismes sont cités dans cet article. Ils ont tous un rôle à jouer dans l'écosystème en apportant du soutien aux entreprises à divers stades. Pour simplifier la tâche au lecteur, nous avons regroupé ces organismes en sept profils, selon leur rôle dans l'écosystème :

- Ressources humaines, attraction, formation, rétention, etc.;
- Représentation des intérêts des entreprises et relations publiques;
- Accompagnement et financement entrepreneurial (MRC, CLD et SADC);
- Innovation et accélération;
- Spécialisés dans des secteurs spécifiques (pôles d'excellence, centres collégiaux de transfert de technologies [CCTT], centres de recherche, parcs industriels);
- Spécialisés en économie sociale;
- Spécialisés en enseignement, en recherche ou en valorisation de la recherche.

2. Revue de littérature

2.1 Systèmes et écosystèmes régionaux d'innovation et d'entrepreneuriat

Système d'innovation et d'entrepreneuriat

Premièrement, le concept de *système d'innovation* exploré dans la littérature met en avant le rôle crucial des institutions et des réseaux pour les innovations en entreprise (Freeman, 1995). La notion de système d'innovation englobe toutes les institutions et tous les acteurs de la recherche industrielle favorisant la diffusion des connaissances et de l'innovation à l'échelle nationale (Lundvall, 2007; Nelson, 1993), régionale et sectorielle (Cooke, 1992; Malerba, 2002).

Il est souvent reproché aux études ou aux initiatives inspirées par les courants dominants sur les systèmes d'innovation de présenter trop souvent des biais en faveur d'entreprises d'une certaine taille, ou en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat technologique; de ne pas accorder suffisamment d'attention aux autres formes d'innovation et d'entrepreneuriat; ou encore d'avoir des problèmes de représentativité

à l'échelle régionale ou territoriale. C'est pourquoi notre étude privilégiera l'utilisation d'un cadre conceptuel plus inclusif inspiré de la littérature sur les écosystèmes d'innovation et d'entrepreneuriat.

Écosystème d'innovation

Le concept d'*écosystème d'innovation* est emprunté à la science et à l'écologie, mais appliqué à l'innovation. Il est défini comme un système composé d'acteurs, d'intrants, d'extrants, de relations et de résultats. Les travaux de Gu et ses collègues (2021) soulignent l'importance de la collaboration, du développement conjoint et des capacités complémentaires pour la performance d'un écosystème. Il est crucial que les acteurs partagent des objectifs communs, comprennent les processus de création de valeur, partagent des ressources et des technologies, et fournissent des services adaptés aux besoins des entreprises.

À l'échelle régionale, l'écosystème d'innovation est un outil prometteur pour favoriser l'innovation, pour renforcer la culture d'innovation, pour améliorer les impacts sociaux et environnementaux ainsi que pour contribuer à la prospérité des régions du Québec comme l'Abitibi-Témiscamingue.

Écosystème entrepreneurial

Le concept d'*écosystème entrepreneurial*, tout comme celui d'écosystème d'innovation, est inclusif et englobe diverses perspectives (Spigel, 2017). Les premières définitions d'écosystèmes entrepreneuriaux mettent en avant leurs principales composantes, à savoir des acteurs, des ressources, des activités et des interactions visant à favoriser la création d'entreprises sur un territoire (Stam et van de Ven, 2021).

Une revue de littérature effectuée par Cavallo et ses collègues (2019) souligne certains éléments importants à prendre en compte lors de futures recherches sur les écosystèmes entrepreneuriaux, notamment les dynamiques entrepreneuriales, les spécificités territoriales et sectorielles, l'évolution des écosystèmes et l'interconnectivité entre les acteurs.

2.2 Organismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat

Aucune entreprise innovante ou en démarrage ne dispose à l'interne de toutes les ressources nécessaires pour développer ou améliorer ses produits, procédés et pratiques par elle-même. Cela est encore plus vrai pour les petites et très petites entreprises. Ainsi, l'innovation comme l'entrepreneuriat bénéficient fortement des activités de collaboration ainsi que de la présence d'un écosystème de soutien performant.

Émergence et diversité

Comme les innovateurs, les entrepreneurs font souvent référence à la *vallée de la mort* pour illustrer le fossé entre un nouveau produit, un nouveau procédé ou une nouvelle pratique, et son utilisation et sa mise en marché (Auerswald et Branscomb, 2008). Cette vallée de la mort renvoie aux nombreuses inefficiences de marché sur lesquelles les politiques publiques peuvent agir en développant des mesures de soutien et de financement adéquates, tant pour les entreprises innovantes et entrepreneuriales que pour les acteurs qui les soutiennent. Elle renvoie également au fait que les producteurs et les utilisateurs de connaissances appartiennent à des communautés différentes (Landry et Amara, 2012).

Traditionnellement, les instruments politiques développés pour promouvoir l'innovation se concentraient quasi exclusivement sur l'innovation et sur l'entrepreneuriat technologiques. Aujourd'hui, la conception d'instruments politiques pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat doit s'élargir pour considérer un plus grand nombre de formes d'innovation et d'entrepreneuriat ainsi qu'un plus grand nombre d'acteurs, à des échelles beaucoup plus fines (régionale et territoriale).

Dans le même sens, la diversité des acteurs reconnus pour être impliqués dans l'écosystème a évolué au-delà de la reconnaissance du rôle joué par les organismes spécialisés en transfert et commercialisation des technologies des universités et laboratoires gouvernementaux. La création des consortiums industrie-université au tournant des années 1990 et le rôle de plus en plus important joué par d'autres

acteurs impliqués aux échelles locale, territoriale et régionale (p. ex., les municipalités régionales de comté [MRC], les centres locaux de développement [CLD], les sociétés d'aide au développement des collectivités [SADC], les villes, les espaces d'accélération et de croissance, les centres de liaison et de transfert des collègues, etc.) ont contribué à cette reconnaissance.

Fonctionnement

La littérature sur le fonctionnement des organismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat présente le modèle d'affaires de ces organisations selon les six éléments suivants : la proposition de valeur, le segment de marché, la chaîne de valeur et les ressources, les mécanismes de génération de revenus, le réseau de valeur et la stratégie concurrentielle (Chesbrough, 2010; Landry et collab., 2013; Traoré et collab., 2021).

La **proposition de valeur** de ces organismes est de fournir des services qui aident les entreprises à résoudre des problèmes et à réaliser des tâches de manière plus efficace, pratique et abordable. Ils ne proposent pas simplement des services standards, mais cherchent à personnaliser leurs solutions en fonction des besoins et des exigences spécifiques de chaque entreprise. L'objectif est de créer de la valeur pour les entreprises en leur fournissant des services sur mesure et en répondant à leurs besoins spécifiques.

En ce qui a trait au **segment de marché**, ces organisations ciblent principalement les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises en démarrage et les entrepreneurs, qui sont considérés comme étant plus susceptibles de bénéficier des services offerts par ces organismes en raison de leurs ressources limitées. En effet, les grandes entreprises sont moins susceptibles de souffrir d'un manque de ressources pour croître ou innover.

La **chaîne de valeur** de ces organismes comprend l'identification et la sélection d'entreprises et d'entrepreneurs bénéficiaires, l'accompagnement dans une grande diversité d'activités et le référencement à d'autres entités lorsque nécessaire. La chaîne de valeur de ces organisations comprend également une

foule d'autres activités telles que les activités de promotion, les services personnalisés, le suivi effectué auprès des entreprises bénéficiaires ainsi que l'évaluation des retombées.

En ce qui a trait aux **mécanismes de génération de revenus**, ces organismes dépendent principalement de ces deux sources de revenus pour assurer leur viabilité financière : les subventions gouvernementales et la vente de services aux entreprises. Cette dernière est une source de revenus qui reflète la valeur créée par l'organisation pour les entreprises.

Le **réseau de valeur** fait référence aux partenaires, aux fournisseurs, aux distributeurs et aux clients avec lesquels ces organisations interagissent pour créer de la valeur ainsi que pour soutenir et accompagner les entreprises et les entrepreneurs. Ces organismes s'appuient généralement sur un réseau complet de partenaires à l'externe offrant un ensemble de services complémentaires.

Selon le concept de **stratégie concurrentielle**, la majorité de ces organismes ne se considèrent pas comme étant en concurrence les uns avec les autres. Ils sont plutôt perçus comme des organisations complémentaires qui offrent des services spécialisés à différentes étapes de la chaîne de valeur. Les services offerts par ces organisations offrent généralement des avantages de coûts et de proximité. Il est important de souligner que la concurrence entre les acteurs de l'écosystème n'est pas nécessairement basée sur une rivalité directe, mais plutôt sur la capacité de chaque organisation à offrir des services spécialisés et adaptés aux besoins des entreprises.

Services offerts

À notre connaissance, la dernière enquête et étude systématique sur les services offerts par ces organismes remonte à celle réalisée par notre équipe en 2009, qui a donné lieu à des publications récentes (Landry et collab., 2013; Traoré et collab., 2021). Nous avons constitué une liste exhaustive de services de soutien à l'innovation comprenant 444 services, que nous avons regroupés en fonction de leurs thèmes similaires, pour aboutir avec une liste de 26 services différents. Ces

derniers avaient été classés dans une chaîne de valeur en trois étapes : 1) l'identification des opportunités entrepreneuriales et innovantes;

2) la validation du potentiel d'application et de création de valeur; et 3) l'implantation ou la commercialisation des concepts validés (voir figure 3).

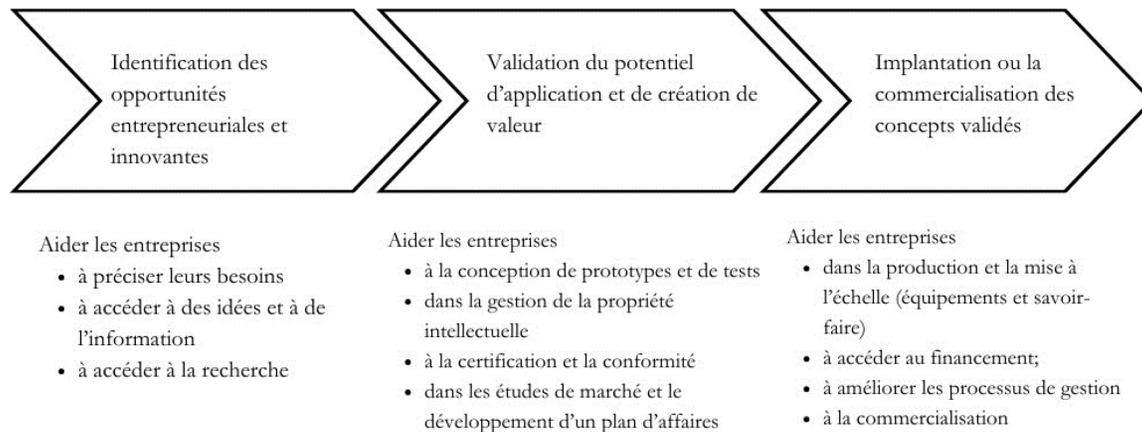


Figure 3 – Services de soutien et d'accompagnement en innovation et entrepreneuriat en trois étapes

Comme mentionné, il arrive que les organismes de soutien et d'accompagnement permettent aux entreprises d'accéder à des services spécialisés en les connectant à des entreprises de services membres de leur réseau. Comme le soulignent Doloreux et ses collègues (2010), depuis les années 1970, le recours à ces services à forte intensité de connaissances par les entreprises innovantes tend à augmenter dans toutes les étapes de la chaîne de valeur d'innovation, de la R-D jusqu'à la commercialisation. Ces entreprises offrent par exemple des services juridiques, de comptabilité, d'architecture et de génie ou encore des services-conseils en gestion, scientifiques ou techniques.

3. Recensement et méthodologie de la consultation des acteurs

Afin de recenser les acteurs de soutien aux entreprises innovantes et en démarrage présents dans la

région, nous avons combiné diverses sources d'information. Des listes d'acteurs fournies par les partenaires de l'étude ont été combinées avec les données de diverses sources spécialisées, notamment le Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec et Info entrepreneurs. Nous avons également complété la liste d'acteurs de l'étude en y ajoutant les types d'organisations qui n'étaient pas couvertes par notre recensement, mais qui, à la lumière de la littérature, étaient potentiellement importantes dans l'écosystème. En somme, notre cartographie nous a permis de recenser un peu plus de 50 acteurs.

Nous avons invité tous les acteurs recensés précédemment à participer à une entrevue qualitative individuelle, puis les avons relancés deux fois. Au total, 28 acteurs ont répondu positivement à notre invitation et ont été consultés (voir tableau 1). Les entrevues ont duré en moyenne 1 h 15.

48 ^e Nord International	Deloitte
Carrefour jeunesse-emploi (CJE) du Témiscamingue	Espace d'accélération et de croissance de l'Abitibi-Témiscamingue (EACAT)
CBOD Consultants et associés, agronomes	Espace entrepreneuriat collectif Abitibi-Témiscamingue
Cet espace de coworking	Groupe MISA
Chambre de commerce de Témiscamingue-Kipawa	Mouvement de la relève d'Amos-région (MRAR)
Chambre de commerce de Val-d'Or	MRC d'Abitibi-Ouest
Chambre de commerce et d'industrie d'Abitibi-Ouest	MRC de La Vallée-de-l'Or
CLD Abitibi	MRC de Témiscamingue
CLD Rouyn-Noranda	SADC Harricana
Conseil de la culture d'Abitibi-Témiscamingue	SADC Rouyn-Noranda
Conseil national de recherches Canada (CNRC)	Services Québec
Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)	Station de recherche agroalimentaire
Corporation de développement communautaire Témiscamingue	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
Corporation de développement industriel et commercial de la région de Val-d'Or	Conseil de l'innovation du Québec

Tableau 1 – Liste des acteurs ayant participé à la consultation

Le guide d'entrevue utilisé durant la consultation a été préparé afin de nous permettre :

- de mieux connaître les enjeux d'importance et les solutions envisagées;
- d'identifier les services de soutien et d'accompagnement aux entreprises disponibles dans la région et ses territoires;
- d'identifier un ensemble de bonnes pratiques et de facteurs clés de succès en matière de soutien et d'accompagnement et d'évaluation; et
- d'identifier plusieurs recommandations en matière de réalisation d'enquêtes régionales et territoriales sur l'innovation, sur la croissance et sur l'entrepreneuriat.

4. Résultats

4.1 Enjeux de l'environnement concurrentiel et pistes de solution pour les entreprises

Dans le cadre des entrevues, plusieurs enjeux ont été mentionnés. La question de la pandémie de COVID-19 n'a pratiquement pas été soulevée, sauf pour certains secteurs qui ont été touchés davantage, comme la culture.

Parmi les enjeux et solutions mentionnés par les acteurs, certains sont pertinents à toutes les régions du Québec, tandis que d'autres sont plus spécifiques à l'Abitibi-Témiscamingue :

- la pénurie de main-d'œuvre;
- le virage numérique;
- l'éloignement, les enjeux logistiques et la difficulté d'accès à certaines ressources stratégiques;
- la mise en œuvre de solutions de mutualisation.

Pénurie de main-d'œuvre

L'enjeu de la main-d'œuvre est celui qui a été le plus souvent mentionné lors des entrevues et qui semble monopoliser le plus de ressources chez les acteurs. La prépondérance des petites entreprises par rapport aux grandes ainsi que leur manque de ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour recruter et fidéliser leurs employés exacerbent cet enjeu. La difficulté de recrutement ne se limite pas aux entreprises. Les organismes de soutien et d'accompagnement sont également touchés. Nombreux sont les organismes à but non lucratif et les coopératives qui ont de la difficulté à trouver des dirigeants et des candidats pour siéger aux conseils d'administration.

Qui plus est, le problème de la main-d'œuvre est exacerbé par d'autres facteurs propres à la région :

- la concurrence féroce des industries minières pour la main-d'œuvre;
- la crise du logement et les coûts élevés de construction;
- le manque de services de proximité (services de garde, restauration, culture, etc.).

Pour les acteurs consultés, l'actuel contexte de pénurie de main-d'œuvre et de décroissance est probablement à lui seul un obstacle suffisant pour limiter les projets de croissance et d'innovation dans les entreprises.

Virage numérique

Grandement accélérée par la pandémie, la révolution numérique a maintenant des impacts sur l'ensemble des secteurs et des régions du Québec, et représente une importante opportunité pour les entreprises qui prendront le virage. Les opportunités liées au virage numérique, à la connexion des équipements et à l'intelligence artificielle ont été mentionnées dans plusieurs secteurs, notamment dans les mines, l'agriculture, le manufacturier et le numérique.

Les entreprises minières sont un bon exemple d'industrie qui doit saisir cette opportunité sans attendre. En effet, il a été mentionné par des acteurs que les entreprises dont les équipements ne sont pas interconnectés pourraient à très court terme perdre des parts de marché. Cependant, la qualité des infrastructures et de la connectivité à Internet est encore un enjeu sur les différents territoires.

La révolution numérique semble également représenter une opportunité majeure dans les domaines technocréatif, artistique et culturel, qui utilisent déjà la mise en marché de leurs produits et services en ligne. Cela dit, plusieurs acteurs consultés ont mentionné un manque d'accès à certaines infrastructures et à certains équipements.

Si le virage numérique doit être vu comme une opportunité pour les entreprises, ce n'est toutefois pas une solution miracle. La mise en œuvre de solutions numériques doit non seulement répondre à un besoin, mais également comporter des bénéfices pour l'entreprise. Autrement dit, il ne faut pas

succomber à la mode et numériser pour numériser. Il importe également de considérer le stade de développement des technologies, qui est parfois trop précoce afin d'être utile pour l'entreprise.

Éloignement, enjeux logistiques et difficulté d'accès à certaines ressources stratégiques

La première conséquence de l'éloignement, comme c'est le cas en Abitibi-Témiscamingue, réside dans les difficultés logistiques. L'exemple le plus frappant ayant été nommé est celui de la filière bovine, pour laquelle l'abattoir le plus proche est à plus de 500 km. Ainsi, la question du transport des matières et des marchandises demeure très importante; elle touche autant les activités d'approvisionnement que d'expédition.

De plus, nombreuses sont les entreprises qui trouvent difficile d'accéder à certaines ressources stratégiques, non seulement à cause de l'éloignement, mais également de leur petite taille. Ces difficultés touchent l'accès à une foule de services liés :

- à la réclamation de crédits d'impôt;
- aux services-conseils en certification;
- aux compétences scientifiques;
- aux équipements, technologies, infrastructures numériques ou logiciels.

Mise en œuvre de solutions de mutualisation

Des solutions potentielles ayant recours à la mutualisation ont été suggérées pour faire face à un nombre diversifié d'enjeux :

- l'attraction, l'embauche et la rétention de la main-d'œuvre;
- la solution à des problèmes liés à l'hébergement et au maintien de services de proximité;
- la promotion et le marketing;
- l'approvisionnement, l'expédition et la mise en marché;
- l'accès à des ressources (conseils, gestion, infrastructures, équipements, technologies, logiciels, etc.);
- la deuxième transformation et la troisième transformation;
- la réduction des GES et la Bourse du carbone;
- la création de milieux créatifs.

La mise en œuvre de solutions de mutualisation ou de solutions coopératives requiert un haut niveau de personnalisation et d'adaptabilité. Qui plus est, il est essentiel que ces solutions soient implantées dans les règles de l'art pour éviter que des problèmes d'opportunisme ou des conflits émergent au sein de ces structures collaboratives. Par exemple, une situation problématique concernant une filière de l'agroalimentaire a été nommée. Afin de mettre en marché leur produit, certains producteurs ont choisi de collaborer. Toutefois, faute de structure de gouvernance adéquate, cette initiative est devenue source de conflit, car elle n'était pas équitable pour tous les producteurs participants.

En Abitibi-Témiscamingue, nous avons consulté deux acteurs qui se spécialisent dans le soutien et l'accompagnement dans la mise en œuvre de solutions de mutualisation :

- le pôle d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue, appelé l'Espace entrepreneuriat collectif;
- la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ).

Ensemble, ces deux acteurs constituent un écosystème intégré de soutien au développement de tels projets d'innovation sociale. Ils sont outillés pour accompagner les entreprises et organisations dans leur stratégie, leur financement et leur gouvernance. Mobiliser ces ressources spécialisées afin d'accélérer la mise en œuvre de solutions de mutualisation est indispensable.

Enfin, même s'il est suggéré que les solutions de mutualisation représentent à moyen terme des solutions potentielles d'un grand intérêt, plusieurs acteurs consultés ont formulé certaines réserves quant au réalisme de ces initiatives. Il a été mentionné plus tôt que les entreprises n'arrivent pas à dégager les ressources nécessaires afin d'avoir une pensée stratégique ou d'entamer des projets d'innovation. Les projets d'innovation sociale ne font pas exception à cette réalité. Pour certains acteurs, tant que les entreprises n'auront pas optimisé leurs processus, elles n'arriveront pas à dégager suffisamment de ressources pour mettre

en œuvre de telles solutions. Pour d'autres, l'optimisation des processus passe par la mutualisation de certaines activités.

4.2 Services offerts par les acteurs en Abitibi-Témiscamingue

Comme spécifié dans la revue de littérature, les services offerts par les acteurs de l'écosystème de l'Abitibi-Témiscamingue peuvent être regroupés en trois catégories principales : 1) l'aide à l'identification d'opportunités de croissance et d'innovation; 2) l'aide à la validation du potentiel; et 3) l'aide à l'exploitation du potentiel des opportunités validées.

4.2.1 Aide à l'identification d'opportunités de croissance et d'innovation

L'identification d'opportunités constitue la première étape du processus d'innovation et d'entrepreneuriat. Afin d'aider les entreprises dans cette tâche, les acteurs de l'écosystème de soutien et d'accompagnement en Abitibi-Témiscamingue offrent une diversité de services : des activités de réseautage et de formation, de la veille et de la diffusion d'information ainsi que des diagnostics.

Activités de réseautage et de formation

De nombreux acteurs de l'écosystème encouragent la participation de leur clientèle à des événements propices à l'échange et à l'acquisition de connaissances. Les chambres de commerce et les organismes de première ligne (MRC, CLD et SADC) jouent un rôle prédominant dans l'organisation d'activités de réseautage, de sensibilisation et de formation, grâce à leur proximité avec les entreprises et à leur compréhension de leurs besoins spécifiques. Ces événements ont tout avantage à être pertinents et adaptés à la réalité et aux préoccupations des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou le groupe d'âge de leurs dirigeants. Les thèmes liés à la gestion des ressources humaines, au virage numérique, au marketing, à l'innovation et au développement durable semblent les plus pertinents, selon les acteurs consultés.

Veille et diffusion d'information

Quelques acteurs expédient périodiquement des infolettres aux entreprises de leur réseau. Cependant, la grande majorité ne possède pas de mécanismes de diffusion d'information systématiques, et ceux qui reconnaissent faire de la veille stratégique le font sporadiquement et uniquement à la demande. Quasiment tous les acteurs reconnaissent l'intérêt d'instaurer un système de diffusion d'information systématique sur mesure pour répondre aux besoins sectoriels des entreprises.

Certains acteurs ont souligné l'intérêt de diffuser non seulement de l'information stratégique sur les marchés, mais également de mettre en valeur des expériences d'innovation, de croissance ou de démarrage d'entreprise. Cela dit, une telle diffusion d'information généraliste ou même spécialisée ne pourrait en aucun cas se substituer à un processus de veille personnalisé à un projet de croissance et d'innovation spécifique réalisé par une ressource dédiée.

Diagnostics

Les diagnostics réguliers améliorent la résilience des entreprises en identifiant les opportunités de croissance et d'innovation, particulièrement précieuses dans un environnement concurrentiel en évolution constante. La pénurie de main-d'œuvre renforce cette nécessité. Cependant, les PME sont souvent submergées par leurs tâches quotidiennes, ce qui limite leur capacité à effectuer ces diagnostics.

Plusieurs acteurs jouent un rôle crucial en proposant de tels services, par exemple les diagnostics financiers proposés par certaines SADC et MRC, les diagnostics à 360 degrés d'Investissement Québec et le diagnostic complet de la capacité d'exportation offert par 48^e Nord International.

Pour certains acteurs, le caractère informel fréquent de ces diagnostics doit être préservé. Ces échanges informels favorisent l'exploration d'idées novatrices, permettent de mieux cibler les besoins réels et de réorienter au besoin leurs questionnements (p. ex., décider de commencer par optimiser leurs processus avant de se lancer dans le recrutement à l'international).

4.2.2 Aide à la validation du potentiel

Lorsqu'une nouvelle opportunité d'innovation ou de croissance est identifiée, tout un processus s'ensuit généralement afin de valider les différentes hypothèses (p. ex., techniques, économiques, etc.) sous-jacentes au projet.

Les MRC, CLD et SADC, qui gèrent des fonds pour soutenir entre autres les projets de croissance des entreprises situées sur leur territoire, offrent des services complets aux entreprises et entrepreneurs qui ont des besoins en ce sens. Dans ce cadre, ils participent activement aux étapes de validation économique de ces projets. Qui plus est, dans le cadre des programmes de soutien au lancement d'entreprises soutenus par Services Québec, les entrepreneurs sont accompagnés dans la rédaction de leur plan d'affaires de bout en bout et peuvent recevoir une aide financière pouvant aller jusqu'à 25 000 \$.

Pour les projets innovants ayant des aspects techniques, technologiques ou réglementaires importants, peu d'acteurs sont outillés afin d'accélérer ces projets en Abitibi-Témiscamingue. Dans ces cas, les entrepreneurs sont référés à des ressources externes comme le Conseil national de recherches Canada (CNRC), le Groupe MISA, Investissement Québec et des firmes de services spécialisées.

En plus de ces acteurs les plus souvent cités, plusieurs autres organisations spécialisées en transfert de technologies ont été recensées en Abitibi-Témiscamingue, notamment :

- le Centre technologique des résidus industriels, qui vise à promouvoir la valorisation des résidus industriels et des ressources naturelles sous-utilisées;
- la Station de recherche agroalimentaire, qui favorise l'adoption de technologies écoresponsables dans le secteur agricole;
- Axelys, qui s'intéresse à la valorisation des technologies issues des universités québécoises; et
- Mitacs, qui offre du soutien financier pour recruter des stagiaires qualifiés.

Enfin, l'accès aux crédits d'impôt pour soutenir les activités de R-D liées aux étapes de validation est un enjeu très important. Afin d'avoir accès à ces sources de financement, l'entreprise doit s'assurer de répondre aux exigences de plus en plus strictes de ces programmes de soutien. Qui plus est, le fait que les experts-comptables soient souvent payés en fonction des réclamations obtenues a pour effet de ne pas rendre les petites et très petites entreprises suffisamment attractives. Les acteurs consultés s'entendent pour dire que des montants énormes sont laissés sur la table par les entreprises de la région et qu'il y a là un énorme potentiel.

4.2.3 Aide à l'exploitation du potentiel des opportunités validées

Une fois les opportunités ciblées et validées vient la phase d'exploitation. Cette phase correspond à la mise en œuvre des projets de croissance et d'innovation et à la mise en marché des produits/services nouveaux ou améliorés. En Abitibi-Témiscamingue, l'offre de services liée à la mise en œuvre ou à la commercialisation de l'innovation comprend des :

- services de soutien à la commercialisation et à l'exportation;
- services de soutien au virage numérique et à la commercialisation de produits en ligne;
- activités d'aide à l'attraction et à la rétention de main-d'œuvre qualifiée au Canada et à l'international.

Soutien à la commercialisation et à l'exportation

En ce qui a trait aux services de soutien à la commercialisation et à l'exportation, 48^e Nord International est souvent mentionné comme étant l'acteur incontournable de la région. Les services de cette organisation, qui étaient dans le passé principalement offerts aux entreprises de la filière minière, sont maintenant offerts dans d'autres secteurs, notamment en agroalimentaire.

Soutien au virage numérique et à la commercialisation de produits en ligne

L'Espace d'accélération et de croissance de l'Abitibi-Témiscamingue (EACAT) s'est beaucoup

impliqué dans le domaine du virage numérique et de la commercialisation en ligne, se positionnant comme un pilier de la concertation régionale. Depuis septembre 2022, un élan collaboratif sans précédent a vu le jour, avec des acteurs régionaux unissant leurs forces et leurs ressources pour faciliter une transition numérique fluide et efficace. De plus, la campagne *Goûtez AT*, orchestrée avec brio par les SADC et mettant en lumière les producteurs locaux, a magnifiquement enrichi et accéléré ce virage en ouvrant de nouvelles avenues de visibilité et de commercialisation pour les produits de la région.

Aide à l'attraction et à la rétention de main-d'œuvre qualifiée

Plusieurs acteurs offrent des services de recrutement de main-d'œuvre à l'international ou encore des services d'accompagnement dans le recrutement de stagiaires, le plus souvent en partenariat avec Services Québec. À l'échelle régionale, le CLD Rouyn-Noranda est l'organisation qui se démarque le plus en ce qui a trait aux missions de recrutement sectoriel ou à l'international. En effet, ayant d'ordinaire un mandat à l'échelle territoriale, cet acteur sort du cadre en ce qui concerne les questions liées à la main-d'œuvre et à l'immigration. Ses services de démarchage sont offerts au sein de différentes MRC, qui contractent au besoin des banques d'heures. Pour ce qui est de l'embauche de stagiaires, les chambres de commerce apportent une aide significative aux entreprises grâce au programme *Accueillez un stagiaire*. Les carrefours jeunesse-emploi (CJE), en plus de connecter des employeurs et employés potentiels, contribuent également de façon active à l'attraction de talents en faisant venir des délégations, en organisant du transport et en mettant en place des comités d'accueil dynamiques.

4.3 Ressources et bonnes pratiques

Dans le cadre des entrevues, un grand nombre de ressources et de facteurs clés de succès ont été abordés. Les facteurs clés de succès se rapportent principalement :

- aux ressources financières;
- à l'expertise et à l'expérience;
- à l'alignement d'intérêts entre l'organisation et les entreprises;
- à l'indépendance de l'organisation;

- à la gestion du risque;
- à la collaboration, à la complémentarité et à la proximité.

Ressources financières

Premièrement, les acteurs qui soutiennent les entreprises innovantes et en démarrage ont besoin d'avoir accès à suffisamment de ressources financières, non seulement pour couvrir les coûts fixes élevés, mais également pour ajouter de la valeur dans les entreprises qu'ils soutiennent.

Les coûts fixes élevés et les charges administratives sont souvent fastidieux. Certains acteurs se sentent submergés par des tâches administratives et bureaucratiques, ce qui affecte leur capacité à offrir des services.

Dans tous les cas, il est essentiel de s'assurer que les acteurs de soutien disposent de suffisamment de fonds pour qu'ils puissent être en mesure de se doter de ressources humaines multidisciplinaires, expertes et expérimentées. Il a été mentionné que les enveloppes budgétaires des organismes de développement économique ne leur permettent pas de financer des projets au-delà d'une certaine taille. L'accès à des sommes plus importantes serait opportun et pertinent afin de soutenir des projets de plus grande envergure dans des entreprises de taille moyenne.

Qui plus est, ces organismes ont tout avantage à diversifier leurs sources de financement et à augmenter la proportion de leurs revenus autofinancés afin d'améliorer leur indépendance et de ne pas compromettre leur capacité à s'aligner sur la réalité des entreprises de leur écosystème.

Expertise et expérience

La littérature le dit et les acteurs le confirment : la capacité de production de ces organismes est grandement tributaire des ressources humaines disponibles et mobilisées à l'interne ou au sein de leur réseau (conseillers aux entreprises, scientifiques, ingénieurs, etc.). Ainsi, plusieurs champs d'expertise ou types d'expériences sont considérés comme nécessaires au sein des équipes afin de soutenir adéquatement les entreprises :

- Formation en sciences et génie et en sciences humaines;
- Formation en droit;
- Formation en gestion (MBA);
- Expérience entrepreneuriale;
- Expérience en consultation;
- Expérience en financement entrepreneurial;
- Expérience en gestion.

Selon plusieurs acteurs, c'est davantage la diversité d'expertises au sein de ses organisations qui améliore leur performance. Cela dit, il semble que la situation en Abitibi-Témiscamingue ne s'améliore pas en matière d'expertise disponible en région et que l'érosion des compétences en matière d'accompagnement s'accélère.

En fait, de nombreux déficits d'expertise ont été cités lorsqu'il est question des organismes de soutien aux entreprises innovantes et en démarrage, notamment :

- Connaissances de l'écosystème (devoir de référer aux autres acteurs et d'être transparent quant aux opportunités d'accompagnement);
- Connaissances techniques, spécialisées ou sectorielles;
- Connaissances en matière de transition numérique et d'automatisation.

Par exemple, dans le domaine numérique, la tendance actuelle montre une forte présence d'intervenants désireux d'offrir leurs services, malgré une expertise qui peut être limitée ou non actualisée. La réalité est que, compte tenu de l'évolution rapide et constante du domaine, l'expertise se fait rare.

Alignement d'intérêts avec les entreprises

Le développement d'une offre de services alignée sur les besoins des entreprises est un facteur clé de succès, comme l'ont rapporté de nombreux acteurs. Par exemple, les services liés à la transition numérique sont parfois inadéquats, compte tenu de la réalité des entreprises et du manque de connaissances dans ce domaine. En effet, de nombreuses PME ayant besoin de plus de soutien ne se qualifient pas à l'audit 4.0 et, afin de tenir compte de leur réalité, il faudrait pratiquement développer un audit 2.0. En fait, la capacité d'un acteur à prendre en

compte la réalité des entreprises semble pour plusieurs liée à l'indépendance de l'organisation.

Indépendance de l'organisation

Certains acteurs, par exemple les chambres de commerce et les corporations de développement industriel, ont souligné que la capacité à être aligné sur les besoins des entreprises résidait dans l'indépendance de l'organisation.

En fait, nombreux sont les acteurs qui ont reconnu à quel point l'écosystème aux entreprises de soutien était vulnérable à des changements politiques. Par exemple, les changements opérés par le Parti libéral lors de la migration de la gouvernance des CLD dans les MRC et l'abolition des conférences régionales des élus (CRÉ) ont eu des impacts très négatifs sur l'offre de services en région et ont laissé un écosystème désorganisé et peu intégré, au sein duquel ce sont les entreprises qui payent le prix du manque d'intégration et de collaboration avec les MRC, entre les municipalités, etc.

Gestion du risque

La gestion et le partage du risque sont une pratique incontournable en gestion de l'innovation et en transfert de technologies. Dans ce domaine, le Groupe MISA, une organisation œuvrant à stimuler l'innovation du secteur minier québécois, est un exemple. Sa principale force réside dans son étroite proximité avec les entreprises et dans son processus de gestion de projets d'innovation. Le Groupe MISA mise également sur une approche concertée en créant des comités sectoriels, dont le rôle est de valider les projets d'innovation, assurant ainsi que chaque initiative soit soigneusement examinée et alignée sur les standards de l'industrie. De plus, le Groupe MISA se concentre activement sur le soutien des PME dès les étapes initiales en collaborant avec 48^e Nord International pour une validation précoce et efficace de chaque projet.

Collaboration, complémentarité et proximité

Les organismes de soutien sont souvent regroupés entre organisations similaires et sont dotés d'une

maison mère qui leur procure des ressources très importantes. S'il a été mentionné plus tôt que cela pouvait limiter l'indépendance de l'organisation, de nombreux acteurs ont insisté sur l'importance des ressources que ce genre de partenariat formel pouvait leur procurer.

D'autre part, les organismes de soutien font partie d'un écosystème où la collaboration est essentielle. La nature complexe, décentralisée et fragmentée des acteurs et du paysage d'opportunités disponibles pour les entreprises rend la collaboration encore plus importante. Il nous apparaît évident que peu de concurrence existe dans l'écosystème de soutien aux entreprises en Abitibi-Témiscamingue. Le principal facteur expliquant cela est fort probablement une demande supérieure à l'offre et un immense étalement régional et inter-MRC. Selon les acteurs, un facteur principal à considérer est la proximité non seulement géographique, mais également culturelle.

4.4 Impacts des services de soutien aux entreprises

Considérant les ressources financières colossales et les efforts investis afin de soutenir les entreprises innovantes et en démarrage aux échelles régionale et territoriale, l'évaluation des impacts et des retombées est vue comme essentielle par l'ensemble des acteurs interviewés.

En effet, une évaluation prenant en compte des indicateurs de performance adéquats permet de comprendre les façons les plus efficaces et rentables de soutenir et d'accompagner les entreprises pour obtenir des résultats. Qui plus est, l'évaluation est la pierre angulaire de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes. Les preuves de l'efficacité du soutien aux entreprises sont cruciales pour éclairer ces décisions sur les mesures de soutien actuelles et futures.

Les indicateurs de performance mentionnés par les acteurs consultés ont été organisés en quatre catégories et sont présentés dans le modèle d'évaluation suivant (voir figure 4).

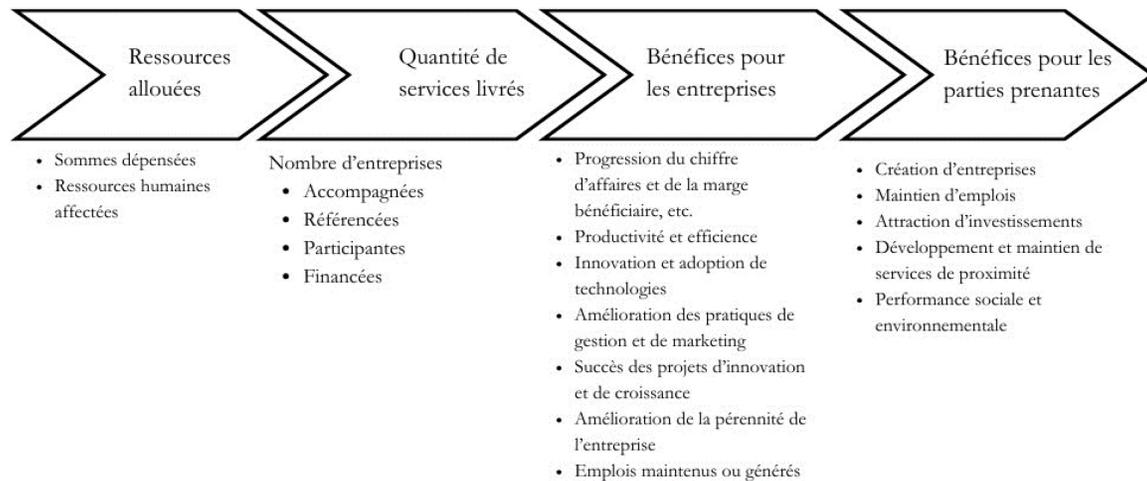


Figure 4 – Quatre dimensions de la performance des organismes de soutien et d'accompagnement en innovation et entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue

L'évaluation de la performance ou de l'impact des organismes auprès des entreprises est le plus souvent effectuée d'une façon informelle ou non systématique. Les acteurs consultés le reconnaissent : l'évaluation des retombées doit aller plus loin que la simple prise en compte des ressources allouées (sommes dépensées) ou encore des services rendus aux entreprises.

En matière de collecte systématique de données économiques sur les entreprises soutenues, les acteurs qui offrent des services de financement (MRC, CLD et SADC) se démarquent clairement du lot. Nonobstant le fait qu'ils aient accès à de meilleures données sur les entreprises soutenues, ils reconnaissent la difficulté à établir la causalité entre leurs interventions et la variation de ces indicateurs (p. ex., chiffre d'affaires, nombres d'employés, marge bénéficiaire).

L'opinion des acteurs est partagée quant à la validité de questionner les entreprises sur leur perception des retombées, plutôt que de tenter de faire le lien entre leurs interventions et les bénéfices avec des modèles économétriques poussés.

4.5 Implications pour la réalisation d'enquêtes

Les acteurs de l'écosystème se doivent, plus que jamais, de baser leurs stratégies de soutien et de financement sur des données probantes. Ils s'accordent unanimement sur l'importance et sur la

pertinence de réaliser des enquêtes périodiques auprès des entreprises de la région et ses territoires.

En plus de confirmer l'intérêt d'aller de l'avant avec une enquête régionale et territoriale, des recommandations pour guider la réalisation de meilleures enquêtes ont été formulées. Ces enquêtes ne doivent pas négliger les aspects : 1) de représentativité, de comparabilité et de robustesse scientifique; 2) de concertation et de leadership régional et territorial; et 3) de vision du soutien et de l'accompagnement comme une relation à dimension humaine.

Représentativité, comparabilité et robustesse scientifique

Adopter une approche scientifique est primordial pour garantir la validité et la robustesse des données collectées et des analyses effectuées. Des critères de sélection clairs et des méthodes d'échantillonnage adaptées assurent que les données soient représentatives et fiables. Un échantillon est dit représentatif lorsqu'il reflète fidèlement les caractéristiques de la population mère ciblée par l'étude.

Conséquemment, les initiatives mises en œuvre devraient être fortement représentatives de la région et de ses territoires. En ce sens, en Abitibi-Témiscamingue, il est essentiel de prendre en compte les petites et très petites entreprises, les entreprises en démarrage, les différentes formes d'innovation et les secteurs à intensité technologique moindre. Il est également crucial de réconcilier les

dimensions intrinsèquement interconnectées de l'entrepreneuriat, de la croissance et de l'innovation.

La consultation des acteurs a également souligné l'importance de collecter des données comparables à celles d'autres initiatives similaires afin de permettre un étalonnage (*benchmarking*). Pour ce faire, nous avons collaboré étroitement avec le Baromètre de l'innovation du Québec, l'initiative incontournable en matière de collecte de données sur l'innovation au palier provincial, de façon à garantir que les données collectées soient facilement intégrables et comparables à d'autres échelles, facilitant ainsi une analyse plus riche.

Outre les biais liés aux questions d'échantillonnage et d'analyse, le biais de désirabilité sociale a également été mentionné. La désirabilité sociale fait référence à la tendance des répondants à répondre aux questions d'une manière qui sera vue favorablement par d'autres. Cela peut fausser les résultats en introduisant un biais, car les réponses peuvent ne pas refléter les véritables opinions ou comportements des répondants. Il a été souligné par les acteurs que l'utilisation du mot *innovation* dans les questionnaires devait être minimisée. En effet, cela réduirait la probabilité que les répondants soient tentés de répondre de manière à apparaître plus innovants qu'ils ne le sont en réalité.

Enfin, il est essentiel que les conclusions tirées des données reposent sur des analyses effectuées dans les règles de l'art, contribuant ainsi de manière significative et crédible à ce que la prise de décision et l'élaboration de stratégies soient basées sur des données probantes (*evidence-based*). Tirer des conclusions et formuler des recommandations sur la base de simples analyses descriptives est assurément à proscrire. Ainsi, une approche scientifique assure que les conclusions et recommandations qui émergent des données soient fiables et bien appuyées.

Concertation et leadership régional et territorial

Le leadership régional est primordial pour développer des initiatives mobilisatrices et concertées. Lors de notre consultation, nous avons sollicité la contribution des acteurs pour qu'ils proposent des questions à poser aux entreprises dans le cadre de notre enquête.

Cette démarche, motivée par notre désir de prendre en considération les spécificités régionales, nous a conduits à intégrer plusieurs questions qui, sans cette consultation et le fort leadership régional, n'auraient pas été posées aux entreprises :

- l'âge de l'entreprise;
- le potentiel de croissance (évolution actuelle et à moyen terme du chiffre d'affaires, problèmes éventuels de relève ou de survie, etc.);
- le stade de développement (particulièrement pour les entreprises en démarrage);
- la planification stratégique des projets de croissance et d'innovation;
- les projets de croissance et de relève (acquisition, franchisage, etc.);
- les besoins associés aux activités de croissance et d'innovation;
- l'ouverture à la collaboration ou à la mutualisation;
- les éventuels problèmes de survie et les défis rencontrés.

En plus de favoriser une meilleure représentativité régionale et d'assurer l'introduction de questions personnalisées à la région et à ses territoires, la concertation a eu pour effet de personnaliser davantage les analyses qui seront effectuées. Par exemple, dans le cadre du présent projet, les besoins recensés chez les entreprises seront comparés à l'offre de services régionale pour identifier des pistes d'action pertinentes.

Vision du soutien et de l'accompagnement comme une relation à dimension humaine

Lors de la consultation, une multitude d'acteurs ont exprimé l'importance d'approcher le soutien et l'accompagnement des entreprises comme une relation à dimension humaine. Il a également été noté que, trop souvent, les analyses et constats issus de la collecte de données reposent sur des informations anonymisées par défaut. Cette pratique limite la capacité d'identifier spécifiquement les entreprises ayant des besoins particuliers, même celles qui auraient aimé être identifiées et recontactées.

À la lumière de cela, il a été recommandé que l'enquête soit structurée de manière à permettre aux entreprises souhaitant être recontactées pour discuter de soutien et d'accompagnement d'exprimer explicitement ce souhait. Les entreprises pourront également autoriser le chercheur à partager, de manière confidentielle, certaines informations collectées avec des conseillers spécialisés afin que ces derniers puissent avoir une compréhension plus précise des situations et défis spécifiques auxquels les entreprises font face et, ainsi, orienter leurs interventions de manière plus éclairée et adaptée.

Conclusion

La consultation menée auprès des acteurs de l'écosystème a permis de documenter avec précision des

éléments essentiels relatifs aux enjeux de l'environnement, aux services offerts, aux bonnes pratiques de soutien et d'accompagnement, aux impacts des services et aux implications pour la réalisation d'enquêtes.

Grâce aux informations recueillies lors de ces interactions, un cadre intégrateur a été soigneusement élaboré (voir figure 5). Puisqu'il est conçu pour mesurer et mettre en relation ces différents éléments de manière cohérente et structurée, il permet une compréhension plus approfondie des divers aspects et dynamiques de l'écosystème de façon à faciliter la promotion de stratégies et d'actions plus éclairées et effectives.

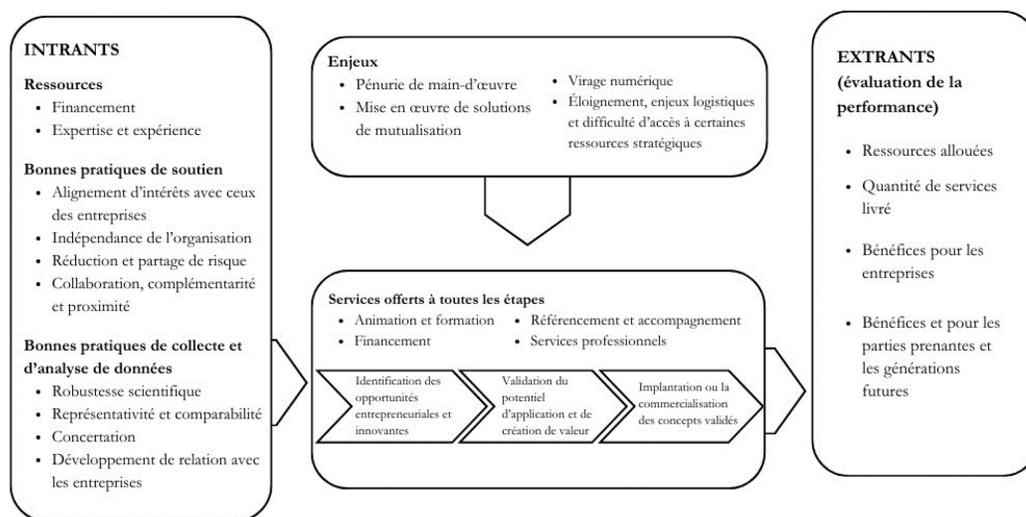


Figure 5 – Cadre intégrateur de l'écosystème de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat

En résumé, pour la mise en œuvre réussie d'initiatives visant à promouvoir la croissance, l'innovation et l'entrepreneuriat, plusieurs éléments essentiels doivent être pris en compte : les ressources ainsi que les bonnes pratiques en matière de soutien, de collecte et d'analyse de données. Il est également essentiel que les déficits de services soient identifiés. Pour l'instant, nous savons que certaines lacunes existent dans la provision de services d'exploration ainsi que de validation scientifique et technique. Il nous faudra sonder les entreprises et mieux comprendre leurs besoins avant de parler véritablement de déficits.

Enfin, il est essentiel d'investir dans l'évaluation de la performance et de l'impact des acteurs de l'écosystème. Dans une perspective de durabilité, leur performance devrait être évaluée également au regard des enjeux sociaux et environnementaux propres à l'écosystème.

Si les études sur l'innovation réalisées à d'autres échelles doivent privilégier les secteurs à fort impact, la recherche, le transfert, l'innovation et l'entrepreneuriat technologique, en Abitibi-Témiscamingue, l'accent sera mis sur la représentativité du tissu économique régional et territorial et sur la pertinence des analyses, en accord avec la consultation que nous avons effectuée.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à tous les participants qui ont pris part à la consultation. Chaque contribution a été un maillon essentiel à la réussite de ce projet. Nous adressons nos remerciements les plus sincères à l'Espace d'accélération et de croissance de l'Abitibi-Témiscamingue (EACAT) pour sa capacité à mobiliser l'écosystème régional et qui a joué un rôle crucial dans ce projet. De plus, le projet n'aurait pas été possible sans le soutien financier majeur de l'EACAT et du gouvernement du Québec.

Nous reconnaissons également l'apport substantiel de divers acteurs qui, au-delà de leur soutien financier, ont mis à disposition leur précieuse connaissance du terrain. Nos remerciements vont à la SADC et à la MRC d'Abitibi-Ouest, au CLD Rouyn-Noranda, à la MRC de La Vallée-de-l'Or, à la Société de développement du Témiscamingue et à la MRC de Témiscamingue pour leur engagement et leur expertise. Un merci spécial également à 48^e Nord International et à l'UQAT pour leur rôle significatif. Une telle mobilisation est la preuve d'un engagement commun pour le développement et la prospérité de la région. Merci à chacun d'entre vous pour votre dévouement et votre vision partagée. Enfin, toute notre gratitude pour le soutien financier de Mangrove et du Mitas, sans qui ce projet de recherche aurait été impossible.

RÉFÉRENCES

- Auerswald, P. et Branscomb, L. M. (2008). Research and innovation in a networked world. *Technology in Society*, 30(3-4), 339-347. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.04.021>
- Cavallo, A., Ghezzi, A. et Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 1291-1321. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Cloutier, J.-S. (2023a). *Analyse exhaustive de la population d'entreprises et des dynamiques entrepreneuriales en Abitibi-Témiscamingue* [Document non publié].
- Cloutier, J.-S. (2023b). *Portrait sur l'innovation et l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue* [Document non publié].
- Conseil de l'innovation du Québec. (2023). *Baromètre de l'innovation du Québec – L'innovation au sein des PME : dévoilement des résultats de l'enquête, édition 2022*. Gouvernement du Québec. <https://lebarometre.ca/evenement-letat-de-linnovation-au-quebec-devoilement-des-resultats-de-la-grande-enquete-2022>
- Cooke, P. (1992). Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, 23(3), 365-382. [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(92\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0016-7185(92)90048-9)
- Doloreux, D., Freel, M. et Shearmur, R. (2010). *Knowledge-intensive business services: Geography and innovation*. Routledge.
- Freeman, C. (1995). The “National System of Innovation” in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 5-24. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035309>
- Gu, Y., Hu, L., Zhang, H. et Hou, C. (2021). Innovation ecosystem research: Emerging trends and future research. *Sustainability*, 13(20), 11458. <https://doi.org/10.3390/su132011458>
- Landry, R. et Amara, N. (2012). Why and how do academics bridge the gap between invention and innovation? *International Journal of Technology Management*, 58(3-4), 174-212. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.046615>
- Landry, R., Amara, N., Cloutier, J.-S. et Halilem, N. (2013). Technology transfer organizations: Services and business models. *Technovation*, 33(12), 431-449. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.008>
- Lundvall, B. Å. (2007). National innovation systems: Analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95-119. <https://doi.org/10.1080/13662710601130863>
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247-264. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2022). *Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation 2023-2027 : inventer, développer, commercialiser*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/politique/PO_SQRI2_2022-2027_MEI.pdf
- Nelson, R. R. (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. Oxford University Press.

- Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. (2023). *Tableau de bord de l'Abitibi-Témiscamingue, édition 2023 : indicateurs et faits saillants*. Gouvernement du Québec. https://www.observat.qc.ca/documents/publication/oat_tableau_bord_2023_vf.pdf
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stam, E. et van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Traoré, N., Amara, N. et Rhaïem, K. (2021). Knowledge intermediation strategies: A dynamic capability perspective. *Industrial and Corporate Change*, 30(1), 49-74. <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa036>

Espace libre

Transition énergétique dans le transport maritime : une enquête sur les choix des entreprises en matière de réduction des émissions de GES sur la Voie maritime du Saint-Laurent

Chadli Yaya^a, Frédéric Lasserre^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1717>

RÉSUMÉ. Cette étude explore les choix des entreprises de transport maritime en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur la Voie maritime du Saint-Laurent. Pour mener cette étude, une approche qualitative a été adoptée. Elle a consisté principalement à la collecte des données à travers des entrevues semi-structurées auprès des entreprises de la Voie maritime du Saint-Laurent. Une analyse thématique a permis de donner un sens aux données collectées. Les résultats montrent que la majorité des choix des entreprises se concentrent sur les mesures d'efficacité énergétique, mais peu sur les sources d'énergie de rechange. De même, ils révèlent que toutes les entreprises sondées ne s'impliquent pas dans la transition énergétique pour réduire leurs émissions de GES.

Mots clés : Gaz à effet de serre; efficacité énergétique, énergies alternatives; transport maritime, Voie maritime du Saint-Laurent.

ABSTRACT. This study examines the choices made by marine transportation companies to reduce greenhouse gas (GHG) emissions on the St. Lawrence Seaway. A qualitative approach was adopted for this study. It consisted mainly of collecting data through semi-structured interviews with St. Lawrence Seaway companies. A thematic analysis was used to give meaning to the data collected as part of this study. The results show that most of the companies' choices focus on energy efficiency measures, with little emphasis on alternative energy. They also reveal that some companies surveyed are not involved in the energy transition to reduce their GHG emissions.

Key words: Greenhouse gases; energy efficiency, alternative energies; maritime transport, St. Lawrence Seaway

Introduction

Les changements climatiques représentent de nos jours la plus grande menace environnementale pour l'humanité. Ce phénomène fait consensus non seulement parmi les universitaires, mais également les responsables gouvernementaux, la plupart des dirigeants d'entreprises, les médias et le grand public (Okereke, 2007).

Aujourd'hui, nombre d'entreprises ont accepté le constat des impacts des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur les changements climatiques. De même, les chercheurs soutiennent de plus en plus que les entreprises devraient jouer un rôle central dans la réduction du rythme et de l'ampleur des changements climatiques (Okereke, 2007). Cependant, selon Goodall (2008), en matière de lutte contre les changements climatiques, toutes les

^a Doctorant, Département de géographie, Université Laval

^b Professeur, Département de géographie, Université Laval

entreprises ne s'engagent pas à réduire leurs émissions de GES.

Ces dernières années, plusieurs études rapportent que le transport maritime est un contributeur majeur aux changements climatiques (Eyring et collab., 2010; Psaraftis et Kontovas, 2010). Dans ce contexte, après l'Accord de Paris sur le climat en décembre 2015, l'Organisation maritime internationale (OMI) s'est fixé comme objectif de réduire ses émissions de GES en appelant les entreprises à prendre leurs responsabilités. Pour atteindre cet objectif, l'OMI a adopté plusieurs politiques que les entreprises peuvent choisir.

Ces mesures sont de diverses catégories :

- certaines sont axées sur les navires (opérationnelles et technologiques);
- d'autres sont axées sur le remplacement des énergies fossiles (sources d'énergie de recharge) (OMI, 2019);
- enfin, certaines sont non axées sur les navires.

Par exemple, à travers des initiatives opérationnelles, les seules vitesse et taille du navire pourraient agir respectivement à hauteur de 60 % et de 30 % des émissions de GES. Quant aux initiatives technologiques, elles concernent par exemple l'évolution des systèmes de propulsion et le design des coques des navires, qui pourraient contribuer respectivement à la réduction des émissions de GES de l'ordre de 25 % et de 15 %. Les initiatives énergétiques proposent l'utilisation de carburants alternatifs, par exemple les biocarburants, l'hydrogène, l'électricité, le solaire et le nucléaire (Foulquier, 2019; Psaraftis et Kontovas, 2010).

Si la littérature révèle plusieurs technologies qui peuvent contribuer à la réduction des émissions de GES, très peu d'études se sont concentrées sur les choix que font concrètement les entreprises de transport maritime en matière de réduction des émissions des GES. L'examen de la littérature ne révèle aucune typologie concrète sur leurs choix, en grande partie en raison de l'absence de recherches empiriques.

Alors, dans la foulée des objectifs de réduction des émissions établis à l'échelle mondiale, nous posons la question de recherche suivante : *Quels sont les choix des entreprises de transport maritime en matière de réduction des émissions de GES?* Pour apporter une réponse à cette question, plusieurs points sont abordés : le territoire d'analyse, la démarche méthodologique et les principaux résultats issus de l'analyse de nos données.

1. Territoire d'analyse

La Voie maritime du Saint-Laurent : une route maritime subissant les effets des changements climatiques

La navigation sur la Voie maritime du Saint-Laurent remonte à plus de 60 ans : elle a ouvert à la navigation le 25 avril 1959. Avec environ 1 200 kilomètres de voies navigables qui relient les Grands Lacs à l'embouchure de l'océan Atlantique, le Saint-Laurent, grande porte vers le cœur du continent, est à la fois fleuve, estuaire et golfe. Il joue un rôle central dans l'économie canadienne et américaine.

Plus largement, la Voie maritime Grands Lacs–Saint-Laurent, qui fait 3 700 km de Duluth, au Minnesota, jusqu'à l'océan, a permis la circulation de 36,3 millions de tonnes en 2022. Aménagée à travers plusieurs écluses pour permettre la navigation de l'océan jusqu'aux Grands Lacs, elle est navigable toute l'année jusqu'à Montréal. Elle constitue la plus grande voie maritime gérée conjointement par les États-Unis et par le Canada.

Cependant, les effets des changements climatiques se font sentir. Ils se traduisent par plusieurs phénomènes, dont les fluctuations du niveau d'eau, consécutives de précipitations extrêmes causées par des tempêtes. Les inondations qui en résultent aggravent l'érosion des rives et minent la stabilité des infrastructures portuaires et maritimes (Comtois, 2022). Ces effets engendrent de nombreuses conséquences sur les activités portuaires. À titre d'exemples, les installations riveraines du Port de Cleveland, en Ohio, ont été compromises par les inondations du lac Érié en 2019. Au Port de Milwaukee, au Wisconsin, les infrastructures riveraines ont été gravement endommagées par les inondations de 2020 (EPA, 2021).

Aujourd'hui, les changements climatiques sont plus menaçants que jamais. De fait, la réduction des émissions de GES est nécessaire dans les différents secteurs. L'industrie du transport maritime, dont fait partie la Voie maritime du Saint-Laurent, doit jouer son rôle pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de l'Accord de Paris de 2015 sur le climat (Fawzy et collab., 2020).

Notre étude vise donc à explorer les choix des entreprises de transport maritime en rapport avec la réduction des émissions de GES.

2. Cadre méthodologique

Pour étudier ce que font les entreprises de transport maritime de la Voie maritime du Saint-Laurent dans ce sens, nous avons adopté une approche qualitative, soit une méthode qui utilise des données orales et textuelles (Flick, 2014).

2.1 Collecte des données

Nous avons recueilli des données principalement à partir d'entrevues, de groupes de discussion, d'observations et d'analyses de texte (Kuper et collab., 2008; Patton, 2005). Toutefois, puisque cette étude repose sur une approche qualitative, le type d'entretien le plus applicable était une entrevue semi-structurée.

Les questions d'entrevue ont été développées de manière exhaustive pour refléter notre question de recherche et y répondre. Ces questions, principalement ouvertes, portaient sur les choix que les entreprises de transport maritime font pour réduire leurs émissions de GES. En recueillant ces données, nous avons cherché à obtenir des informations à la fois larges et suffisamment approfondies à partir desquelles tirer des conclusions (Brechin, 2016; Chung et Kim, 2018; Setyawati, 2020).

2.2 Échantillon

L'échantillon de participants est constitué d'entreprises nationales et internationales de l'industrie maritime de la Voie maritime du Saint-Laurent. Il implique :

- les armateurs/transporteurs de biens et de personnes qui utilisent la Voie maritime du Saint-Laurent;
- les ports, y compris les terminaux, qui sont généralement des sources de bruit et de pollution locale ;
- les autorités portuaires ou les administrations portuaires, qui constituent l'organe directeur des ports. Elles travaillent en collaboration avec les gestionnaires de terminaux, qui disposent des technologies assurant le chargement et le déchargement des navires. Ils sont également des acteurs clés dans les politiques de développement durable.

Ces acteurs constituent ensemble les entreprises de transport de la Voie maritime du Saint-Laurent. Au total, 23 entreprises ont participé à l'étude. Ce nombre de répondants est similaire à d'autres recherches menées sur le même objet d'étude dans d'autres régions (Latapí et collab., 2022; Stalmokaitė et Hassler, 2020).

2.3 Revue de littérature

Par ailleurs, outre les données collectées auprès des entreprises de transport maritime, les informations sur le point de vue des entreprises en rapport avec la transition énergétique, notamment en ce qui concerne les initiatives de réduction des émissions de GES, ont été extraites de rapports corporatifs et de revues maritimes. Cette procédure a permis de confirmer ou de compléter les réponses obtenues lors des entrevues semi-structurées.

2.4 Méthode de traitement et d'analyse des données

Nous avons suivi les étapes de l'analyse thématique pour compiler, désassembler, réassembler, interpréter et conclure (Castleberry et Nolen, 2018). La méthode d'analyse des données choisie correspond à une méthode d'analyse qualitative traditionnelle qui a fait ses preuves également dans des travaux récents (Latapí et collab., 2022; Têtu, 2016). En utilisant cette méthode, nous avons élaboré une grille de codage sur la base d'idées puisées de la littérature, ce qui nous a permis de mettre en lumière les sous-thèmes spécifiques

déoulant de notre principal thème, soit le choix que font les entreprises en matière de réduction des émissions de GES (Latapí et collab., 2022; Stalmokaitė et Hassler, 2020). Puisque les organisations ont accepté de participer à cette recherche sous anonymat, nous ne mentionnerons pas les noms des entreprises (E) et des acteurs (A) sondés.

3. Résultats

Mesures des entreprises en matière de réduction des émissions de GES sur la Voie maritime du Saint-Laurent

Pour atténuer les émissions de GES, les entreprises de transport devraient normalement agir sur les navires en effectuant des choix technologiques et opérationnels, et investir surtout dans les sources d'énergie de recharge. Cependant, en posant la question aux entreprises pour connaître leurs choix effectués en matière de réduction des GES, nous avons observé plusieurs faits. En effet, les entreprises de transport maritime interrogées ont fait mention d'un éventail de mesures en la matière. La figure 1 en présente une synthèse.

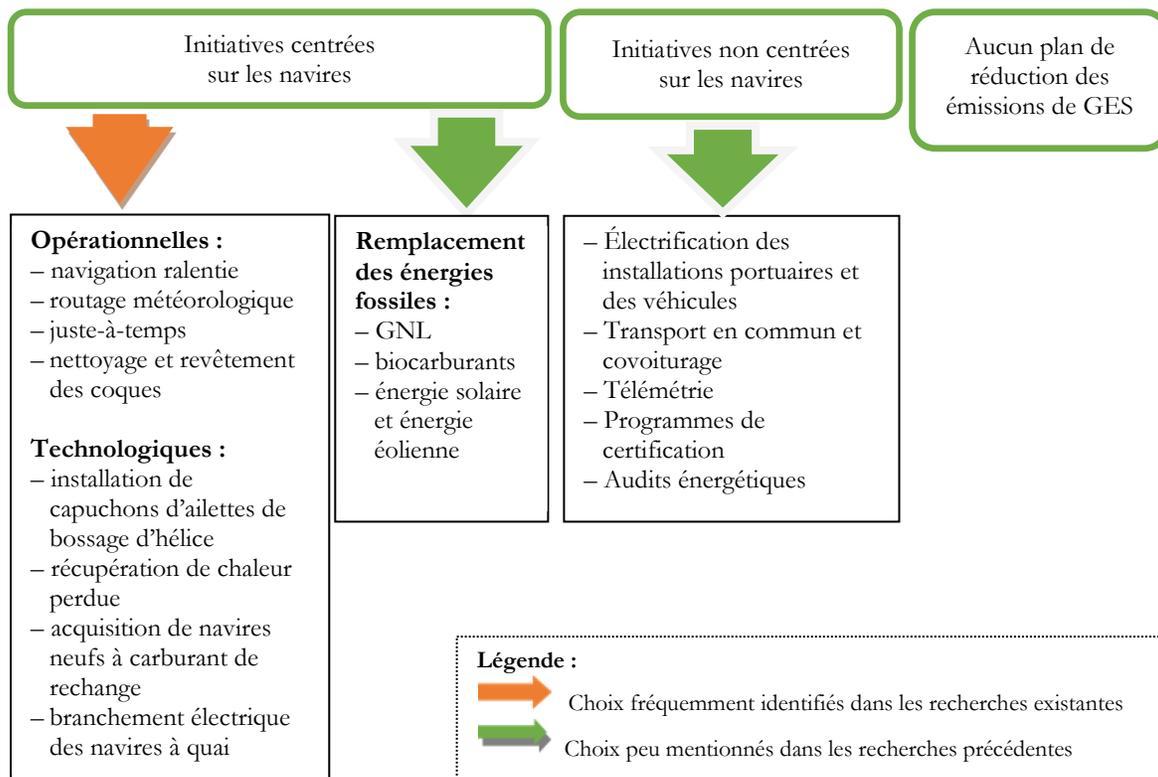


Figure 1 – Éventail des mesures des entreprises de transport maritime en matière de réduction des émissions de GES

3.1 Mesures centrées sur les navires

Dans le contexte de l'atténuation des émissions de GES, les investissements des entreprises sondées se concentrent majoritairement sur des mesures d'efficacité énergétique opérationnelles et technologiques.

Mesures opérationnelles

Sur le plan opérationnel, quatre mesures ont été mentionnées par les participants : la navigation ralentie, le routage météorologique, le juste-à-temps ainsi que le nettoyage et le revêtement des coques.

La **navigation ralentie** (*slow steaming*), soit la réduction de la vitesse opérationnelle des navires, a été mentionnée par 8 entreprises. À la suite de la crise économique mondiale de 2008-2009, les coûts élevés du carburant ont été l'un des premiers facteurs ayant poussé les compagnies maritimes à adopter la navigation à vitesse volontairement réduite pour économiser du carburant et pour réduire les coûts de maintenance. Bien que cette pratique ait émergé dans le transport maritime par conteneurs, elle est devenue une pratique répandue dans d'autres segments du transport maritime. Dans le contexte de l'atténuation des émissions de GES, elle est considérée comme une approche efficace. Plusieurs entreprises en font usage.

Par exemple, l'entreprise canadienne E1 mentionne avoir adopté la navigation ralentie pour réduire sa consommation de carburant et, donc, ses émissions de CO₂. D'autres entreprises (E2, E3, E4, E5 et E6) ont également adopté cette pratique. Par rapport à l'efficacité de cette pratique, l'entreprise E6 déclare :

Le *slow steaming* s'est effectivement révélé un bon levier de réduction des émissions.

Dans la même veine, l'entreprise internationale E3 affirme que la navigation ralentie peut être une méthode judicieuse pour accroître l'efficacité de sa flotte et ainsi réduire les émissions.

À l'opposé, l'entreprise E4, battant pavillon canadien, affirme :

Le *slow steaming*, ce n'est pas vraiment quelque chose qu'on peut faire. La vitesse à nous est relativement bonne quand on se compare à d'autres navires. Parfois, on ne sait pas quelle est la vitesse optimum. Ça dépend des voyages qu'on fait, comparativement aux entreprises internationales qui, elles, sont en mer, qui sont en pleine mer et qui peuvent aller à une vitesse qu'elles veulent, mais elles ralentissent un peu.

Toujours sur le plan opérationnel, certaines entreprises mentionnent également le **routage météorologique**, une initiative qui vise à utiliser les informations météorologiques et des courants océaniques pour mieux planifier et exécuter les voyages et ainsi minimiser la consommation de carburant et les émissions des navires. C'est le cas des entreprises E1, E2 et E5, qui affirment que le routage météorologique leur permet d'optimiser l'efficacité des passages, ce qui réduit la consommation de carburant et les émissions de GES.

Les entreprises nationales E1 et E2 ont adopté également le **juste-à-temps** pour réduire les temps d'attente dans les ports. Cette pratique permet de réaliser des économies d'énergie et ainsi de réduire les émissions de GES.

De même, l'entreprise E3 applique le **nettoyage et revêtement des coques** afin de réduire l'énergie perdue par friction de l'eau.

Cependant, certaines de ces technologies sont difficiles à utiliser à l'échelle de l'Arctique. À titre d'exemple, l'entreprise E16 déclare :

Dans l'Arctique, nous avons une fenêtre de temps opérationnelle très limitée en raison de l'état des glaces. Donc, la prestation de services (réapprovisionnement des communautés éloignées) est notre priorité absolue, ce qui limite l'utilisation de techniques de navigation pour limiter la consommation de carburant.

Mesures technologiques

Plusieurs mesures technologiques sont appliquées sur les navires. Contrairement aux mesures opérationnelles, une mesure technologique comprend toute technologie pouvant être intégrée à un navire qui réduit les émissions de CO₂ par rapport à sa conception originale. Il peut s'agir d'une nouvelle conception, d'une modernisation ou d'un nouveau navire construit. Les mesures technologiques mentionnées par les participants sont les suivantes : l'installation de capuchons d'ailettes de bossage d'hélice, la récupération de chaleur perdue, l'acquisition de navires neufs à carburant de rechange et le branchement électrique des navires à quai.

L'entreprise E1 déclare avoir installé des **capuchons d'ailettes de bossage d'hélice** sur certaines hélices de ses navires. Elle a aussi remplacé les grosses pompes par de plus petites afin de réduire la consommation énergétique de certains navires et, ainsi, les émissions de CO₂.

La **récupération de chaleur perdue** est mentionnée également comme pratique par trois entreprises (E1, E2 et E5). Elle consiste à utiliser la chaleur perdue des moteurs pour faire fonctionner les turbines afin de produire de l'électricité. Ainsi, moins de combustible est nécessaire pour la production d'électricité.

L'**acquisition de navires neufs à carburant de rechange** est mentionnée comme une manière de moderniser la flotte et de réduire les émissions de GES. L'entreprise internationale de transport par conteneurs E3 a commandé 12 nouveaux navires destinés à être les plus grands du monde, mais aussi les plus économes en énergie grâce à une motorisation moderne. Ces navires sont équipés également d'une propulsion à biocarburant prête à fonctionner avec du GNL fossile (comme solution transitoire), mais surtout de futurs carburants de rechange tels que le gaz synthétique, le biogaz ou le gaz naturel liquéfié. De son côté, l'entreprise E13 a effectué des investissements massifs dans des navires au méthanol (19 commandés à ce jour) et un grand nombre de partenariats déjà signés avec des fournisseurs d'énergie pour alimenter ses futurs navires au méthanol « vert ».

Néanmoins, Transport et Environnement (T&E), connue aussi sous le nom de Fédération européenne pour le transport et l'environnement, critique le lobbying négatif exercé par l'armateur mondial danois Maersk sur les propositions de l'Union européenne pour réglementer les émissions maritimes européennes, par exemple le Système d'échange de quotas d'émission de l'Union européenne (SEQE-UE; en anglais, EU ETS) et Fuel EU Maritime. T&E souligne le manque de clarté sur l'origine du méthanol envisagé (bioéthanol ou e-méthanol, durabilité de la source de CO₂ pour la production d'e-méthanol, etc.). De plus, les navires qui fonctionnent au méthanol aujourd'hui utilisent du méthanol fossile, qui a une intensité carbone bien inférieure à celle des carburants traditionnels.

Enfin, l'entreprise E1 a reçu un nouveau navire auto-déchargeant diesel-électrique. Le navire devrait réduire d'environ 25 % ses émissions de GES et de 80 % ses polluants atmosphériques nuisibles.

Le **branchement électrique des navires à quai** constitue une nouvelle technologie en développement dans les ports pour réduire les émissions de GES. L'alimentation à quai est une stratégie d'atténuation des émissions consistant à remplacer le combustible fossile à bord par de l'électricité fournie à partir du quai. Trois acteurs (E9, E10 et E15) ont fait mention du branchement des navires à quai comme étant une pratique mise en œuvre dans les ports pour réduire les émissions de GES. L'entreprise E10 précise :

On a une vingtaine d'installations électriques du côté des navires de croisière qui a coûté plus de 11 millions de dollars. Donc, on peut électrifier les navires de croisière, on peut électrifier les navires riverains et on travaille avec les lignes maritimes pour les convaincre de s'équiper pour pouvoir être électrifiés.

Paul Sheppard, gestionnaire des services techniques du Port de St. John's, explique que cette administration portuaire a investi pour fournir l'alimentation électrique à quai à de nombreux points dans le port :

[...] Nous avons constaté un intérêt accru de la part des navires. Nous cherchons constamment des moyens d'augmenter et d'améliorer l'accès à une alimentation électrique à quai (Peters, 2021-2022, p. 12).

Certaines entreprises répondantes font déjà usage de cette pratique dans les ports. L'entreprise E16 déclare :

Lorsque le navire est immobilisé dans le port E10, la connexion d'alimentation à quai est utilisée lorsque cela est possible. Cette pratique est utilisée par un certain nombre de navires pour réduire leurs émissions.

Cependant, le répondant A26, un acteur de l'environnement externe des entreprises, précise :

Concernant le branchement de navires à quai, les ports disent souvent qu'ils ne trouvent aucun intérêt à mettre en place ce système.

3.2 Mesures centrées sur le remplacement des énergies fossiles (sources d'énergie de rechange)

Le gaz naturel liquéfié (GNL)

Les entreprises interrogées ont mentionné le gaz naturel liquéfié (GNL) comme source d'énergie de rechange pour la réduction des GES. L'entreprise internationale E3 déclare :

Pour l'instant, le GNL fossile est la meilleure solution disponible, tout comme les biocarburants. Le GNL reste actuellement la principale solution à faible teneur en carbone, comme en témoigne le nombre de navires à biocarburant.

Les entreprises E3 et E4 soulignent que le GNL est le choix écologiquement responsable. Elles ont beaucoup investi dans ce carburant, mais commencent à développer également des projets de navires au méthanol. L'entreprise E14 a tout misé sur le GNL depuis des années et défend une stratégie de

transition vers le GNL fossile, qui doit être progressivement remplacé par du bioGNL, puis par du e-GNL.

T&E, qui est la principale organisation environnementale en Europe qui s'attaque aux émissions du transport maritime, critique cette stratégie de transition. Voici des arguments tenus par SEA-LNG en réponse à cette critique :

Peter Keller, président de SEA-LNG, a fait valoir les arguments en faveur du GNL. « La possibilité de faire quelque chose immédiatement, même si ce n'est pas la solution parfaite, vaut certainement mieux qu'attendre une solution magique dont nous ne savons même pas encore si elle sera valable », a dit M. Keller. Il a comparé le GNL à l'hydrogène, à l'ammoniac et à d'autres carburants qui n'ont pas encore été éprouvés (Gedeon, 2021, p. 77).

SEA-LNG considère qu'il est essentiel d'investir dans le bio-GNL et dans le GNL synthétique pour atteindre les objectifs d'émission zéro de 2030 et de 2050, surtout compte tenu de la plus faible densité énergétique d'autres carburants plus propres. « Quand vous êtes en mer avec un navire pendant une ou deux semaines, la cargaison que vous transportez par rapport à la quantité de carburant que vous devez emporter pour la transporter devient une question très importante », a soutenu M. Keller.

Il a souligné le fait que le public accepte plus volontiers le GNL comme carburant et l'existence de l'infrastructure nécessaire sur les Grands Lacs, le soutage de GNL se faisant maintenant au Port de Hamilton (Gedeon, 2021, p. 78).

Cependant, d'autres entreprises estiment que le GNL n'est pas nécessairement la bonne solution pour réduire les émissions de GES. À titre d'exemple, l'entreprise E11 précise :

Quand on regarde le gaz naturel liquéfié, il y a quelques années, on se disait : Ah, c'est le futur, c'est le futur! Mais, en réalité, c'est juste

une énergie de transition avec le GNL. Dans 50 ans, on devrait plus parler de ça : on va parler d'autres choses.

Dans la même veine, M. Comer, représentant d'un segment de transport maritime, est un de ceux qui mettent en garde contre des conséquences imprévues des adaptations technologiques :

Même si la consommation de GNL a augmenté de seulement 29 %, les navires qui utilisent le GNL dans des machines inefficaces réglées pour limiter les oxydes d'azote afin de respecter la réglementation de l'OMI émettent du méthane non brûlé, explique M. Comer. Comme environ le quart des navires construits aujourd'hui consommeront du GNL, il se peut que la cinquième étude de l'OMI sur les GES constate des émissions de méthane encore 50 % plus élevées qu'en 2018, si rien ne change (Gedeon, 2021, p. 74).

De même, les représentants des organisations A23 et A27, deux acteurs à l'environnement externes des entreprises considèrent que le GNL est une solution à court terme de transition vers une autre source d'énergie.

Les biocarburants

Les entreprises interrogées ont mentionné les biocarburants comme option de réduction des GES. À titre d'exemples, les entreprises E1, E4 et E13 sont déjà leaders dans le développement et dans l'utilisation des biocarburants. L'entreprise E1 rapporte qu'aujourd'hui la moitié de sa flotte est alimentée en biocarburants :

Ça, c'est vraiment une première dans la zone nord-américaine.

L'entreprise E4 précise :

Sur notre flotte de 20 navires, on en a 5 qui sont propulsés bio, donc qui sont à biocarburant. Les autres sont au GNL et autres. Il s'agit d'un biodiesel de deuxième génération, fabriqué à partir d'huile de soja déjà utilisée.

Cependant, d'autres acteurs considèrent les biocarburants comme une mesure de transition. Aussi, leur utilisation pourrait entraîner la rareté de certains produits utilisés pour leur fabrication :

Allister Paterson, vice-président directeur et chef de la direction commerciale du groupe CSL et président de la Chambre de commerce maritime (CCM), a fait valoir que le biodiesel est une bonne solution intermédiaire. « Il offre une transition vers ce qui devra s'imposer à l'avenir – méthanol, hydrogène et/ou ammoniac, dit-il. Mais je crois qu'il faudra du temps pour voir lequel de ces carburants pourra être produit en quantités suffisantes, sera écologique et sera disponible partout dans le monde » (Gedeon, 2022, p. 55).

M. Paterson déclare toutefois que, puisque les biocarburants sont coûteux, le régime de crédits doit faire en sorte qu'ils soient abordables et doit fournir des incitatifs à leur utilisation :

[M. Paterson] a ajouté que les politiques devraient encourager les armateurs à investir dans de nouveaux navires pouvant réaliser des gains en efficacité de 40 % dès maintenant avec les connaissances et les technologies actuelles, en attendant de figurer ce qui est le mieux pour l'avenir (Gedeon, 2022, p. 59).

Par ailleurs, l'entreprise E16 affirme que, étant donné que le développement actuel de la production de biocarburants dérivés de matières premières a un effet négatif sur les prix des denrées alimentaires, l'accent devrait être mis sur les matières premières non alimentaires. L'entreprise E13 a également investi dans la technologie des batteries qui fournissent l'énergie nécessaire pour manœuvrer un de ses navires dans les zones portuaires, en coupant ainsi les moteurs principaux pendant la manœuvre.

L'entreprise E2 s'intéresse au biodiesel en remplacement du gazole marin (MGO). L'ammoniac et le méthanol sont considérés également comme des carburants de l'avenir pour la réduction des émissions de GES du transport maritime.

En juillet dernier, NYK Line et IHI Power Systems (IPS) ont obtenu l'approbation de principe de la société de classification japonaise ClassNK pour le premier remorqueur au monde alimenté à l'ammoniac, qui fait actuellement l'objet de travaux de recherche-développement menés conjointement. Aucun dioxyde de carbone n'est émis par la combustion d'ammoniac¹, mais celui-ci est toxique pour l'humain et pour la vie aquatique. Se pose donc la question de la sécurité de son utilisation. NYK Line et IPS ont mis au point un procédé qui empêche les fuites et qui comporte des mesures de sécurité comparables à celles de navires standards. Leur remorqueur à l'ammoniac surmonte ainsi ces contraintes avec les mêmes performances qu'un bâtiment standard. L'ammoniac est largement utilisé dans des contextes industriels, mais moins comme carburant dans les transports. La nécessité d'en dériver de l'énergie dans un espace confiné est donc un facteur limitatif.

Les entreprises E3 et E6 déclarent que les futurs carburants alternatifs tels que le méthanol ou l'ammoniac peuvent être proches de la neutralité carbone. Reste à savoir exactement lequel sera le plus prometteur. Pour certains acteurs, il s'agit d'énergies propres pour la réduction des émissions.

Nathalie Sykora, chef des opérations mondiales du Groupe CSL, déclarait :

Le méthanol et l'ammoniac semblent actuellement les pistes les plus prometteuses pour la décarbonisation, mais on ne sait pas si ces solutions n'évolueront, ni quand et comment elles le feraient. « Différentes régions envisagent de favoriser différents types de production de carburant, fait remarquer Mme Sykora. Et les carburants de l'avenir ne sont pas aisément interchangeables à bord des navires. » Au mieux, les nouveaux navires peuvent être des hybrides capables de passer à un des dérivés possibles de l'hydrogène, mais il reste une part d'incertitude (Gedeon, 2021-2022, p. 53).

L'énergie solaire et l'énergie éolienne

Outre le GNL et les biocarburants, d'autres options énergétiques se sont révélées être des solutions à

long terme par les entreprises : l'énergie solaire et l'énergie éolienne. Par exemple, l'entreprise E1 a installé des tests de station météo solaire pour comprendre ce qu'est le potentiel solaire et éolien dans le système Grands Lacs-Saint-Laurent.

3.3 Mesures non centrées sur les navires

Parmi les mesures non centrées sur les navires, nous en avons relevé plusieurs qui concernent les installations portuaires, entre autres l'électrification, le transport en commun et le voiturage ainsi que la télémétrie (entreprises E7, E10, E19 et E20). Aussi, plusieurs ports offrent des incitatifs aux entreprises qui s'engagent à prendre des initiatives pour réduire leurs émissions de GES, par exemple les programmes de certification et les audits énergétiques.

L'électrification des installations portuaires et des véhicules

L'entreprise E10 déclare :

On est en train de mettre en place un système de gestion calqué sur la norme² ISO 50001. Donc, on repense l'ancien mécanisme au niveau énergétique pour réduire tout ce qu'on peut réduire en matière de consommation énergétique incluant l'électricité, mais aussi les carburants parce qu'on a des véhicules. La plupart de nos véhicules de service sont électriques, maintenant. Nos bâtiments sont chauffés au gaz naturel. Il y a aussi des bâtiments chauffés à l'électricité.

Dans la même veine, l'entreprise E7 déclare :

Pour ce qui est de l'administration portuaire, on est un peu limité dans nos opérations. Cependant, on a déjà un véhicule électrique qu'on utilise pour nos déplacements.

Frédéric Maloney, directeur exécutif en santé, sécurité et environnement chez Groupe Océan, déclare :

Nous en avons fait beaucoup depuis quelques années pour réduire les émissions de carbone, dit M. Maloney. Il évoque encore le projet de remplacer le système de chauffage à l'huile au chantier naval de L'Isle-aux-Coudres par un système électrique, pour

économiser 350 tonnes d'émissions de CO2 par année (Ryan, 2021-2022, p. 73).

Dans la région de l'Atlantique, l'Independent Marine Ports Association of Atlantic Canada (IMPAC), qui comprend 15 petits ports, a appliqué ces mesures :

Les membres de l'IMPAC ont chacun élaboré leurs propres stratégies. Par exemple, le Port de Digby (Nouvelle-Écosse) a converti l'éclairage de zone au DEL, et adopté des thermopompes efficaces pour le chauffage des bureaux, explique Edwin Chisholm, directeur de port, de l'Association portuaire du Havre de Digby (Peters, 2021-2022, p. 13).

Andy Daggett, directeur général à Souris Harbour Authority Inc., déclare :

L'Administration portuaire de Souris [Île-du-Prince-Édouard] prépare également un bilan énergétique pour déterminer où nous utilisons de l'énergie, quelle sorte d'énergie nous utilisons (électricité, diesel, propane, etc.) et comment nous pouvons la remplacer par de l'énergie renouvelable, rapporte Andy Daggett [...]. Au port, tout l'éclairage est passé au DEL, et le but est d'arriver à zéro émission nette d'ici 2030 (Peters, 2021-2022, p. 11).

L'entreprise E11 affirme avoir un projet pour acheter une grue qui fonctionne au diesel, mais aussi à l'électricité :

On a d'autres projets de changer nos équipements à quelque chose qui fonctionne avec du carburant, mais aussi avec de l'électricité.

Le transport en commun et le covoiturage

Certaines entreprises encouragent l'utilisation du transport en commun pour les déplacements professionnels de leurs employés. Par exemple, l'entreprise E19, un gestionnaire de terminaux portuaires, déclare :

On encourage nos employés à utiliser le transport collectif.

Dans la même veine, l'entreprise E7 déclare :

On fait beaucoup de covoiturage pour limiter le nombre de véhicules. Il y en a qui travaillent à peu près une demi-heure dans le même secteur, donc ils s'arrangent pour prendre ensemble le même véhicule. Le programme est fait de telle sorte que, dès qu'il y a quelqu'un qui prend un véhicule pour une course donnée, tout le monde peut le suivre.

La télémétrie

L'entreprise E19, un gestionnaire de terminaux portuaires, déclare :

Pour la réduction des émissions, nous avons mis en place la télémétrie, qui nous permet d'arrêter les moteurs qui roulent sur nos terminaux à distance et, ainsi, de réduire de 10 % la consommation de diesel.

L'entreprise E20 précise :

On a acheté et installé sur nos remorqueurs une dizaine de systèmes de monitoring de nos processus de production. Cette pratique n'a pas directement d'effet sur la réduction des émissions, mais ceci nous a permis de contrôler nos consommations d'énergie, de voir où sont nos pics de consommation au cours de nos manœuvres.

Enfin, l'entreprise E1 a installé un système pour surveiller la consommation énergétique de ses navires.

Autre exemple, celui de l'Algoma Central Corporation :

Algoma a installé de l'équipement de surveillance du rendement sur tous ses navires depuis six ans. Ce système intégré lui permet de recueillir et d'analyser un flux massif de données pour trouver des possibilités de gains en efficacité (Gedeon, 2021-2022, p. 52).

Les programmes de certification

La majorité (86 %) des entreprises (ports, terminaux et armateurs) sondées sont membres de l'Alliance verte, dont le programme environnemental a été créé en 2007 pour les entreprises maritimes nord-américaines. Il aborde les principaux enjeux environnementaux à travers 12 indicateurs de performance (Green Marine, 2021). Pour recevoir la certification, les candidats doivent comparer leur performance environnementale en remplissant l'autoévaluation annuelle détaillée. Les participants doivent démontrer une amélioration annuelle pour tout indicateur de performance environnementale (p. ex., réductions des émissions de GES et des résidus de cargaison) de manière mesurable pour maintenir leur certification.

Cependant, selon le répondant A23, comparativement aux entreprises canadiennes, le nombre d'entreprises du côté des États-Unis ayant intégré le programme est faible. Les entreprises américaines adoptent d'autres initiatives, par exemple les audits énergétiques et la surveillance de la consommation des énergies des initiatives.

Les audits énergétiques

Les déclarations de plusieurs entreprises confirment ce fait. L'entreprise E10 rapporte :

On est en train de mettre en place un système de gestion calqué sur la norme ISO 50001. Donc, on repense l'ancien mécanisme au niveau énergétique pour réduire tout ce qu'on peut réduire en termes de consommation énergétique, incluant l'électricité, mais aussi les carburants parce qu'on a des véhicules. La plupart de nos véhicules de service sont électriques, maintenant. Nos bâtiments sont chauffés au gaz naturel. Il y a aussi des bâtiments chauffés à l'électricité.

L'entreprise E9 déclare avoir mis en place un programme d'économie d'énergie, consistant à donner des codes à certains navires en fonction de leur performance environnementale. Par exemple, quand certains cargos arrivant à quai ont un bon niveau de performance environnementale, le port

leur offre une réduction de frais de quai afin d'encourager les bonnes pratiques.

3.4 Les entreprises attentistes : aucun plan de réduction des émissions de GES

Malgré tout cet éventail de mesures visant la réduction des émissions de GES relevées par les participants, qu'elles soient liées ou non aux navires, d'autres entreprises sont plus attentistes.

En effet, à court terme, plusieurs entreprises n'ont pas encore arrêté de position claire sur le remplacement des énergies fossiles et font encore état de l'incertitude entourant la question. Elles pensent qu'investir dans la transition énergétique pour réduire les émissions de GES est inducteur de coûts, tout comme l'adoption de telles pratiques de réduction des émissions. Selon elles, les solutions aux changements climatiques induits par les GES devraient être apportées par des entités publiques.

À ce jour, ces entreprises n'ont pas encore de vision claire. Elles sont généralement signalées comme étant conservatrices et résistantes à l'innovation. Elles n'apprécient généralement pas les changements majeurs et peuvent être réticentes à mettre en œuvre des solutions autres que les solutions existantes. Enfin, elles peuvent être sceptiques quant à la mise en œuvre de nouvelles solutions en raison des importants investissements en capital nécessaires et du risque d'être enfermés dans des technologies infructueuses.

Par exemple, l'entreprise de transport de marchandises maritimes E20 soutient que :

Procéder à un transfert modal de la route vers le transport maritime à courte distance va inévitablement augmenter les coûts de transport.

Voici l'avis de l'entreprise E5 :

Nous n'avons pas encore de plan pour atténuer nos émissions de GES. Nous utilisons encore le diesel pour nos navires. Le changement d'énergie n'est pas encore une priorité.

L'entreprise E11 précise :

On n'a pas vraiment d'actions à court terme, mais des projets en vue.

Enfin, l'entreprise E15 affirme :

On parle des actions, mais je n'ai pas le sentiment encore que tous les acteurs soient prêts à prendre l'action et à nous accompagner dans cette aventure. Puis, dans notre administration portuaire, on n'est pas plus que 20. Ce n'est pas nous qui allons changer le monde : c'est tout le monde qui va changer ensemble. Nous n'avons pas encore de plan pour atténuer nos émissions de GES.

Conclusion

Cette étude s'est construite autour de la question principale : *Quels sont les choix des entreprises de transport maritime en matière de réduction des émissions de GES?* Il ressort de nos résultats que la majorité des pratiques de ces entreprises se concentrent sur les mesures

d'efficacité énergétique, mais très peu sur les sources d'énergie de rechange, qui devraient normalement contribuer à l'atténuation des émissions de GES.

À ce jour, les mesures des entreprises sondées diffèrent considérablement en ce qui concerne les solutions dans lesquelles elles choisissent d'investir. Cependant, certains points communs sont observés. C'est le cas de la navigation ralentie (*slow steaming*), une des pratiques liées aux navires adoptées par plusieurs compagnies maritimes. L'étude révèle également que les entreprises prennent plusieurs initiatives non liées aux navires, par exemple l'électrification des installations portuaires et des véhicules; le transport en commun et le covoiturage; la télémétrie; les audits énergétiques; et les programmes de certification.

Outre ces choix, il ressort de l'étude que certaines entreprises n'ont pris aucune mesure pour réduire leurs émissions de GES ou encore pour se passer des énergies fossiles. Ainsi, ces objectifs ne sont pas encore une priorité pour toutes les entreprises de transport maritime sondées.

NOTES

- 1 Selon l'équation $4 \text{ NH}_3 + 3 \text{ O}_2 \rightarrow 2 \text{ N}_2 + 6 \text{ H}_2\text{O}$.
- 2 La certification ISO 50001 est une norme volontaire internationale qui permet aux organismes de mettre en place un système de management de l'énergie, pour un usage plus raisonnable et efficace.

RÉFÉRENCES

- Brechin, S. R. (2016). Climate change mitigation and the collective action problem: Exploring country differences in greenhouse gas contributions. *Sociological Forum*, 31(S1), 846-861. <https://doi.org/10.1111/socf.12276>
- Castleberry, A. et Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807-815. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>
- Chung, J.-B. et Kim, E.-S. (2018). Public perception of energy transition in Korea: Nuclear power, climate change, and party preference. *Energy Policy*, 116, 137-144. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.02.007>
- Comtois, C. (2022, 7 septembre). Naviguer dans le changement climatique : comment le transport maritime s'adapte. *The Conversation*. <https://theconversation.com/naviguer-dans-le-changement-climatique-comment-le-transport-maritime-sadapte-183952>
- Environmental Protection Agency (EPA). (2021). *Climate change indicators: Great Lakes water levels and temperatures*. United States Government. <https://www.epa.gov/climate-indicators/great-lakes>
- Eyring, V., Isaken, I. S. A., Berntsen, T., Collins, W. J., Corbett, J. J., Endresen, O., Grainger, R. G., Moldanova, J., Schlager, H. et Stevenson, D. S. (2010). Transport impacts on atmosphere and climate: Shipping. *Atmospheric Environment*, 44(37), 4735-4771. <https://doi.org/10.1016/j.atmosenv.2009.04.059>

- Fawzy, S., Osman, A. I., Doran, J. et Rooney, D. W. (2020). Strategies for mitigation of climate change: A review. *Environmental Chemistry Letters*, 18(6), 2069-2094. <https://doi.org/10.1007/s10311-020-01059-w>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. SAGE.
- Foulquier, E. (2019). Transport maritime et changements climatiques : mise en perspective en géographie. *Le droit maritime français*, 815, 581-589. <https://hal.science/hal-02173150/document>
- Gedeon, J. (2021). Les défis de la décarbonisation dominant GreenTech 2021. *Maritime Magazine*, 101, 74-79. <https://maritime-mag.com/wp-content/uploads/2021/07/MM-101-web-1-1.pdf>
- Gedeon, J. (2021-2022). Les transporteurs canadiens investissent dans les carburants propres en fonction des meilleures connaissances du moment. *Maritime Magazine*, 103, 49-53. <https://maritimemag.com/wp-content/uploads/2022/02/MM103-WEB-1.pdf>
- Gedeon, J. (2022). Forte affluence à une rencontre en personne mettant l'accent sur l'après-COVID et la décarbonisation. *Maritime Magazine*, 105, 53-61. <https://maritimemag.com/wp-content/uploads/2022/08/MM105-web.pdf>
- Gedeon, J. (2023). Tendances positives pour le fret et les investissements en 2023. *Maritime Magazine*, 107, 6-7. <https://maritime-mag.com/wp-content/uploads/2023/01/MM107-WEB.pdf>
- Goodall, A. H. (2008). Why have the leading journals in management (and other social sciences) failed to respond to climate change? *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 408-420. <https://doi.org/10.1177/1056492607311930>
- Green Marine. (2021). *Opportunities to improve environmental performance in the Great Lakes St. Lawrence maritime transportation system* [Rapport final]. Great Lakes St. Lawrence Governors & Premiers. <https://gsgp.org/media/mchnfs21/green-marine-9-21.pdf>
- Kuper, A., Reeves, S. et Levinson, W. (2008). An introduction to reading and appraising qualitative research. *British Medical Journal*, 337, a288. <https://doi.org/10.1136/bmj.a288>
- Latapí, M., Davíðsdóttir, B. et Jóhannsdóttir, L. (2022). Drivers and barriers for the large-scale adoption of hydrogen fuel cells by Nordic shipping companies. *International Journal of Hydrogen Energy*, 48(15), 6099-6119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2022.11.108>
- Okereke, C. (2007). An exploration of motivations, drivers, and barriers to carbon management: The UK FTSE 100. *European Management Journal*, 25(6), 475-486. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.002>
- Organisation maritime internationale (OMI). (2019). *Travaux de l'OMI pour réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant des navires*. <https://www.imo.org/fr/MediaCentre/HofTopics/Pages/Cutting-GHG-emissions.aspx>
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. Dans B. Everitt et D. Howell (dir.), *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science* (p. 207-339). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa514>
- Peters, T. (2021-2022). Les ports du Canada atlantique agissent pour l'environnement. *Maritime Magazine*, 103, 11-13. <https://maritimemag.com/wp-content/uploads/2022/02/MM103-WEB-1.pdf>
- Psarafitis, H. N. et Kontovas, C. A. (2010). Balancing the economic and environmental performance of maritime transportation. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 15(8), 458-462. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2010.05.001>
- Ryan, L. (2021-2022). La vision globale d'Océan en matière de santé, de sécurité et d'environnement. *Maritime Magazine*, 103, 72-73. <https://maritimemag.com/wp-content/uploads/2022/02/MM103-WEB-1.pdf>
- Setyawati, D. (2020). Analysis of perceptions towards the rooftop photovoltaic solar system policy in Indonesia. *Energy Policy*, 144, 111569. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111569>
- Stalmokaitė, I. et Hassler, B. (2020). Dynamic capabilities and strategic reorientation towards decarbonisation in Baltic Sea shipping. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 37, 187-202. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.09.002>
- Têtu, P.-L. (2016). *Stratégies des entreprises chinoises dans le secteur extractif dans l'Arctique* [Thèse de doctorat, Université Laval]. Corpus. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/27270>

Espace libre

L'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville au Gabon

Serge Francis Simen^a, Ursule Nudy Banzoussi Niaka^b, Yao Agbeno^c,
Mireille-Laure Beyala Mvindi^d, Steve Paterne Nkoulou^e

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1718>

RÉSUMÉ. Cet article examine l'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville, au Gabon, et sur leur autonomisation économique. Utilisant une approche qualitative exploratoire et s'appuyant sur des entretiens semi-directifs avec des commerçantes de Libreville ainsi que divers acteurs (ONG, etc.), l'étude révèle que la transition numérique présente des opportunités, notamment en matière d'accès à l'information et aux services financiers ainsi que de renforcement des réseaux sociaux et du capital humain. Néanmoins, elle met également en évidence des défis significatifs, tels que l'accès limité aux technologies, des compétences numériques insuffisantes ainsi que l'existence de normes sociales et culturelles contraignantes. Des stratégies d'adaptation et de résilience élaborées par les femmes commerçantes pour faire face à ces obstacles sont identifiées. Ces constatations suggèrent des directions pour les décideurs politiques, les gestionnaires et les organisations désireux de soutenir l'entrepreneuriat féminin dans le cadre d'une numérisation en expansion.

Mots clés : Transition numérique, entrepreneuriat informel féminin, autonomisation économique, défis et opportunités, résilience et stratégies d'adaptation

ABSTRACT. This article explores the impact of the digital transition on informal female entrepreneurship in Libreville, Gabon, and on their economic empowerment. Using an exploratory qualitative approach and relying on semi-structured interviews with female merchants in Libreville as well as various stakeholders (NGOs, etc.), the study reveals that the digital transition offers opportunities, particularly in terms of access to information and financial services, and of the strengthening of social networks and human capital. However, it also highlights significant challenges, such as limited access to technology, inadequate digital skills, and the presence of restrictive social and cultural norms. Strategies for adaptation and resilience developed by the female merchants to overcome these obstacles are identified. These findings suggest directions for policymakers, managers, and organizations eager to support female entrepreneurship in the context of expanding digitization.

Key words: Digital transition, female informal entrepreneurship, economic empowerment, challenges and opportunities, resilience and adaptation strategies

Introduction

La transition numérique a connu une expansion rapide et continue à travers le monde, offrant des

opportunités pour améliorer la productivité, l'innovation et la croissance économique (Brynjolfsson et McAfee, 2014). En Afrique, elle représente un potentiel considérable pour stimuler l'inclusion économique et sociale des populations vulnérables,

^a Enseignant-chercheur, École supérieure polytechnique, Université Cheikh-Anta-Diop à Dakar (Sénégal), Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)

^b Docteur en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion, Université Marien-Ngouabi à Brazzaville (Congo), LAED

^c Enseignant-chercheur, Université Mahatma-Gandhi à Conakry (Guinée), LAED

^d Doctorante en sciences de gestion, Université de Douala (Cameroun), LAED

^e Doctorant en sciences de gestion, Groupe Sup de Com à Libreville (Gabon), LAED

en particulier les femmes (GSMA, 2020b). Dans ce contexte, le Gabon, un pays d'Afrique centrale, se trouve à un stade crucial de son développement, avec des initiatives gouvernementales visant à encourager la transformation numérique et l'inclusion financière (République gabonaise, 2018).

L'entrepreneuriat informel est un phénomène répandu en Afrique, et le Gabon ne fait pas exception. Les femmes, en particulier, sont souvent engagées dans l'entrepreneuriat informel en tant que commerçantes, en partie en raison de l'accès limité aux opportunités d'emplois formels et à l'éducation (Chen, 2012). La littérature suggère que l'entrepreneuriat informel féminin contribue à l'autonomisation économique et à la résilience des ménages (Buvinić et Furst-Nichols, 2016). Cependant, peu d'études se sont penchées sur l'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes, en particulier dans le contexte gabonais.

L'originalité de cette recherche réside dans l'examen des effets de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville, la capitale du Gabon. L'objectif principal est d'analyser comment la transition numérique influence l'autonomisation économique et la résilience de ces femmes en identifiant les opportunités et les défis qui en découlent. Dans ce contexte, nous chercherons à répondre aux questions suivantes : *Comment la transition numérique affecte-t-elle l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville? Quelles en sont les implications pour leur autonomisation économique et leur résilience?*

À partir d'une méthodologie qualitative exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs auprès des commerçantes à Libreville, mais aussi des acteurs politiques et des ONG, les questions suivantes seront abordées :

- Quels sont les opportunités et les défis rencontrés par les femmes commerçantes à Libreville dans le processus de transition numérique de leurs activités?
- Comment la transition numérique influence-t-elle leur autonomisation économique et leur résilience?

- Quelles stratégies peuvent être adoptées pour soutenir davantage l'entrepreneuriat informel féminin dans le contexte de la transformation numérique au Gabon?

Cette recherche suivra une structure en six parties. La première partie consistera en une revue de la littérature sur la transition numérique et sur l'entrepreneuriat informel féminin en Afrique, avec un accent particulier sur le contexte gabonais. La deuxième partie présentera le cadre théorique, tandis que la troisième détaillera les choix méthodologiques, notamment l'approche qualitative exploratoire et le design de la collecte de données. La quatrième partie dévoilera l'analyse et le traitement des données. La cinquième partie, dédiée aux résultats, mettra en lumière les opportunités, les défis et les stratégies d'adaptation et de résilience identifiés dans le processus de transition numérique pour les femmes commerçantes à Libreville. Enfin, la sixième partie proposera une discussion sur les implications managériales et des pistes pour les décideurs politiques, les ONG et les institutions financières. Cette dernière section inclura également une réflexion sur les limites de l'étude et des pistes pour les recherches futures.

En explorant les effets de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville, cette recherche contribuera à combler une lacune importante dans la littérature et fournira des informations précieuses pour soutenir les efforts visant à améliorer l'inclusion économique et sociale des femmes dans le contexte africain en général et au Gabon en particulier.

1. Revue de la littérature

Dans cette revue de la littérature, nous abordons l'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes en Afrique ainsi que les implications de cette évolution dans l'autonomisation économique. Cette analyse se décline en deux sections : d'abord, nous explorons le contexte de la transition numérique en Afrique, puis nous examinons les liens entre la transition numérique et l'entrepreneuriat informel féminin.

1.1 Transition numérique en Afrique

La transition numérique en Afrique a considérablement modifié la dynamique économique des secteurs formels et informels (Donner et Tellez, 2008). Cette transformation numérique a contribué à l'inclusion financière et à la croissance économique en offrant de nouvelles opportunités d'accès aux marchés, aux informations et aux services financiers (GSMA, 2020a). Dans ce contexte, les femmes commerçantes, en particulier celles qui opèrent dans le secteur informel, peuvent bénéficier de la transition numérique pour renforcer leur autonomisation économique et leur résilience.

Au Gabon, le gouvernement a reconnu l'importance de la transition numérique pour le développement économique et social du pays. En conséquence, il a lancé diverses initiatives pour promouvoir l'adoption des technologies numériques et pour soutenir la transformation numérique (République gabonaise, 2018). Ces efforts incluent la création d'infrastructures numériques, le renforcement des compétences numériques et l'encouragement de l'innovation dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Cependant, malgré ces initiatives gouvernementales, les progrès en matière de transition numérique et d'inclusion financière demeurent inégaux au Gabon, en particulier pour les femmes commerçantes du secteur informel. Les défis (accès limité aux technologies numériques, compétences numériques insuffisantes ainsi que normes sociales et culturelles restrictives) peuvent entraver leur capacité à tirer pleinement parti des avantages de la transition numérique (Mensah et collab., 2020d).

Ainsi, il est essentiel d'explorer comment la transition numérique influence l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville et d'évaluer les implications (opportunités, défis et stratégies) pour leur autonomisation économique et leur résilience.

1.2 Entrepreneuriat informel féminin en Afrique

L'entrepreneuriat informel féminin est un phénomène répandu en Afrique et constitue un vecteur essentiel d'autonomisation économique pour les femmes (Buvinić et Furst-Nichols, 2016; Chen, 2012). En particulier, le commerce informel, où les femmes sont souvent engagées en tant que commerçantes, leur permet de générer des revenus, de subvenir aux besoins de leur famille et de renforcer leur indépendance économique (Chen, 2012).

Au Gabon, comme dans d'autres pays africains, les femmes commerçantes opérant dans le secteur informel jouent un rôle crucial dans l'économie locale et contribuent à la subsistance de leur communauté (Charmes, 2012). Toutefois, elles font également face à des défis et à des opportunités spécifiques dans le contexte de la transition numérique (a). Par exemple, l'accès aux technologies numériques et aux services financiers permettrait aux femmes commerçantes de développer leurs activités, d'améliorer leur gestion et de renforcer leur réseau de soutien (Aker et Mbiti, 2010; Jack et Suri, 2014).

Cependant, les femmes commerçantes au Gabon doivent également surmonter divers obstacles pour tirer pleinement parti de la transition numérique. Ces défis incluent l'accès limité aux technologies numériques, des compétences numériques inadéquates, des coûts élevés associés à l'utilisation des services numériques et financiers ainsi que des normes sociales et culturelles qui entravent leur participation active dans l'économie numérique (Mensah et collab., 2020b; World Bank, 2019c).

La littérature actuelle souligne le potentiel considérable de la transition numérique pour promouvoir l'entrepreneuriat informel féminin et l'autonomisation économique en Afrique (Brynjolfsson et McAfee, 2014). Toutefois, il existe des lacunes, notamment en ce qui concerne le contexte gabonais, où les femmes commerçantes font face à des défis et des opportunités spécifiques qui méritent une attention particulière.

Cette recherche vise à combler ces lacunes en examinant l'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville, en s'appuyant sur les cadres théoriques de l'autonomisation économique (Kabeer, 2001) et des capacités (Sen, 1999). En abordant ces questions dans le contexte gabonais, cette étude contribuera à une meilleure compréhension des défis et des opportunités auxquels les femmes commerçantes font face dans leur processus d'autonomisation économique à travers la transition numérique. De plus, les résultats de cette recherche pourront éclairer les politiques et les interventions visant à soutenir et à renforcer l'autonomisation économique des femmes commerçantes à Libreville et dans d'autres contextes similaires en Afrique.

En outre, il est important de souligner que la transition numérique peut avoir des effets différenciés sur les femmes commerçantes en fonction de facteurs tels que leur niveau d'éducation, leur situation socioéconomique et leur appartenance ethnique (Buvinić et collab., 2019).

Ainsi, afin de comprendre pleinement les implications de la transition numérique pour l'autonomisation économique des femmes commerçantes au Gabon, il est crucial de prendre en compte ces facteurs contextuels et d'analyser les expériences individuelles et collectives des femmes dans le secteur informel.

1.3 Impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel féminin

L'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel féminin est un sujet d'importance croissante dans le contexte de la transformation numérique en cours dans de nombreux pays africains.

La transition numérique offre des opportunités pour les femmes commerçantes en facilitant l'accès à l'information, aux marchés et aux services financiers (Aker et Mbiti, 2010), tout en renforçant les réseaux sociaux et le capital humain (Jack et Suri, 2014). En outre, la transition numérique peut permettre aux femmes de surmonter certaines des contraintes

traditionnelles associées au secteur informel : les barrières géographiques, les coûts de transaction élevés et les asymétries d'information (Aker et Mbiti, 2010).

Cependant, les défis liés à la transition numérique pour les femmes commerçantes incluent l'accès limité aux technologies, les compétences numériques inadéquates ainsi que les normes sociales et culturelles restrictives (Mensah et collab., 2020). Par exemple, dans certaines régions, les femmes peuvent être moins susceptibles que les hommes de posséder un téléphone portable ou d'avoir accès à Internet en raison de contraintes financières, de barrières culturelles ou d'un manque de connaissances techniques (World Bank, 2019). De plus, les normes sociales et culturelles peuvent limiter la participation des femmes au secteur numérique et influencer la manière dont elles utilisent les technologies numériques dans leurs activités commerciales (Mensah et collab., 2020d).

La transition numérique, bien qu'offrant des avantages significatifs, confronte les femmes commerçantes à des défis notables qui entravent leur pleine participation économique. La fracture numérique de genre, marquée par un accès inégal aux technologies d'information et de communication (TIC), perpétue voire accentue les inégalités existantes (Hilbert, 2011). Cette disparité est aggravée par des contraintes socioéconomiques et culturelles limitant l'accès des femmes à l'éducation et aux compétences numériques nécessaires pour exploiter efficacement les opportunités numériques (GSMA, 2020).

De plus, des obstacles tels que l'insuffisance des infrastructures, le coût élevé des services numériques, et le manque de réglementations adéquates en matière de protection des données entravent l'utilisation optimale des outils numériques par les femmes pour le développement de leurs entreprises (UNCTAD, 2019). Ces difficultés soulignent l'urgence de développer des politiques et des programmes ciblés qui facilitent l'accès technologique, renforcent les compétences numériques, et soutiennent l'entrepreneuriat féminin dans l'espace numérique.

Ainsi, tout en valorisant les apports de la numérisation pour l'émancipation des femmes, il est essentiel d'adopter une perspective critique qui reconnaisse et adresse les barrières à l'inclusion numérique. Un effort collaboratif entre gouvernements, secteur privé, société civile, et communautés est impératif pour transformer la numérisation en un outil d'égalité et de progrès pour toutes les femmes, surmontant ainsi les défis structurels et favorisant une participation économique pleine et équitable.

Néanmoins, des études de cas et des exemples empiriques (p. ex., ceux du Kenya et du Nigeria) montrent que la transition numérique peut favoriser l'autonomisation économique et la résilience des femmes commerçantes, malgré les défis rencontrés (Omwansa et Sullivan, 2012). Par exemple, l'essor des services financiers mobiles (p. ex., M-Pesa au Kenya) a permis à de nombreuses femmes commerçantes d'accéder à des services financiers formels, de gérer leurs finances et de développer leur entreprise (Jack et Suri, 2014). Au Nigeria, des plateformes en ligne telles que Jumia et Konga ont facilité l'accès des femmes commerçantes aux marchés nationaux et internationaux, leur permettant d'élargir leur clientèle et d'augmenter leurs revenus (Omwansa et Sullivan, 2012).

La transition numérique a un potentiel considérable pour favoriser l'autonomisation économique des femmes commerçantes dans le secteur informel en Afrique, en leur offrant de nouvelles opportunités pour accéder aux marchés, aux informations et aux services financiers. Toutefois, pour que ces avantages se concrétisent, il est essentiel de prendre en compte et de relever les défis liés à l'accès aux technologies, aux compétences numériques ainsi qu'aux normes sociales et culturelles. Des politiques et des initiatives ciblées seront nécessaires pour garantir que les femmes commerçantes bénéficient pleinement des opportunités offertes par la transition numérique et réalisent leur potentiel d'autonomisation économique : la promotion de l'éducation numérique, l'investissement dans les infrastructures numériques et la sensibilisation aux questions de genre.

- *Promotion de l'éducation numérique* : Elle peut contribuer à combler le fossé des compétences numériques et à équiper les femmes commerçantes des connaissances et des compétences nécessaires pour tirer parti des technologies numériques (Hilbert, 2011);
- *Investissement dans les infrastructures numériques* : Il est crucial pour garantir un accès équitable aux technologies et aux services numériques pour les femmes commerçantes, en particulier dans les zones rurales et les zones mal desservies (World Bank, 2019b);
- *Sensibilisation aux questions de genre* : En complémentarité avec la promotion de l'égalité des sexes, elle est essentielle pour aborder les normes sociales et culturelles restrictives qui peuvent entraver la participation des femmes au secteur numérique et limiter leur autonomisation économique (Mensah et collab., 2020a). Des programmes de mentorat, des réseaux de soutien et des formations spécifiques aux femmes peuvent aider à renforcer la confiance des femmes commerçantes, à briser les barrières culturelles et à créer un environnement propice à leur réussite dans le secteur informel numérique (Hendricks et Olawale, 2022).

Enfin, il est important de reconnaître que la transition numérique n'est pas une solution miracle pour l'autonomisation économique des femmes commerçantes : des efforts concertés sont nécessaires pour aborder les problèmes structurels et systémiques qui affectent leur bien-être et leur participation au marché. Cela inclut l'amélioration de l'accès à l'éducation, aux soins de santé, aux services de garde d'enfants et aux opportunités de formation pour les femmes, ainsi que la promotion de politiques économiques inclusives et équitables qui tiennent compte des besoins et des aspirations spécifiques des femmes commerçantes (Kabeer, 2001; Sen, 1999).

L'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel féminin et sur l'autonomisation économique est complexe et multifacette. Afin de maximiser les avantages de la transition numérique pour les femmes commerçantes et de renforcer leur résilience face aux défis socioéconomiques, il est crucial de mettre en œuvre des politiques et des initiatives holistiques et inclusives qui abordent les

obstacles à l'accès aux technologies, aux compétences numériques ainsi qu'aux normes sociales et culturelles.

2. Cadre théorique

Le cadre théorique de cette recherche repose sur deux approches complémentaires pour analyser la relation entre la transition numérique, l'entrepreneuriat informel féminin et l'autonomisation des femmes commerçantes à Libreville : la théorie de l'autonomisation économique (Kabeer, 2001) et la théorie des capacités (Sen, 1999).

2.1 Théorie de l'autonomisation économique

La théorie de l'autonomisation économique, telle qu'elle est formulée par Kabeer (2001), souligne l'importance cruciale pour les individus, plus spécifiquement pour les femmes, de posséder le pouvoir de contrôler les ressources économiques et de prendre des décisions influençant leur sphère économique. Toujours selon Kabeer, l'autonomisation des femmes n'est pas un état statique, mais plutôt un processus évolutif caractérisé par un accès élargi aux ressources matérielles, humaines et sociales, ainsi que par une capacité accrue à exercer une influence significative sur les décisions économiques. Ce processus comprend également la capacité à participer pleinement aux opportunités économiques et à en bénéficier, renforçant ainsi leur indépendance et leur bien-être ainsi que celui de leur famille.

Dans l'ère de la transition numérique, l'application de cette théorie est particulièrement pertinente pour analyser les moyens par lesquels l'accès aux technologies numériques et aux services financiers numériques peut transformer la réalité économique des femmes commerçantes. En effet, la numérisation offre des possibilités inédites pour ces femmes de Libreville de diversifier et d'élargir leurs activités commerciales, d'optimiser leur gestion d'entreprise grâce à des outils numériques avancés, et de tisser des liens plus solides au sein de réseaux de soutien économique et social (Aker et Mbiti, 2010; Jack et Suri, 2014). Ce cadre théorique fournit ainsi une base adaptée afin de comprendre comment la numérisa-

tion peut être un levier puissant pour l'autonomisation économique des femmes en brisant les barrières traditionnelles et en ouvrant de nouvelles avenues pour leur émancipation et leur réussite dans le monde des affaires.

2.2 Théorie des capacités

La théorie des capacités, conceptualisée par Amartya Sen en 1999, fournit un angle d'analyse enrichissant pour appréhender les enjeux du bien-être et du développement humain à travers le prisme des « capacités », soit la liberté réelle qu'ont les individus de choisir et de poursuivre les buts qu'ils estiment valables pour leur existence. Cette approche met en lumière l'importance cruciale de garantir l'égalité des opportunités et d'élargir le spectre des choix disponibles pour chaque individu, en tenant compte des aspects sociaux, économiques et politiques qui façonnent le développement (Nussbaum, 2000; Sen, 1999).

Appliquée au cadre de cette étude, la théorie des capacités s'avère particulièrement pertinente pour examiner comment la transition numérique peut remodeler le champ des possibles des femmes commerçantes à Libreville. Elle permet d'évaluer dans quelle mesure l'accès renforcé aux technologies numériques améliore leur capacité à accéder à des ressources cruciales, à s'engager de manière plus effective sur le marché, à gagner en autonomie dans la gestion de leurs affaires et à développer une résilience accrue face aux défis socioéconomiques persistants (Mensah et collab., 2020b).

L'adoption de cette théorie éclaire les multiples dimensions à travers lesquelles la numérisation peut transformer la réalité économique des femmes, soulignant ainsi le potentiel de la transition numérique à servir de catalyseur pour l'émancipation économique et le renforcement de la position des femmes dans l'espace entrepreneurial. L'analyse approfondie des interactions entre numérisation, entrepreneuriat informel féminin et autonomisation économique dans le contexte spécifique du Gabon fournira des informations, contribuant au développement de politiques et de pratiques visant à optimiser les bénéfices de la transition numérique pour les femmes

commerçantes, et favorisant ainsi leur inclusion et leur prospérité dans l'économie numérique.

2.3 Cadre théorique intégrant les deux théories

Le cadre théorique choisi, qui intègre à la fois la théorie de l'autonomisation économique de Kabeer (2001) et la théorie des capacités de Sen (1999), offre une perspective riche et nuancée pour analyser l'impact de la transition numérique sur l'autonomisation des femmes commerçantes à Libreville. L'accent mis sur le contrôle des ressources économiques, sur la prise de décision et sur l'élargissement des capacités individuelles souligne l'importance cruciale de l'accès aux technologies numériques et aux services financiers numériques. Ces outils sont présentés non seulement comme des leviers pour l'expansion économique, mais aussi comme des moyens d'améliorer l'autonomie, la gestion d'entreprise et la résilience face aux défis socioéconomiques.

La transition numérique, à travers ces théories, est reconnue comme un catalyseur potentiel afin de briser les barrières traditionnelles et d'ouvrir de nouvelles avenues pour l'émancipation et le succès économique des femmes à Libreville, soulignant l'importance de politiques et de pratiques inclusives pour optimiser ces bénéfices dans l'économie numérique.

3. Méthodologie

Nous adoptons une approche qualitative exploratoire avec une posture interprétative afin de saisir en profondeur les expériences et les perspectives des femmes commerçantes concernées. Puis, nous décrivons le design de la collecte des données en expliquant les méthodes et les techniques utilisées pour recueillir des informations pertinentes et fiables.

3.1 Méthodologie qualitative exploratoire avec posture interprétative

Pour aborder notre problématique, nous adoptons une méthodologie qualitative exploratoire avec une posture interprétative. Ce choix méthodologique est justifié pour plusieurs raisons.

Premièrement, la méthodologie qualitative permet de saisir la complexité et la richesse des expériences, des perceptions et des contextes (Creswell, 2013) des femmes commerçantes dans le secteur informel. Étant donné que la transition numérique et l'autonomisation économique sont des phénomènes complexes et multidimensionnels, l'approche qualitative est particulièrement adaptée pour explorer en profondeur les mécanismes, les défis et les opportunités auxquels font face les femmes commerçantes dans le contexte gabonais.

Deuxièmement, l'approche exploratoire permet de générer des connaissances et de formuler des hypothèses sur les relations entre la transition numérique, l'entrepreneuriat informel féminin et l'autonomisation économique des femmes commerçantes (Yin, 2017). De plus, puisqu'il existe des lacunes dans la littérature sur le contexte gabonais, une approche exploratoire est appropriée pour les combler et pour développer une compréhension plus nuancée des dynamiques à l'œuvre dans ce contexte particulier.

Enfin, la posture interprétative permet au chercheur de reconnaître son rôle dans la construction du sens et dans la production de connaissances tout au long du processus de recherche (Creswell, 2013). Cette posture est particulièrement pertinente pour étudier les questions liées à l'autonomisation économique des femmes, car elle reconnaît que les expériences et les perspectives des individus sont subjectives et contextuelles. En adoptant une posture interprétative, le chercheur s'engage à écouter et à valoriser les voix des femmes commerçantes, à reconnaître la diversité de leurs expériences et à rendre compte des multiples facettes de leur réalité dans le secteur informel.

3.2 Design de la collecte des données

Le design de la collecte des données se concentre sur l'étude des femmes commerçantes à Libreville, au Gabon, qui évoluent dans divers secteurs, tels que l'alimentaire et le textile. Afin d'obtenir des informations approfondies et nuancées, plusieurs stratégies de collecte de données seront mises en œuvre.

La population étudiée comprend 30 femmes commerçantes, sélectionnées en fonction des critères suivants : leur participation active dans le secteur informel, leur expérience avec la transition numérique et leur diversité (âge, éducation et secteur d'activité) (Miles et Huberman, 1994). Des entretiens ont également été menés avec trois ONG et avec des experts gouvernementaux impliqués dans l'accompagnement des femmes dans l'entrepreneuriat informel afin de recueillir des perspectives complémentaires et d'enrichir la compréhension des dynamiques en jeu.

Pour mener ces entretiens, un guide d'entretien semi-structuré a été conçu. Il comprend des questions ouvertes et des thèmes basés sur les cadres théoriques de l'autonomisation économique (Kabeer, 2001) et des capacités (Sen, 1999). Les thèmes abordés incluront l'expérience des femmes avec la transition numérique, les défis et opportunités rencontrés ainsi que les facteurs qui influencent leur autonomisation économique.

D'une durée moyenne de 50 minutes, les entretiens semi-directifs ont été menés en face à face, enregistrés et retranscrits (DiCicco-Bloom et Crabtree, 2006). Cette approche permettra de recueillir des données riches et détaillées, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour explorer des thèmes émergents et des préoccupations spécifiques aux participantes.

Afin de renforcer la validité et la fiabilité de l'étude, des données complémentaires ont été utilisées pour favoriser la triangulation des données (Denzin, 1978). Cela peut inclure l'analyse de documents gouvernementaux, de rapports d'ONG ainsi que d'études antérieures sur l'entrepreneuriat informel féminin et sur la transition numérique au Gabon et dans d'autres contextes africains.

En combinant diverses méthodes de collecte de données et en adoptant une approche triangulée, nous serons en mesure de fournir une compréhension approfondie et nuancée de l'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel féminin et sur l'autonomisation économique des femmes commerçantes à Libreville.

4. Analyse et traitement des données

Dans cette section, nous détaillons l'analyse et le traitement des données en mettant en évidence les étapes clés pour garantir la validité et la rigueur de nos résultats.

L'analyse et le traitement des données ont été réalisés en utilisant l'analyse de contenu thématique, une méthode qualitative qui permet d'identifier, d'analyser et de rapporter des modèles ou des thèmes dans les données (Braun et Clarke, 2006). Cette approche est particulièrement adaptée pour traiter les données issues d'entretiens semi-structurés.

Pour mener l'analyse de contenu thématique, les données recueillies ont d'abord été soumises à un processus de codage (Saldaña, 2015). Ce processus implique d'identifier des segments de texte significatifs (p. ex., des phrases ou des paragraphes), puis de leur attribuer des codes descriptifs qui capturent leur essence. Le codage a été effectué de manière inductive, en se basant sur les données elles-mêmes, plutôt que sur des catégories prédéterminées, tout en étant guidé par les cadres théoriques de l'autonomisation économique (Kabeer, 2001) et des capacités (Sen, 1999).

Une fois le processus de codage terminé, les codes seront regroupés en catégories et en sous-catégories, en fonction de leur similarité et de leur pertinence pour la problématique de recherche (Miles et Huberman, 1994). Par exemple, une catégorie pourrait être « Opportunités offertes par la transition numérique », avec des sous-catégories telles que « Accès à l'information », « Services financiers » et « Réseaux sociaux ». Une autre catégorie pourrait être « Défis liés à la transition numérique », avec des sous-catégories telles que « Accès limité aux technologies », « Compétences numériques inadéquates » et « Normes sociales et culturelles ».

Enfin, les thèmes émergents de la codification seront analysés et interprétés en relation avec la problématique de recherche et le contexte gabonais. Par exemple, un thème pourrait être la manière dont la transition numérique influence l'autonomisation économique des femmes commerçantes à travers l'amélioration de l'accès à l'information, aux marchés

et aux services financiers (Aker et Mbiti, 2010) ou encore comment les défis liés à la transition numérique peuvent entraver leur autonomisation (Mensah et collab., 2020d).

5. Résultats

En plus d'examiner comment la transition numérique influence l'autonomisation économique des femmes commerçantes à Libreville, en tenant compte des opportunités et des défis qu'elle présente. Plus spécifiquement, nous avons cherché à identifier les principales opportunités offertes par la transition numérique en matière d'accès à l'information, aux services financiers et aux réseaux sociaux, ainsi que les défis rencontrés.

À partir de notre corpus de données et de l'analyse de contenu thématique des données recueillies, plusieurs catégories et sous-catégories pertinentes ont été identifiées :

1. Opportunités offertes par la transition numérique pour les femmes commerçantes : Sous-catégories : accès à l'information, gestion des finances et des transactions, services financiers, flexibilité et conciliation travail-famille, accès à de nouveaux marchés et diversification des revenus, réseaux sociaux et capital humain, formation en ligne et réseautage;
2. Défis liés à la transition numérique pour les femmes commerçantes : Sous-catégories : accès limité aux technologies, compétences numériques inadéquates, normes sociales et culturelles restrictives;
3. Stratégies d'adaptation et de résilience face aux défis de la transition numérique : Sous-catégories : formation et acquisition de compétences numériques, collaboration et soutien mutuel entre les femmes commerçantes.

5.1 Opportunités offertes par la transition numérique pour les femmes commerçantes

Accès à l'information

Les entretiens menés auprès des femmes commerçantes ont révélé que la transition numérique

facilite l'accès à l'information essentielle pour leurs activités commerciales. Par exemple, une participante déclare : « Grâce à mon smartphone, je peux vérifier les prix des produits sur différents marchés avant de prendre une décision d'achat. Cela m'aide à être plus compétitive et à maximiser mes profits » (Entretien 7). L'accès à l'information a ainsi un impact positif sur l'autonomisation économique des femmes commerçantes en leur permettant de prendre des décisions éclairées et d'améliorer leur position sur le marché.

Gestion des finances et des transactions

La transition numérique facilite également la gestion des finances et des transactions pour les femmes commerçantes. Une participante explique : « Grâce aux applications de banque mobile, je peux gérer mon argent et effectuer des transactions en toute sécurité, sans avoir à me déplacer jusqu'à la banque. Cela me permet de gagner du temps et de réduire les risques liés au transport d'argent liquide » (Entretien 19). Ainsi, l'utilisation de solutions bancaires numériques permet aux femmes commerçantes de mieux gérer leurs finances et de sécuriser leurs transactions, ce qui renforce leur autonomie économique.

Services financiers

Au-delà des paiements mobiles et du microcrédit, la transition numérique ouvre la porte à une gamme étendue de services financiers innovants qui transforment le paysage entrepreneurial, en particulier pour les femmes commerçantes. Un aspect notable de cette évolution est l'accès facilité aux plateformes de gestion financière en ligne. Ces outils permettent aux commerçantes de suivre leurs revenus et dépenses, d'élaborer des budgets et de planifier des stratégies financières avec une précision et une efficacité accrues. « Grâce à une application de gestion financière, j'ai pu mieux comprendre la santé financière de mon entreprise et prendre des décisions éclairées pour son développement » (Entretien 27).

La numérisation facilite également l'accès à des plateformes d'investissement en ligne, permettant aux femmes d'investir des montants modiques dans des produits financiers qui étaient auparavant hors

de portée. Cela contribue à la diversification de leurs sources de revenus et à la sécurisation de leur avenir financier. « J'ai commencé à investir dans des fonds communs de placement via une application. Cela a été une excellente façon de faire fructifier mon épargne avec un risque minimal » (Entretien 30).

Ces avancées montrent que la transition numérique ne se limite pas à simplifier les transactions financières; elle engendre une transformation profonde de la manière dont les femmes commerçantes peuvent accéder et utiliser les services financiers pour soutenir et développer leurs entreprises.

Flexibilité et conciliation travail-famille

La transition numérique permet aux femmes commerçantes de travailler de manière plus flexible et de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Une commerçante déclare : « Avec la vente en ligne, je peux gérer mon commerce depuis chez moi tout en m'occupant de ma famille. Cela m'aide à trouver un meilleur équilibre entre mon travail et ma vie personnelle » (Entretien 24). En facilitant la gestion du temps et la conciliation travail-famille, la transition numérique contribue à l'autonomisation des femmes commerçantes ainsi qu'à leur épanouissement personnel et professionnel.

Accès à de nouveaux marchés et diversification des revenus

La transition numérique ouvre de nouvelles opportunités pour les femmes commerçantes en leur permettant d'accéder à des marchés plus vastes et de diversifier leurs sources de revenus. Comme l'exprime une participante : « En créant ma boutique en ligne, j'ai pu atteindre des clients au-delà de ma ville et même à l'étranger. Cela m'a permis d'augmenter mes ventes et de diversifier mon offre » (Entretien 30). L'accès à de nouveaux marchés grâce à la transition numérique favorise la croissance des entreprises dirigées par des femmes et leur permet d'accroître leurs revenus, renforçant ainsi leur autonomie économique.

Réseaux sociaux et capital humain

La transition numérique renforce également les liens professionnels et personnels entre les femmes commerçantes, favorisant le partage d'informations et de ressources. Une interviewée souligne l'importance des réseaux sociaux pour son activité : « J'ai rejoint un groupe WhatsApp où nous échangeons des informations sur les fournisseurs, les tendances du marché et les conseils pour améliorer nos affaires » (Entretien 5). Ces échanges permettent aux femmes commerçantes de développer leur capital humain et d'accroître leur autonomisation économique.

Formation en ligne et réseautage

Enfin, la transition numérique offre la possibilité de suivre des formations en ligne et de se connecter avec d'autres commerçantes pour échanger des idées et des expériences. Une commerçante mentionne : « J'ai pu suivre des formations en ligne sur la gestion d'entreprise et le cybermarketing, ce qui m'a permis d'améliorer mes compétences et d'élargir mon réseau professionnel » (Entretien 12). Ces formations et ce réseautage renforcent l'autonomie des femmes commerçantes en leur offrant des outils pour développer et faire prospérer leur activité.

Bref, la transition numérique offre des opportunités significatives aux femmes commerçantes à Libreville en facilitant l'accès à l'information, aux services financiers et aux réseaux sociaux, ce qui contribue à leur autonomisation économique.

5.2 Défis liés à la transition numérique pour les femmes commerçantes

Malgré les opportunités offertes par la transition numérique, les femmes commerçantes à Libreville font face à plusieurs défis, notamment l'accès limité aux technologies, les compétences numériques inadéquates ainsi que les normes sociales et culturelles restrictives.

Accès limité aux technologies

Les entretiens révèlent que certaines femmes commerçantes font face à un accès limité aux technologies en raison de facteurs tels que le coût élevé des appareils et des services de télécommunication. Une participante explique : « Je voudrais utiliser un smartphone pour mon activité, mais je ne peux pas me le permettre. Les prix sont trop élevés » (Entretien 4). L'accès limité aux technologies a des conséquences négatives pour l'autonomisation économique des femmes commerçantes, car elles ne peuvent pas profiter pleinement des opportunités offertes par la transition numérique.

Compétences numériques inadéquates

Les lacunes en matière de compétences numériques sont également identifiées comme défi pour les femmes commerçantes. Une interviewée déclare : « Je ne sais pas comment utiliser certaines applications ou services sur mon téléphone. Cela me rend moins efficace dans mon commerce » (Entretien 10). L'absence de compétences numériques adéquates limite la capacité des femmes commerçantes à tirer parti des opportunités offertes par la transition numérique pour améliorer leurs activités et pour renforcer leur autonomisation économique.

Normes sociales et culturelles restrictives

Les normes sociales et culturelles peuvent également influencer l'adoption des technologies par les femmes commerçantes. Une participante mentionne : « Dans ma communauté, les femmes ne sont pas encouragées à utiliser la technologie pour leur entreprise. Certaines personnes pensent que c'est une distraction pour nous » (Entretien 16). De telles normes sociales et culturelles peuvent entraver l'autonomisation économique des femmes commerçantes en limitant leur accès aux technologies et leur utilisation des celles-ci.

Pour surmonter ces défis et pour favoriser l'autonomisation économique des femmes commerçantes, des interventions ciblées et contextuelles sont nécessaires afin d'améliorer l'accès aux technologies, de renforcer les compétences numériques

et de remettre en question les normes sociales et culturelles préjudiciables.

5.3 Stratégies d'adaptation et de résilience face aux défis de la transition numérique

Formation et acquisition de compétences numériques

Les femmes commerçantes prennent des initiatives pour améliorer leurs compétences numériques afin de surmonter les défis liés à la transition numérique. Une participante partage : « J'ai suivi une formation en ligne pour apprendre à utiliser les applications de paiement mobile et les réseaux sociaux pour mon commerce » (Entretien 8). Les ONG et les experts gouvernementaux jouent également un rôle important dans la formation des femmes commerçantes. Une interviewée impliquée dans une ONG déclare : « Nous organisons des ateliers de formation pour aider les femmes commerçantes à développer leurs compétences numériques et à tirer parti des opportunités offertes par la transition numérique » (Entretien 25).

Collaboration et soutien mutuel

Les femmes commerçantes à Libreville développent également des stratégies de collaboration et de soutien mutuel pour faire face aux défis de la transition numérique. Par exemple, certaines femmes se réunissent en groupes pour partager des informations et des ressources liées à la technologie. Une participante explique : « Nous avons formé un groupe WhatsApp où nous partageons des conseils sur l'utilisation des outils numériques pour notre commerce. Cela m'a beaucoup aidée » (Entretien 14). Ces collaborations renforcent la résilience et l'autonomisation économique des femmes commerçantes en leur permettant de surmonter ensemble les défis liés à la transition numérique.

Bref, face aux défis de la transition numérique, les femmes commerçantes à Libreville adoptent des stratégies d'adaptation et de résilience, notamment en améliorant leurs compétences numériques et en collaborant pour le soutien mutuel. Ces stratégies leur permettent de tirer parti des opportunités offertes par la transition numérique, malgré les

obstacles rencontrés, et contribuent ainsi à leur autonomisation économique.

6. Discussion

La discussion des résultats de notre recherche met en lumière plusieurs aspects importants concernant l'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville et sur leur autonomisation économique. En s'appuyant sur les cadres théoriques de l'autonomisation économique (Kabeer, 2001) et des capacités (Sen, 1999), notre étude montre que la transition numérique peut offrir des opportunités significatives aux femmes commerçantes, tout en mettant en évidence les défis auxquels elles font face.

Premièrement, les résultats de notre étude confirment et enrichissent les conclusions de la littérature sur les avantages potentiels de la transition numérique pour les femmes entrepreneures en Afrique (Aker et Mbiti, 2010; Jack et Suri, 2014). En particulier, notre recherche souligne l'importance de l'accès à l'information, des services financiers et du renforcement des réseaux sociaux et du capital humain dans l'autonomisation économique des femmes commerçantes. Ces résultats suggèrent que les politiques et les interventions visant à soutenir les femmes commerçantes dans le contexte de la transition numérique devraient se concentrer sur l'amélioration de l'accès aux technologies, sur la promotion de l'éducation financière et numérique ainsi que sur le renforcement des réseaux de soutien.

Deuxièmement, notre étude met en évidence les défis spécifiques auxquels les femmes commerçantes à Libreville font face dans le contexte de la transition numérique, tels que l'accès limité aux technologies, les compétences numériques inadéquates ainsi que les normes sociales et culturelles restrictives. Ces résultats confirment les préoccupations soulevées par d'autres chercheurs sur les obstacles à l'adoption et à l'utilisation des technologies numériques par les femmes entrepreneures en Afrique (Mensah et collab., 2020d). Il est donc essentiel que les politiques et les programmes d'accompagnement tiennent compte de ces défis pour soutenir efficacement l'autonomisation économique des femmes commerçantes à Libreville.

Troisièmement, notre recherche identifie des stratégies d'adaptation et de résilience développées par les femmes commerçantes pour faire face aux défis de la transition numérique, notamment la formation et l'acquisition de compétences numériques ainsi que la collaboration et le soutien mutuel. Ces résultats montrent que les femmes commerçantes sont actives et résilientes face aux défis de la transition numérique, ce qui a des implications importantes pour les interventions visant à les soutenir. Les décideurs politiques, les gestionnaires et les organisations devraient reconnaître et valoriser ces stratégies, en soutenant et en renforçant les initiatives locales et les réseaux d'entraide.

Les implications managériales de notre recherche sont multiples. Tout d'abord, les entreprises et les organisations qui soutiennent les femmes commerçantes peuvent tirer parti de notre étude pour mieux comprendre les opportunités et les défis liés à la transition numérique et ainsi développer des interventions et des formations adaptées. En outre, nos résultats peuvent aider les décideurs politiques et les gestionnaires à élaborer des politiques et des programmes qui favorisent l'accès aux technologies, qui renforcent les compétences numériques des femmes commerçantes et qui abordent les normes sociales et culturelles restrictives.

Conclusion

En conclusion, notre recherche a examiné l'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes à Libreville, au Gabon, et sur leur autonomisation économique. Les principaux résultats montrent que la transition numérique offre des opportunités aux femmes commerçantes, telles que l'accès à l'information, l'accès aux services financiers ainsi que le renforcement des réseaux sociaux et du capital humain. Néanmoins, elles font face à des défis d'accès limité aux technologies, de compétences numériques inadéquates ainsi que de normes sociales et culturelles restrictives. Notre étude a également identifié des stratégies d'adaptation et de résilience développées par les femmes commerçantes pour surmonter ces défis, notamment la formation et l'acquisition de compétences numériques ainsi que la collaboration et le soutien mutuel.

Limites

Malgré ses contributions, notre recherche présente certaines limites. Tout d'abord, elle se concentre sur un échantillon limité de femmes commerçantes à Libreville, ce qui rend difficile la généralisation des résultats à d'autres contextes. De plus, notre étude adopte une approche qualitative exploratoire, ce qui limite notre capacité à établir des relations causales entre la transition numérique et l'autonomisation économique des femmes commerçantes.

Perspectives

Les perspectives pour les recherches futures incluent l'élargissement de l'échantillon à d'autres régions du Gabon ou à d'autres pays d'Afrique pour comparer les expériences des femmes commerçantes quant à la transition numérique. Il serait également intéressant d'utiliser des méthodes quantitatives pour étudier les relations causales

entre la transition numérique, l'entrepreneuriat informel féminin et l'autonomisation économique. Enfin, des recherches supplémentaires pourraient être menées pour étudier l'impact des politiques publiques et des programmes d'accompagnement sur l'adoption des technologies et sur l'autonomisation économique des femmes commerçantes dans le contexte de la transition numérique.

En somme, notre étude contribue à la compréhension de l'impact de la transition numérique sur l'entrepreneuriat informel des femmes commerçantes et sur leur autonomisation économique à Libreville. Les résultats offrent des pistes pour les décideurs politiques, les gestionnaires et les organisations qui cherchent à soutenir les femmes commerçantes dans un contexte de transition numérique croissante, et soulignent l'importance d'aborder les défis auxquels elles font face pour maximiser leur potentiel d'autonomisation économique.

RÉFÉRENCES

- Aker, J. C. et Mbiti, I. M. (2010). Mobile phones and economic development in Africa. *Journal of Economic Perspectives*, 24(3), 207-232. <https://doi.org/10.1257/jep.24.3.207>
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brynjolfsson, E. et McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Buvinić, M. et Furst-Nichols, R. (2016). *The business of empowerment: Women's entrepreneurship as a catalyst for change*. World Bank. <https://doi.org/10.1093/wbro/lku013>
- Buvinić, M., Furst-Nichols, R. et Pryor, E. (2019). *Digital financial inclusion: Lessons from Latin America*. Center for Global Development.
- Charmes, J. (2012). *Informal sector and economic development: The institutional dynamics of street trade in the urban economy*. Routledge.
- Chen, M. A. (2012). *The informal economy: Definitions, theories and policies* [Working Paper No. 1]. WIEGO. https://www.wiego.org/sites/default/files/publications/files/Chen_WIEGO_WP1.pdf
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. SAGE.
- Denzin, N. K. (1978). *Sociological methods: A sourcebook*. McGraw-Hill.
- DiCicco-Bloom, B. et Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Donner, J. et Tellez, C. (2008). Mobile banking and economic development: Linking adoption, impact, and use. *Asian Journal of Communication*, 18(4), 318-332. <http://www.informaworld.com/openurl?genre=article&issn=0129%2d2986&volume=18&issue=4&spage=318>
- GSMA. (2020a). *The mobile economy: Sub-Saharan Africa 2020*. <https://www.gsma.com/mobileeconomy/sub-saharan-africa>

- GSMA. (2020b). *The mobile gender gap report 2020*. <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2020/05/GSMA-The-Mobile-Gender-Gap-Report-2020.pdf>
- Hendricks, W. et Olawale, B. (2022, septembre). *Bridging the gender-based digital divide: Empowerment of women through ICT*. Actes du 10^e Pan-Commonwealth Forum on Open Learning (PCF10) (p. 9136). Calgary (Canada). <https://doi.org/10.56059/pcf10.9136>
- Hilbert, M. (2011). Digital gender divide or technologically empowered women in developing countries? A typical case of lies, damned lies, and statistics. *Women's Studies International Forum*, 34(6), 479-489. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2011.07.002>
- Jack, W. et Suri, T. (2014). Risk sharing and transactions costs: Evidence from Kenya's mobile money revolution. *American Economic Review*, 104(1), 183-223. <https://doi.org/10.1257/aer.104.1.183>
- Kabeer, N. (2001). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 32(3), 435-464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00217>
- Mensah, J., Asante, S. K. et Asamoah, F. (2020a). Women's participation in the digital economy: A review of the literature. *Information Development*, 36(1), 36-47. <https://doi.org/10.1177/0266666920911276>
- Mensah, J., Ezeanya, C. et Owusu-Addo, E. (2020b). Gendered digital divides and rural livelihoods: A study of women traders in Ghana and South Africa. *The Journal of Development Studies*, 56(11), 2088-2105.
- Mensah, J., Osei-Kojo, A. et Boateng, R. (2020c). Digital inclusion, gender, and poverty in Ghana. *Gender, Technology and Development*, 24(2), 111-133.
- Mensah, J., Osei-Mensah, J. et Duodu, E. A. (2020d). Women's participation in the digital economy in Ghana: Barriers, opportunities and policy implications. *Gender, Technology and Development*, 24(2), 139-160.
- Meunier, F., Krylova, Y. et Ramalho, R. (2017). *Women's entrepreneurship: How to measure the gap between new female and male entrepreneurs?* [Policy Research Working Papers]. World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8242>
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.
- Omwansa, T. K. et Sullivan, C. (2012). Mobile phones and economic development in Africa: A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 28(2), 330-346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2011.00714.x>
- République gabonaise. (2018). *Gabon digital 2025 : stratégie nationale pour la transformation digitale de l'économie et de la société*.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2019). *Digital Economy Report 2019 – Value creation and capture: Implications for developing countries*. <https://unctad.org/webflyer/digital-economy-report-2019>
- World Bank. (2019a). *The world development report 2019: The changing nature of work*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>
- World Bank. (2019b). *Unlocking the potential of digital trade in Africa: A framework for action*. International Bank for Reconstruction and Development/World Bank Group.
- World Bank. (2019c). *Women and the web: Closing the internet gender gap*. World Bank Group.
- World Bank. (2019d). *Women, business and the law 2019*. World Bank Group.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE.

Espace libre

Proposition d'un modèle regroupant l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers à partir d'une revue de la littérature

Raef Gouiaa^a, Rachel Ladouceur^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1719>

RÉSUMÉ. Le bien-être des gestionnaires est un sujet d'actualité au vu de l'influence de ces gens sur un grand nombre de personnes ainsi que sur les enjeux sociaux, économiques et politiques en cause. Nous souhaitons établir les facteurs le favorisant. Certains travaux antérieurs ont fourni des pistes de réponse en s'intéressant aux éléments suivants : facteurs de stress chez les gestionnaires et moyens qu'ils peuvent déployer pour contrer le stress; mesures qu'ils peuvent mettre en place pour atténuer les conflits travail-famille; effet modérateur du bien-être affectif relié à l'emploi des gestionnaires et de leur satisfaction d'emploi; et bien-être au travail, facteurs le favorisant ainsi que stratégies atténuant les compromis entre les différentes facettes du bien-être et favorisant des synergies entre elles. Toutefois, certains résultats de la littérature présentaient des contradictions avec des travaux antérieurs et aucun ne présentait selon nous un cadre exhaustif des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires. Nous avons pu établir deux facteurs supplémentaires favorisant le bien-être psychologique : le niveau de personnel et la technologie. Les gestionnaires œuvrant dans le domaine financier peuvent donc favoriser leur bien-être sous trois dimensions : psychologique, physique ou sociale. Une amélioration aux enjeux de stress et de santé mentale en milieu de travail profiterait à la société et permettrait de rejoindre de nombreuses personnes, d'où la contribution pratique de notre recherche.

Mots clés : Gestionnaires financiers, facteurs favorisant le bien-être, bien-être psychologique, physique et social, modèle conceptuel

ABSTRACT. *The well-being of managers is a current topic, given their influence on a large number of people and the social, economic and political issues involved. We wish to establish the factors favouring their well-being. Some previous work has provided possible solutions by focusing on the following elements: stress factors among managers and the means they can set up to counter them; measures they can implement to alleviate work-family conflicts; moderating effect of managers' emotional well-being related to their job and their job satisfaction; and well-being at work, the factors promoting the well-being, and the strategies mitigating the compromises between the different facets of well-being and favouring synergies between them. However, certain results from the literature were in contradiction with previous work and none provided, in our opinion, an exhaustive framework of factors promoting the well-being of managers. We were able to establish two additional factors promoting psychological well-being: staffing level and technology. Managers working in the financial field can therefore favour their well-being in three ways: psychologically, physically or socially. An improvement in stress and mental health issues in the workplace would benefit society and reach many people, that is the practical contribution of our research.*

Key words: *Financial managers, factors promoting well-being, psychological, physical, and social well-being, conceptual model*

^a MBA, Ph. D., CPA, directeur, Module des sciences comptables, Université du Québec en Outaouais

^b MBA, CPA, conseillère financière en gestion des ressources, Direction générale du dirigeant principal des finances, Services partagés Canada

Introduction

Le bien-être des gestionnaires est un sujet d'actualité puisqu'il a des impacts importants non seulement sur eux-mêmes, mais également sur leur équipe, sur leurs collègues et sur l'organisation qu'ils desservent. Puisqu'ils sont impliqués dans de nombreuses initiatives et dirigent des équipes, leur visibilité est grande et ils ont une certaine influence sur les troupes en général.

Nous avons constaté au fil des ans que le bien-être des gestionnaires est un équilibre parfois précaire pouvant rapidement être rompu. Nous avons également pu observer que, même si les organisations sont la plupart du temps conscientes de la problématique, les actions concrètes pour favoriser le bien-être des gestionnaires se font rares et sont la plupart du temps relayées au second rang, après les activités opérationnelles ordinaires.

Nous établirons d'abord l'objectif de notre présente recherche en effectuant la contextualisation du sujet du bien-être des gestionnaires quant aux enjeux qu'il représente sur les plans social, économique et politique. Nous procéderons ensuite à une recension des écrits scientifiques portant sur le sujet du bien-être des gestionnaires afin d'en identifier les lacunes, puis d'exposer l'originalité et les applications pratiques de notre recherche. Nous présenterons ensuite notre cadre conceptuel et thématique en précisant la structure logique ainsi que le cadre conceptuel arrimé aux thèmes clés et à leurs relations. Globalement, cette étude montre qu'il y a des facteurs liés au bien-être psychologique, physique et social. Nous concluons en présentant la contribution théorique et pratique de notre recherche.

1. Contexte

Le bien-être des gestionnaires est un sujet ou thème de recherche pertinent et d'actualité. La pertinence de cette thématique est liée à des enjeux sociaux, économiques et politiques. En effet, on constate l'importance du bien-être des supérieurs sur ces divers plans lorsqu'on s'attarde à mieux comprendre la dynamique propre à ces domaines.

1.1 Enjeux sociaux

La santé mentale est un sujet omniprésent dans l'actualité canadienne depuis plusieurs années, mais la pandémie de COVID-19 a exacerbé cette réalité puisque la santé mentale de certains s'en est vue affectée. Les Canadiens estimant être en excellente ou très bonne santé mentale sont 13 % moins nombreux en juillet 2020 (55 %) qu'en 2019 (68 %) (Statistique Canada, 2020a). Des problèmes de santé mentale peuvent avoir des impacts néfastes sur un individu (p. ex., baisse de revenus, parcours professionnel ralenti, douleur personnelle et familiale) (Commission de la santé mentale du Canada, 2013).

Sur le plan de la justice sociale, des organismes et citoyens sont d'avis que les gens souffrant de maladie mentale ou de trouble mental devraient être en mesure de se faire soigner et de recevoir des services de santé, tout comme les gens atteints de maladie physique, et ils militent à cet effet.

La population canadienne en âge de travailler ne se perçoit pas non plus comme étant épargnée par le stress. Comme le démontre le tableau 1 ci-dessous, en 2019, 28,3 % des Canadiens de 35 à 49 ans qualifiaient la plupart de leurs journées comme étant assez ou extrêmement stressantes et constituaient ainsi le groupe d'âge s'estimant le plus exposé au stress. Les 18 à 34 ans et les 50 à 64 ans affichaient quant à eux des pourcentages similaires, avec 22,6 % et 23,6 % respectivement.

Groupe d'âge	Canada (sauf les territoires) ³	
	Les deux sexes	
	Stress perçu dans la vie, la plupart des journées assez ou extrêmement stressantes ⁵	
	Nombre de personnes	Pourcentage
	2019	2019
Total, 12 ans et plus	6 729 400	21,2
12 à 17 ans	314 200	13,8
18 à 34 ans	1 891 000	22,6
35 à 49 ans	2 045 400	28,3
50 à 64 ans	1 778 500	23,6
65 ans et plus	700 200	11,1

Tableau 1 – Stress perçu dans la vie selon le groupe d'âge, 2019

En ce qui concerne les gestionnaires, leurs nombreuses responsabilités de même que la performance et la productivité dont les organisations s'attendent généralement d'eux n'améliorent pas leur niveau de stress ni même leur santé mentale. Leur bien-être risque donc d'être menacé.

Selon France St-Hilaire, professeure agrégée en gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke, les gestionnaires sont exposés à un grand stress et sont blâmés pour tout échec de leur équipe. Ils influencent aussi grandement la performance et le bien-être psychologique de leurs employés. La rationalisation des ressources et les coupes budgétaires par les organisations font en sorte que de nombreux gestionnaires se voient submergés et ne disposent pas du temps qu'ils souhaiteraient accorder à la communication au sein de leur équipe (Laprade, 2020).

Madame St-Hilaire constate également que beaucoup de gestionnaires n'ont pas reçu la formation requise pour mieux gérer leur équipe et que certains sont incapables de résoudre des conflits et se sentent dépassés par la situation. Elle reconnaît que des gestionnaires heureux et en santé (tant sur le plan physique que mental) sont essentiels à une organisation. Pour y arriver, ils doivent faire preuve de résilience et maintenir de saines habitudes de vie leur permettant de mieux composer avec leurs responsabilités et d'en diminuer les impacts négatifs. Elle conclut que ce type de poste ne convient pas à tous les individus, mais que cela peut représenter un défi intéressant pour certaines personnes qui peuvent s'y sentir valorisées (Laprade, 2020).

1.2 Enjeux économiques

Les maladies mentales et les troubles mentaux au Canada coûtent annuellement au moins 50 milliards de dollars. En 2011, des coûts de 48,7 milliards de dollars (42,3 milliards de dollars en coûts directs et 6,4 milliards de dollars en coûts indirects liés à la perte de productivité) représentaient 2,8 % du produit intérieur brut (PIB) canadien. En plus de ces coûts évalués en 2011, il y a une série de frais parallèles, notamment quant au système judiciaire puisque nombre de gens fautifs souffrent de troubles de santé mentale. On estimait à ce moment que, d'ici 2041, 2,5 billions de dollars seraient dépensés en traitements, soins et services de soutien pour ces maux (coûts directs) et qu'une perte de productivité équivalente à 198 milliards de dollars surviendrait (Commission de la santé mentale du Canada, 2013).

La baisse de productivité peut prendre plusieurs formes : l'absentéisme (journées d'absence au travail), le présentéisme (baisse de productivité ou rendement sous-optimal) ou encore le fait de ne plus être sur le marché du travail. Le soutien au travail (promouvoir davantage la santé mentale en la prévenant, intervenir rapidement pour contenir les impacts du stress et repérer tôt des problèmes de santé mentale) pourrait limiter de 30 % la diminution de productivité (Commission de la santé mentale du Canada, 2013).

Les troubles mentaux et les maladies mentales affligent de façon importante les gens en âge de travailler et les lieux de travail en touchant particulièrement les travailleurs débutant sur le marché

du travail ou se trouvant au plein cœur de leur vie active. En 2011, 21,4 % de la population active canadienne (20 à 64 ans) souffrait de ces maux et pouvait voir sa productivité affectée à la baisse. Près du tiers des réclamations pour invalidité est dû à ces troubles et maladies, et ils sont l'un des trois motifs les plus importants de réclamations selon 80 % des employeurs (Commission de la santé mentale du Canada, 2018).

1.3 Enjeux politiques

Avec seulement 7,2 % des dépenses en santé au Canada se rapportant à des soins en santé mentale en 2015 (secteurs public et privé), le Canada faisait piètre figure quand on le comparait aux autres pays membres du G8. À titre d'exemple, l'Angleterre y consacrait alors 12 % des dépenses en santé (Commission de la santé mentale du Canada, 2018).

En mars 2019, Louise Bradley, présidente-directrice générale de la Commission de la santé mentale du Canada, félicitait le gouvernement canadien, quant à son budget 2019, d'« avoir reconnu le fardeau social et économique que représentent les problèmes de santé mentale et les maladies mentales [...] et d'avoir prévu des investissements importants afin d'améliorer ces résultats » (Commission de la santé mentale du Canada, 2019, paragr. 5).

Comme nous l'avons déjà mentionné dans les enjeux sociaux, la pandémie de COVID-19 a contribué à ce que la santé mentale soit discutée sur la place publique. De nombreux organismes militant pour la santé mentale ont plaidé en faveur d'investissements supplémentaires dans ce domaine, notamment en soulevant le fait que la situation de pandémie avait fait augmenter les besoins déjà importants des gens pour de tels services. En décembre 2020, madame Bradley exhortait les premiers ministres du Canada et des provinces à se pencher sur le besoin d'investir encore plus dans les services de santé mentale (Commission de la santé mentale du Canada, 2020).

1.4 Objectif de la recherche

La contextualisation du sujet du bien-être des gestionnaires démontre que ce sujet de recherche est

pertinent dans le contexte actuel sur les plans social, économique et politique. Nous formulons ainsi l'objectif de notre présente recherche : *Quels sont les facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers?* À partir de cette réponse, nous souhaitons proposer un modèle qui regroupe l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers.

2. Revue de la littérature

En prenant connaissance de la documentation scientifique, une banque de sept écrits présentant le plus un intérêt en regard du problème général de recherche a été constituée, à savoir les facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires.

La documentation scientifique recensée porte principalement sur les gestionnaires et se penche sur diverses problématiques liées à leur bien-être. Ces écrits scientifiques peuvent être regroupés sous quatre catégories :

- 1 Ceux qui traitent des facteurs de stress chez les gestionnaires et des moyens qu'ils peuvent déployer face à ces facteurs de stress (réévaluation cognitive et ressources d'adaptation);
- 2 Ceux qui s'intéressent aux mesures que les gestionnaires peuvent mettre en place pour atténuer les conflits travail-famille;
- 3 Ceux qui portent sur l'effet modérateur du bien-être affectif relié à l'emploi des gestionnaires et de leur satisfaction d'emploi affective quant aux impacts des facteurs de stress liés à leur rôle sur leur performance contextuelle; et
- 4 Ceux qui font état du bien-être au travail, des facteurs le favorisant ainsi que des stratégies atténuant les compromis entre les différentes facettes du bien-être et favorisant des synergies entre elles.

2.1 Facteurs de stress chez les gestionnaires et moyens qu'ils peuvent déployer face à ces facteurs de stress (réévaluation cognitive et ressources d'adaptation)

Trois recherches se rattachent aux facteurs de stress chez les gestionnaires et/ou aux moyens qu'ils peuvent déployer pour y répondre. Fei et ses

collègues (2017) se sont intéressés à la situation particulière des femmes gestionnaires intermédiaires en Malaisie. Ils ont soumis un questionnaire à 285 personnes, puis ont procédé à une analyse de régression multiple. Conformément aux recherches précédentes, ils ont établi que les conflits travail-famille et les obstacles à l'accomplissement dans la carrière sont positivement corrélés au stress professionnel. Le soutien social en milieu de travail s'est montré non significatif pour expliquer le stress professionnel. Ce dernier résultat est en contradiction avec les recherches précédentes et indique qu'il y a peut-être d'autres types de soutien plus importants (p. ex., soutien familial par la gestion) requis par les femmes gestionnaires intermédiaires pour atténuer le stress causé par les enjeux travail-famille, plutôt que les enjeux professionnels seuls.

Haver et ses collègues (2019) souhaitaient tester un modèle théorique voulant que deux facteurs de stress (l'autorité centralisée et les exigences de reddition de compte) soient positivement associés au recours à la réévaluation par les gestionnaires d'hôtel, ce qui affecte alors leur bien-être. Leur recherche a porté sur le secteur hôtelier en Norvège et en Suisse par le biais d'un questionnaire structuré auquel 600 répondants hommes et femmes ont participé. Plusieurs échelles empruntées à d'autres travaux scientifiques ont été utilisées. Le modèle structurel hypothétique s'est bien appliqué auprès des gestionnaires d'hôtel, la plupart des hypothèses ayant été supportées : l'autorité centralisée était négativement corrélée au bien-être; les exigences de reddition de compte étaient positivement corrélées à la réévaluation et négativement corrélées au bien-être; et la réévaluation était positivement corrélée au bien-être. La seule hypothèse non supportée a été celle voulant que l'autorité centralisée soit positivement corrélée à la réévaluation. L'autorité centralisée était plutôt négativement corrélée à la réévaluation et les auteurs notent que cela indique que la réévaluation est moins bénéfique dans les situations où il y a contrôle total ou étendu.

Quant à Petru et Jarosova (2019), ils se sont questionnés sur la nature des ressources d'adaptation positivement corrélées au bien-être. Ils ont réalisé une étude transversale exploratoire à l'aide d'un

échantillon de convenance composé de 100 cadres supérieurs de Prague (République tchèque) d'âge moyen (entre 35 et 65 ans) possédant au moins trois ans d'expérience de travail dans un poste de cadre et représentant un large éventail démographique (âge, expérience, genre, etc.). Une analyse de régression a été réalisée et a permis d'établir que l'effet combiné des adaptations cognitives, sociales, émotionnelles, spirituelles/philosophiques et physiques expliquait 61,98 % de la variation dans le bien-être total. (Ces adaptations étaient toutes prédictives du bien-être total puisque positivement corrélées à ce dernier.) Les ressources d'adaptation sociales n'ont quant à elles démontré aucune association directe avec le bien-être des cadres. Les ressources d'adaptation prises dans leur ensemble sont donc fortement reliées au bien-être, conformément aux recherches antérieures.

2.2 Mesures que les gestionnaires peuvent mettre en place pour atténuer les conflits travail-famille

Une recherche exploratoire s'est attardée aux mesures que les gestionnaires peuvent mettre en place pour atténuer les conflits travail-famille. Turner et Mariani (2016) ont mené des entrevues auprès de neuf hommes gestionnaires de projets de construction et ont établi que les trois conditions suivantes sont celles ayant eu le plus d'impacts sur l'interface travail-famille des participants : les heures de travail, la responsabilité et le stress lié à la responsabilité. Les participants ont identifié quatre stratégies clés utilisées pour gérer leur interface travail-famille : gérer le stress lié au travail, avoir un partenaire offrant du soutien, prioriser la famille dans le temps non dédié au travail ainsi que renoncer à des activités sociales et de loisirs. Les participants n'ont pas rapporté de débordement négatif entre le travail et la famille (conflits interrôles). Les chercheurs expliquent ce résultat contraire aux recherches précédentes par le fait que tous les participants partageaient une passion pour leur travail et que le dévouement au travail influence positivement l'expérience des participants quant à l'interface travail-famille.

2.3 Effet modérateur du bien-être affectif relié à l'emploi des gestionnaires et de leur satisfaction d'emploi affective quant aux impacts des facteurs de stress liés à leur rôle sur leur performance contextuelle

Hosie et ses collègues (2019) ont soumis un questionnaire structuré à 305 gestionnaires hommes et femmes de différents groupes professionnels, niveaux, organisations et secteurs (privé, public, etc.). Des échelles bien établies ont été utilisées. L'étude visait à démontrer que les facteurs de stress liés au rôle de gestionnaire (ambiguïté, conflit et surcharge) ont des effets négatifs directs sur le bien-être affectif des gestionnaires et sur leur satisfaction d'emploi affective qui, en retour, agissent comme des médiateurs des effets négatifs des trois facteurs de stress liés au rôle de gestionnaire sur la performance contextuelle des gestionnaires (persistance, volontariat, contribution, adoptant et endossant). La plupart des relations attendues selon cette hypothèse ont pu être validées. Toutefois, le bien-être affectif n'a pas eu d'effet significatif sur chacun de ces cinq aspects de la performance contextuelle.

2.4 Bien-être au travail, facteurs le favorisant et stratégies atténuant les compromis entre les différentes facettes du bien-être et favorisant des synergies entre elles

Deux recherches traitent respectivement du bien-être au travail, des facteurs qui le favorisent ainsi que des stratégies atténuant les compromis entre les différentes facettes du bien-être et favorisant des synergies entre elles.

Renee Baptiste (2009) a étudié la dynamique du plaisir et du bien-être au travail vécus et perçus par les hauts gestionnaires dans le secteur public, soit 12 gestionnaires principaux d'une autorité locale britannique. Elle a démontré que les gestionnaires n'éprouvaient pas beaucoup de plaisir, mais que le bien-être au travail s'imposait comme influençant et permettant le plaisir au travail, et était étroitement lié à huit facteurs organisationnels : aména-

gement du temps de travail, gestion du stress, stratégies de communication, stratégies de récompense, développement en matière de gestion, travail d'équipe, relations avec les intervenants, et clarification et diminution des initiatives de changement. En résumé, les gestionnaires pourraient être plus heureux de ressentir un meilleur bien-être au travail et les organisations souhaitant augmenter le plaisir au travail pourraient veiller à favoriser ces huit facteurs pour atteindre leur but. Comme limite à cette recherche, on note les enjeux soulevés par les hauts gestionnaires qui fournissent une base pour des recherches plus approfondies.

Grant et ses collègues (2007) ont fait ressortir que, bien que les pratiques managériales visent souvent à améliorer la performance en augmentant le bien-être des employés, elles créent souvent des compromis entre différentes dimensions du bien-être (un aspect augmentant alors qu'un autre diminue) et échouent du même coup à atteindre leur objectif. Cette étude mentionne l'importance et la prévalence de ces compromis, et met l'accent sur la nature multidimensionnelle du bien-être. Elle fournit des lignes directrices pour gérer et atténuer les compromis quant au bien-être des employés, et même pour favoriser des synergies.

2.5 Lacunes identifiées dans la littérature

Comme nous l'avons mentionné au début de cette section, sept recherches scientifiques ont été retenues lors de la recension. Bien qu'elles aient toutes fourni des pistes intéressantes pour aider à répondre à la question de recherche portant sur les facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires, certaines présentent des résultats en partie contradictoires avec ceux de recherches précédentes (lacunes sur le plan de la rigueur). Aussi, aucune ne présente selon nous l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires (lacunes ayant trait à l'exhaustivité).

2.6 Originalité et applications pratiques de la recherche

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre recherche vise à proposer un modèle qui regroupe l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires. Elle est originale en ce sens qu'elle diffère de la documentation scientifique ayant pu être recensée puisqu'elle propose un cadre plus exhaustif quant aux facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires.

Notre recherche a comme application pratique les secteurs sociaux, économiques et politiques puisqu'une amélioration aux enjeux de stress et de santé mentale en milieu de travail profiterait à tous et aurait l'avantage de rejoindre beaucoup de gens en même temps. Les individus aux prises avec ces difficultés y gagneraient, mais également la société en général, étant donné l'importance des coûts engendrés à ce jour et prévus, si la situation ne s'améliore pas. Les gestionnaires dans les services

des finances étant fréquemment sous pression, toute la communauté financière gagnerait à ce que ces gens aient de nouveaux outils en main pour mieux s'armer contre le stress et pour maintenir leur équilibre de bien-être.

3. Cadre conceptuel et thématique

Nous avons établi une théorie préliminaire basée sur les savoirs scientifiques, puis nous l'avons ajustée au besoin, lorsque nous jugeons qu'une modification à la théorie initiale s'imposait pour fournir une meilleure réponse ou une réponse plus complète à la question spécifique de recherche.

3.1 Cadre conceptuel arrimé aux thèmes clés (pivot et secondaires) et à leurs relations

Le cadre conceptuel et thématique établi est illustré à la figure 1 sous forme d'architecture arborescente.



Figure 1 – Cadre conceptuel et thématique

Ce cadre conceptuel peut se lire de gauche à droite et de droite à gauche, ce qui démontre une structure logique abductive. (Le cadre conceptuel initial peut être ajusté si les travaux de recherche illustrent qu'il est incomplet ou erroné et doit être bonifié.) Nous l'avons élaboré en nous appuyant sur notre question de recherche : *Quels sont les facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers?* Nous avons pris soin de bien cerner les relations entre les divers termes clés.

Le thème pivot a pu être identifié : *facteurs favorisant le bien-être*. Nous y avons fait référence plus tôt dans ce travail et les travaux s'articulent autour de lui. Nous avons également pu distinguer un autre concept clé servant à contextualiser cette recherche : *gestionnaires financiers*. Ces deux thèmes clés sont définis ci-dessous (voir section 3.2).

Notre thème pivot (*facteurs favorisant le bien-être*) requerrait d'être précisé davantage. Nous l'avons donc décliné en 3 catégories comprenant au total 10 sous-catégories associées à un total de 17 indicateurs représentant des éléments pouvant être testés avec les participants lors de recherches futures.

Les sous-catégories 1.5 *Niveau de personnel* et 1.6 *Technologie* de même que les indicateurs qui leur sont associés (1.5.1 et 1.6.1) sont issus de notre présente recherche, qui propose un modèle avec un cadre plus exhaustif. Voici ce qui nous a amenés à croire que ces éléments favorisaient le bien-être psychologique.

Niveau de personnel

Un article récemment paru sur le site web de Work-Fit, une entreprise offrant notamment des services de gestion de la main-d'œuvre, traite des effets négatifs de se retrouver en situation de manque de personnel. Il soutient que «des employés débordés vont avoir tendance à souffrir de hauts niveaux de stress» et que lorsque les «travailleurs sentent qu'ils ont une liste de tâches ou d'échéanciers sans fin qui pèsent sur eux de façon permanente, les niveaux de stress vont évidemment augmenter» (Divincenzo, 2022, s. p., trad. libre).

ICR Staffing Services, Inc. (2022) s'est également intéressée aux enjeux associés au fait de ne pas disposer d'un niveau suffisant de personnel. L'abaissement du moral des employés est un des enjeux identifiés. Plus précisément, l'article explique que «lorsque les échéances ne peuvent être respectées, le niveau de stress des employés est connu pour augmenter. Des attentes non satisfaites peuvent amener les employés à craindre des évaluations de performance négatives et même la perte de leur emploi» (s. p., trad. libre). Enfin, «une productivité réduite peut aussi avoir des impacts négatifs sur le moral des employés. Lorsque ces derniers souffrent, ils seront portés à s'absenter pour éviter ce stress, ajoutant ainsi au problème de manque de personnel» (s. p., trad. libre).

De son côté, Christian (2023) traite des charges de travail insoutenables et soutient que :

Si les charges de travail ne sont plus supportables lorsqu'un employé est absent et que les collègues sont soudainement poussés à respecter les exigences de l'emploi d'un autre travailleur, alors il s'agit probablement d'un cas de manque de personnel. [...] Les employés se voient alors fréquemment dans l'obligation d'effectuer des heures supplémentaires. [...] Bien que le travail puisse continuer d'être accompli à court terme, le manque de personnel a ultimement des conséquences : stress, anxiété et l'épuisement pour les employés, et d'autres conséquences insidieuses à long terme (s. p., trad. libre).

Technologie

Nous n'avons qu'à réfléchir un instant à la manière dont la technologie affecte comment nous travaillons ou encore où et quand nous travaillons pour comprendre qu'elle présente un énorme potentiel quant à l'amélioration du bien-être des gestionnaires. Par exemple, un article de Johnson et ses collègues (2020) paru dans *l'Australian Journal of Management* examine comment les changements au travail menés par la technologie ont des impacts sur la santé mentale au travail et sur le bien-être des employés. Les auteurs identifient huit impacts positifs :

- l'élimination des tâches routinières et insatisfaisantes;
- l'amélioration de la sécurité en milieu de travail;
- la promotion de bonnes pratiques en santé mentale;
- la capacité d'aligner les heures de travail avec les engagements familiaux;
- l'accroissement du contrôle et de l'autonomie;
- des transitions plus graduelles vers la retraite et pour les retours au travail;
- l'accroissement des opportunités d'emploi dans les régions éloignées; et
- la réduction du stress, du coût et du temps associés aux déplacements au travail.

Puisque la plupart de ces éléments positifs identifiés se rapportent au bien-être psychologique, nous avons intégré à notre cadre théorique la technologie en tant que sous-catégorie de la catégorie *Facteurs favorisant le bien-être psychologique*.

De manière plus précise, cette étude réalisée par Johnson et ses collègues (2020) affirme que :

Lorsqu'ils sont bien conçus et implémentés pour prendre en considération les impacts quant à la manière dont les gens font leur travail, les systèmes de technologie peuvent fonctionner de manière à réduire les demandes. Quand l'automatisation atténue le travail éprouvant cognitivement [...], les employés peuvent éprouver moins de fatigue et consacrer plus de temps à du travail autonome, créatif et à réflexion profonde ou se livrer à des interactions significatives avec les clients. [...] L'automatisation a le potentiel de réduire l'insatisfaction au travail et d'améliorer le bien-être en libérant du temps afin que les employés utilisent leurs habiletés créatives, transférables et non automatisées (s. p., trad. libre).

Toujours selon Johnson et ses collègues (2020) :

[Un] exemple d'une initiative proactive en santé mentale en milieu de travail fournie uniquement en ligne est la formation en santé mentale pour les gestionnaires. [...] (Gayed et collab., 2019) ont montré qu'un pro-

gramme de formation en ligne pour les gestionnaires a résulté en des améliorations significatives quant à la confiance des gestionnaires, et a mené à des changements dans les comportements réactifs et préventifs de lancer des conversations et d'effectuer une refonte du travail qui sont importants dans la création d'un environnement de travail mentalement sain pour les employés. Ce type de formation en ligne semble une manière efficace et évolutive d'améliorer la confiance des gestionnaires et les pratiques en milieu de travail entourant la santé mentale pour soutenir les besoins en santé mentale des employés se rapportant directement à eux (s. p., trad. libre).

Enfin, cet article énonce aussi que :

Le travail flexible est souvent considéré dans la littérature managériale comme gagnant-gagnant [avantageux pour tout le monde] : les employeurs ont une main-d'œuvre plus productive qui utilise moins d'espace et est moins coûteuse à loger, et les travailleurs ont un meilleur équilibre travail-vie personnelle, ce qui augmente la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Bloom et collab., 2015) (s. p., trad. libre).

3.2 Thème pivot : facteurs favorisant le bien-être

3.2.1 Facteurs et favorisant

Selon le dictionnaire *Larousse* (2021a, 2021b), le terme *facteur* est un nom masculin qui signifie « agent, élément qui concourt à un résultat; cause », tandis que le terme *favorisant* est un adjectif signifiant « qui favorise quelque chose : circonstances favorisantes ».

3.2.2 Bien-être

Selon Warr, cité par Grant et ses collègues, « le bien-être est la qualité globale de l'expérience d'un employé et de son fonctionnement au travail » (Renee Baptiste, 2009, p. 602). Grant et ses collègues prétendent que le bien-être d'un employé comporte trois dimensions :

1. La dimension *psychologique* [bien-être psychologique], où le bien-être des employés est défini par les expériences de satisfaction avec leur emploi et leur vie. En appui, Haworth et Hart [2007] soutiennent que ces expériences subjectives déterminent le plaisir, l'équilibre de la pensée et des sentiments positifs et négatifs dans le jugement d'un individu, qui influencent une perception de stress, d'anxiété, de bonheur et d'autres états émotionnels;
2. La dimension *physique* [bien-être physique], influençant la santé des employés vers de meilleurs résultats en ce qui a trait aux maladies cardiovasculaires, à la tension artérielle, à la santé et sécurité en milieu de travail (Danna et Griffin, 1999 et au stress au travail (Karasek et Theorell, 1990);
3. La dimension *sociale* [bien-être social], qui est axée sur la qualité des relations interpersonnelles et les dimensions d'un traitement équitable pour les employés (Renwick, 2002) en

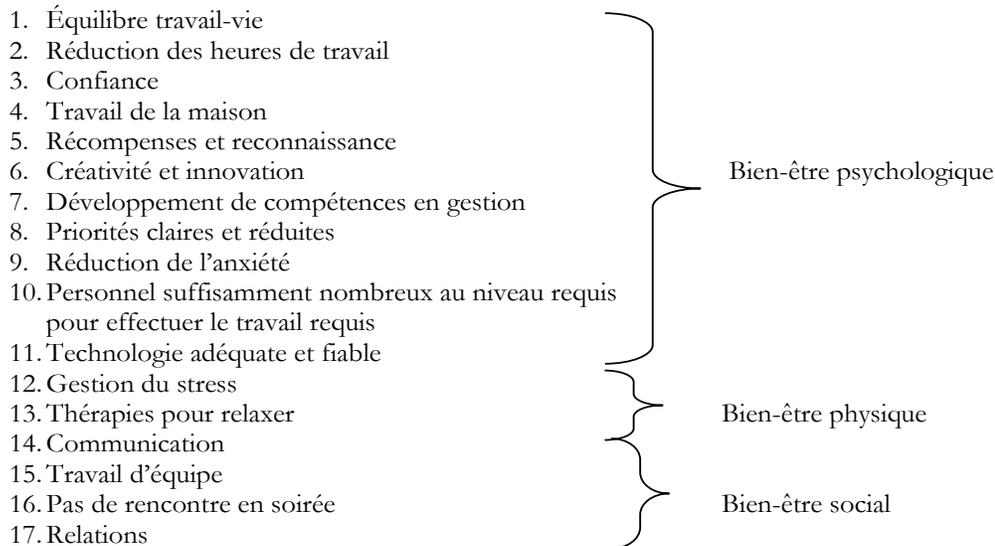
matière de confiance, de soutien social, de réciprocité, d'échanges entre le chef et les employés, de coopération, de coordination et d'intégration (Keyes, 1998)» (Renee Baptiste, 2009, p. 603, trad. libre).

Pour ces travaux, il est donc considéré que *bien-être psychologique*, *bien-être physique* et *bien-être social* sont trois dimensions (aspects de la réalité) du bien-être et servent à évaluer le bien-être global. Toujours selon les travaux de Renee Baptiste (2009), les aspects et les conditions de travail que les gestionnaires interrogés considéraient comme favorisant leur bien-être ont pu être regroupés en huit catégories. Notre présente recherche a cependant permis d'établir deux catégories supplémentaires pour l'aspect psychologique du bien-être, soient le niveau de personnel et la technologie. Chaque catégorie se rattache davantage à une dimension du bien-être :

- | | | |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Aménagement du temps de travail 2. Stratégies de récompense 3. Développement en matière de gestion 4. Clarification et diminution des initiatives de changement 5. Niveau de personnel 6. Technologie 7. Gestion du stress 8. Stratégies de communication 9. Travail d'équipe 10. Relations avec les intervenants | | <p>Bien-être psychologique</p> <p>Bien-être physique</p> <p>Bien-être social</p> |
|---|--|--|

De manière plus précise, les 17 éléments suivants ont été soulevés par les gestionnaires rencontrés. Ce sont ces éléments qui seront utilisés comme indicateurs pour les fins de cette recherche.

(Chaque élément peut être associé à une dimension particulière du bien-être, selon les travaux de Renee Baptiste [2009]) :



Ces indicateurs ont été retenus parce qu'ils ont pu être observés dans des études antérieures. De plus, les questionnaires devraient normalement être en mesure d'exercer un certain degré de contrôle sur certaines variables (p. ex., gestion du stress). Dans l'optique où ces travaux ont une application pratique, il est utile de fournir aux questionnaires certains éléments sur lesquels ils peuvent influencer et qui peuvent ainsi favoriser leur bien-être.

En nous inspirant des éléments des quatre définitions fournies pour les termes *bien-être*, *bien-être psychologique*, *bien-être physique* et *bien-être social*, nous formulons la définition suivante du terme *bien-être* dans le cadre de notre recherche :

La qualité globale de l'expérience d'un employé et de son fonctionnement au travail au regard :

1. Des expériences subjectives de satisfaction avec son emploi et sa vie (déterminant son plaisir, l'équilibre de sa pensée et des sentiments positifs et négatifs dans son jugement, qui influencent une perception de stress, d'anxiété, de bonheur et d'autres états émotionnels);
2. De sa santé en matière de meilleurs résultats quant aux maladies cardiovasculaires, à la tension artérielle, à la santé et sécurité en milieu de travail et au stress au travail; et

3. De la qualité des relations interpersonnelles et des dimensions d'un traitement équitable pour les employés en matière de confiance, de soutien social, de réciprocité, d'échanges entre le chef et les employés, de coopération, de coordination et d'intégration.

3.2.3 Facteurs favorisant le bien-être

Selon les significations retenues ci-dessus pour les trois termes composant la notion de *facteurs favorisant le bien-être*, nous retenons la définition suivante :

Éléments qui favorisent la qualité globale de l'expérience d'un employé et de son fonctionnement au travail au regard :

1. Des expériences subjectives de satisfaction avec son emploi et sa vie (déterminant son plaisir, l'équilibre de sa pensée et des sentiments positifs et négatifs dans son jugement, qui influencent une perception de stress, d'anxiété, de bonheur et d'autres états émotionnels);
2. De sa santé en matière de meilleurs résultats quant aux maladies cardiovasculaires, à la tension artérielle, à la santé et sécurité en milieu de travail et au stress au travail; et
3. De la qualité des relations interpersonnelles et des dimensions d'un traitement équitable pour

les employés en matière de confiance, de soutien social, de réciprocité, d'échanges entre le chef et les employés, de coopération, de coordination et d'intégration.

3.3 Contribution au contexte des gestionnaires financiers

En consultant le dictionnaire *Larousse* (2021c, 2021d), nous avons pu trouver une définition pour chacun des deux mots compris dans l'expression *gestionnaire financier* : d'abord, *gestionnaire* est un nom qui peut signifier « personne qui assure la gestion, l'administration des affaires publiques, mais qui ne participe pas à la prise de décision politique » ; et *financier* est un adjectif qui peut être vu comme « relatif aux finances publiques ou privées, aux affaires d'argent ».

En nous appuyant sur ces définitions, nous retenons pour cette recherche la définition suivante de la notion de *gestionnaires financiers* : « Personnes qui assurent la gestion, l'administration des finances, mais qui ne participent pas à la prise de décision politique ».

Conclusion

L'objectif de notre recherche étant de proposer un modèle regroupant l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers à partir d'une revue de la littérature, nos travaux permettront de généraliser les résultats obtenus à différents types d'organisation. Ils pourront aussi servir de base à des contextes semblables à ceux à l'étude, si l'on prend soin de considérer les spécificités de ces autres situations avant d'y appliquer les leçons apprises dans notre recherche. Puisqu'une démarche abductive a été utilisée, il sera noté si la revue de la littérature a fait ressortir l'absence de codes suffisamment importants pour justifier un cadre conceptuel ajusté.

Cette étude a permis d'identifier l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers, facteurs qui peuvent être divisés en trois grandes catégories : les facteurs favorisant le bien-être psychologique, les facteurs favorisant le bien-être physique et les facteurs favorisant le bien-être social (voir figure 1).

Ensuite, huit sous-catégories de facteurs ont été identifiées à partir de la recension des écrits. Notre recherche a permis d'ajouter deux facteurs additionnels favorisant le bien-être psychologique : le niveau de personnel et la technologie (voir figure 1).

Enfin, toujours à partir de la revue scientifique, nous avons pu déterminer 15 indicateurs découlant de ces 10 sous-catégories. Notre recherche a permis d'ajouter deux indicateurs additionnels favorisant le bien-être psychologique : le personnel suffisamment nombreux au niveau requis pour effectuer le travail requis ainsi que la technologie adéquate et fiable (voir figure 1).

Les gestionnaires financiers peuvent donc favoriser leur bien-être en cherchant à créer des situations favorisant leur bien-être psychologique, physique ou social.

Notre recherche est originale et apporte la contribution théorique suivante : elle propose un modèle qui intègre l'ensemble des facteurs contribuant au bien-être des gestionnaires financiers. Sa contribution pratique concerne l'intégration des secteurs social, économique et politique parce qu'une amélioration aux enjeux de stress et de santé mentale en milieu de travail profiterait à la société et permettrait de rejoindre de nombreuses personnes. Les individus aux prises avec ce type de difficulté pourraient bénéficier des résultats des travaux de cette recherche, mais également la société en général, étant donné les coûts importants engendrés jusqu'à maintenant et prévus, si la problématique ne s'améliore pas. Puisque les gestionnaires financiers subissent souvent de la pression, la communauté financière gagne à ce que ces personnes aient de nouveaux moyens pour combattre le stress et pour maintenir leur équilibre de bien-être.

Afin de savoir dans quelle mesure les résultats de cette recherche portant sur les gestionnaires financiers sont pertinents à divers types d'organisations, il serait intéressant de pousser plus loin les travaux. Grâce au cadre conceptuel bonifié à partir de la littérature scientifique, il serait bénéfique de réaliser des recherches sur le terrain dans différents contextes organisationnels (entreprises privées, organismes fédéraux, etc.) afin de valider cette nouvelle architecture conceptuelle dans ces autres contextes.

RÉFÉRENCES

- Christian, A. (2023, 20 février). How shrinking teams are pushing workers to the brink. *BBC*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230217-how-shrinking-teams-are-pushing-workers-to-the-brink>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2013, 2 septembre). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada : une personne sur cinq est aux prises avec une maladie mentale chaque année au Canada*. <https://commissionsantementale.ca/resource/making-the-case-for-investing-in-mental-health-in-canada/#:~:text=Chaque%20ann%C3%A9e%20au%20Canada%2C%20une,ou%20avec%20une%20maladie%20mentale>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2018, 15 octobre). *Arguments en faveur des investissements : documents d'information*. <https://commissionsantementale.ca/resource/arguments-en-faveur-des-investissements-documents-dinformation>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2019, 20 mars). *Le budget fédéral 2019 investit dans la santé mentale et la prévention du suicide*. <https://commissionsantementale.ca/declarations/22615-le-budget-federal-2019-investit-dans-la-sante-mentale-et-la-prevention-du-suicide>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2020, 9 décembre). *La Commission de la santé mentale du Canada exhorte les premiers ministres à placer la santé mentale au cœur de leur réunion de demain*. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/la-commission-de-la-sante-mentale-du-canada-exhorte-les-premiers-ministres-a-placer-la-sante-mentale-au-coeur-de-leur-reunion-de-demain-875535001.html>
- Divincenzo, K. (2022, 24 février). The negative effects of being short-staffed. *Work-Fit*. <https://www.work-fit.com/blog/the-negative-effects-of-being-short-staffed>
- Fei, L. K., Kuan, N. Y., Yang, F. C., Hing, L. Y. et Yaw, W. K. (2017). Occupational stress among women managers. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 415-427. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/occupational-stress-among-women-managers/docview/1903428963/se-2>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. et Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://psycnet.apa.org/record/2007-17336-006>
- Haver, A., Olsen, E. et Akerjordet, K. (2019). Well-being among hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1819-1835. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0737>
- Hosie, P., Sharma, P. et Kingshott, R. P. J. (2019). "Happy-performing managers" thesis. *International Journal of Manpower*, 40(2), 356-372. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0124>
- ICR Staffing Services, Inc. (2022). *4 ways being understaffed hurts your business*. https://www.icrjobs.com/4-ways-being-understaffed-can-impact-your-organization/?utm_source=rssetcollab&utm_medium=rssetcollab&utm_campaign=4-ways-being-understaffed-can-impact-your-organization
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., Glozier, N. et Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(3), 402-424. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0312896220922292>
- Laprade, Y. (2020, 10 mars). Efficacité : les gestionnaires doivent être... plus heureux! *La Presse +*. https://plus.lapresse.ca/screens/7edc6dba-0d17-4969-94e3-62685b157104_7C_0.html
- Larousse. (2021a). *Facteur*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/facteur/32600>
- Larousse. (2021b). *Favorisant, favorisante*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/favorisant/33090>
- Larousse. (2021c). *Gestionnaire*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestionnaire/36854>
- Larousse. (2021d). *Financier, financière*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/financier/33803>
- Petru, J. et Jarosova, E. (2019). Exploring impact of coping approaches on intrinsic perceived overall wellness: A study of executives and senior managers in Czech Republic. *Central European Business Review*, 8(3), 54-68. <http://dx.doi.org/10.18267/j.cebr.215>
- Renee Baptiste, N. (2009). Fun and well-being: Insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600-612. <https://doi.org/10.1108/01425450910991758>

Statistique Canada. (2020a). *Répercussions sur la santé mentale*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/2020004/s3-fra.htm>

Statistique Canada. (2020b). *Tableau 13-10-0096-04 : stress perçu dans la vie, selon le groupe d'âge*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1310009604>

Turner, M. et Mariani, A. (2016). Managing the work-family interface: Experience of construction project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 243-258. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-07-2015-0057>

Espace libre

Autorégulation et perspective éthique : une approche praxéologique à visée d'équilibre

Marc Jean^a, Didier Benoit^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1720>

RÉSUMÉ. Sans que personne en doute, il existe souvent une distance importante dans un contexte d'intervention entre l'effet qu'on fait et l'effet qu'on pense faire comme acteur. C'est dans le but de réduire autant que faire se peut cet écart tout au long d'une démarche réflexive dans la perspective de l'éthique que les auteurs ont écrit ce texte. En d'autres termes, le pari offert ici est que l'usage d'une approche praxéologique au cœur d'une démarche réflexive en éthique puisse favoriser la réduction d'un tel écart.

Mots clés : Autorégulation, estime de soi, mieux vivre ensemble, dialogue, équilibre

ABSTRACT. *Without doubt, there is often a considerable difference between the actual effect one has produced and the effect one thinks he has produced as an actor in an intervention. The authors have written this text with the aim of reducing this difference as much as possible throughout a reflective process from an ethical perspective. In other words, the assumption put forward here is that the use of a praxeological approach at the heart of a reflective approach to ethics can help to reduce such a difference.*

Key words: *Self regulation, self esteem, live better together, dialogue, balance*

Introduction

N'est pas si loin le temps devenu intrinsèquement et extrinsèquement nécessaire, indispensable, voire urgent où, dans certains contextes, des outils de travail se sont concrètement mis en place pour y voir plus clair dans les enjeux éthiques qui s'offrent à nous.

De nos jours, les personnes habiles en la matière sont conscientes qu'elles n'ont quand même pas tout inventé en cherchant à travailler encore plus habilement avec l'éthique. Déjà au temps d'Aristote, tout comme de Platon et de Socrate, pour ne nommer que ceux-là, on savait mettre les mots d'appoint pour distinguer l'éthique de la morale. Même s'ils pouvaient revêtir une connotation semblable, voire similaire dans certains cas

(en particulier, dans l'illustration de mœurs), ces mots, respectivement originaires du grec et du latin, ont pu revêtir tantôt le sens de l'un et de l'autre.

En l'occurrence, un terme servait à fixer plus précisément les mœurs, us et coutumes dans des écrits de façon à créer une mémoire individuelle, mais surtout collective des façons de vivre d'un peuple, d'un groupe ou d'une institution donnée. À travers un mode tantôt intrinsèque, tantôt extrinsèque, on pouvait et on peut encore se référer à ces outils de travail comme des grilles menant à un processus décisionnel par exemple, pour stimuler les personnes à orienter leurs actions dans une perspective de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble.

^a Ph. D., professeur titulaire, éthique professionnelle et organisationnelle, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi

^b Docteur en droit privé, responsable de la formation des directeurs d'établissements ou de services d'intervention sociale à l'Institut Régional de Travail Social de Lorraine (IRTS, France)

De nos jours, plusieurs auteurs (Malherbe, 2007; Saint-Arnaud, 2009) s'accordent pour dire que la littérature a continué à avancer en matière de construction d'outils dans une perspective éthique. Le sens donné à la morale est devenu plus souvent que rarement un terme plus statique pour désigner les mœurs, us et coutumes. Concernant l'éthique, plusieurs l'associent à une dynamique de vie, à un caractère plus énergétique. Ici, nous considérerons l'éthique comme une démarche réflexive susceptible d'ouvrir sur la création d'un cadre de référence et assortie d'un dispositif propre à favoriser l'autodétermination des personnes, des groupes et des peuples en vue de faire s'accroître, de la part de chacun et de façon interactive, leur mieux-être, leur mieux-faire, leur mieux-vivre-ensemble.

Individuellement et collectivement, la composante extrinsèque de l'éthique apparaît également dans des codes, des chartes, des guides. De façon intrinsèque, l'éthique s'est aussi à ce point déployée que, depuis quelques décennies, des équipes de travail trouvent important, même nécessaire de se donner du temps de formation à ce propos. Certaines trouvent même le moyen de rechercher intrinsèquement un mode d'accompagnement officialisé de nature à les rendre encore plus autonomes à cet effet.

Notre série de deux articles, dont celui-ci constitue le premier, vise à répondre à la question suivante : *En quoi l'autorégulation s'avère-t-elle complémentaire dans ses visées à la fois éthique et praxéologique pour la mise en forme d'un processus éthique?* L'objectif est de faire la démonstration d'au moins deux liens qu'il est possible d'établir entre les visées éthique et praxéologique en vue de l'articulation d'une méthodologie propre à un processus décisionnel éthique.

Ce premier article pose la question du passage de la régulation spontanée à l'autorégulation : *De quelle façon est-il possible de rendre plus conscient, efficace et autonome un acteur (individu et collectivité) aux prises avec un questionnement éthique?* L'objectif est de démontrer en quoi l'intégration d'une approche praxéologique à un dispositif éthique peut favoriser chez l'acteur une prise en charge encore bonifiée, plus consciente, efficace et autonome de ses interventions.

Dans le second article, le travail des spécialistes consiste à se concentrer de façon plus immédiate sur le processus décisionnel éthique en ce qui a trait, à plus explicitement parler, à sa composante de justification. La question qui est posée, est de savoir jusqu'à quel point le mode de justification d'une décision éthique prise ou à prendre s'avère concluant pour le déploiement du caractère autorégulateur d'un processus décisionnel? L'objectif est de faire la démonstration de la place du mode de justification d'un processus décisionnel éthique arrimé à l'approche praxéologique.

Mais d'abord, dans une perspective éthique, qu'est-il possible d'établir comme différence entre une régulation spontanée et un processus d'autorégulation?

1. L'autorégulation dans une perspective éthique

Entre régulation spontanée et autorégulation, il y a lieu de tenter d'établir une voie de passage. La régulation, nous rapporte le *Multidictionnaire de la langue française* (2023), c'est « l'action de maintenir en équilibre ». Ajouté au terme régulation, le qualificatif spontanée se dit d'une forme de communication à laquelle on procède avec d'autres de façon plus ou moins automatique.

En matière d'autorégulation, il est question que ce qui est recherché en matière de maintien en équilibre se réalise par lui-même. Au contact d'Yves St-Arnaud (2003, 2009), spécialiste de l'autorégulation en contexte de recherche de réussite d'un dialogue, on dira qu'il en est de l'autorégulation comme d'une forme de maintien en équilibre autant que faire se peut, alors qu'un acteur est investi ici et maintenant dans un dialogue. Le processus autorégulateur dont il s'investit consiste à rechercher les mots, les phrases les plus à propos dans le but de réussir le mieux possible l'exercice dialogique, alors qu'il garde en vue ses besoins.

Prendre conscience, de la façon la plus efficace et autonome possible sur le plan praxéologique, voilà la visée. Dans une perspective éthique, les auteurs ont leur façon propre de décrire leur visée au moment de définir l'éthique. Pour Malherbe

(2007), il s'agit d'un travail que ses membres consentent à faire les uns avec les autres pour réduire, dans la mesure du possible, l'inévitable écart entre les pratiques et les balises affichées dans les divers textes normatifs censés les régir. Pour Paul Ricoeur (1990a, 1990b), l'éthique se définit, comme l'estime de soi, avec et pour les autres dans des institutions justes.

Mais alors, qu'en est-il de l'intention ou de la visée dans la perspective de l'éthique? Que se passe-t-il lorsqu'un individu se régule de façon spontanée? Par ailleurs, que se produit-il de la part du même personnage alors que celui-ci prétend s'autoréguler?

1.1 Quelques sources d'inspiration de l'éthique : l'intention

Poursuivre dans la même ligne, c'est tenter de montrer que l'éthique possède ses propres visées. Quand un être humain est habité par une intention dans une perspective éthique, c'est qu'il tente d'atteindre une cible en tant que telle. Par exemple, tenter de venir en aide à un groupe de personnes réfugiées alors que ces dernières viennent tout juste de se poser dans un milieu de vie, ce pourrait être, dans une perspective éthique, de leur assurer le meilleur accueil possible en pensant que l'accueil qu'on leur réserve serait celui que nous aimerions voir nous appliquer alors que ce serait nous qui serions les personnes concernées (critère de réciprocité en éthique); rechercher avec une personne jeune et désespérée la voie la plus encourageante possible en pensant qu'on l'accueille dans sa différence, dans un esprit de tolérance (vertu consistant à accueillir l'autre dans sa différence). Rechercher le mieux-être, le mieux-faire, le mieux-vivre-ensemble; tenter de réduire les écarts entre des normes et des pratiques; viser l'estime de soi avec et pour les autres dans des institutions justes, n'est-ce pas agir dans l'esprit du bien? Mais alors, quelle différence faire avec une intention, dans un contexte de régulation spontanée et un processus autorégulatoire?

1.2 La régulation spontanée : quelques exemples

Ainsi, agir de façon autorégulatoire dans une perspective éthique, c'est poser un geste prédéfini; agir de façon consciente et délibérée à travers une recherche du bien. Toutefois, agir dans l'esprit d'une régulation spontanée n'appelle pas nécessairement les mêmes dispositions conscientes ou préétablies.

Par exemple, en présence d'un groupe de personnes, au travail ou au moment d'un rassemblement familial ou social, une personne nomme spontanément son assentiment au geste posé par un personnage politique pour défendre la cause des personnes homosexuelles. Son attachement au processus d'inclusion l'y conduit, mais elle n'est ni expressément ni consciemment préparée à intervenir en ce sens. Autre exemple : à l'occasion d'une visite à l'hôpital auprès d'une personne malade qu'il connaît, un individu remercie spontanément un membre du personnel infirmier pour les bons soins prodigués. C'est sa solidarité avec le personnel soignant de même que son sens développé de la bienveillance qui l'y conduisent, mais il ne s'est pas préparé à intervenir en ce sens.

Cela dit, que peut-il bien en être de l'intention du processus d'autorégulation dans une perspective éthique?

1.3 L'autorégulation : un processus, deux exemples

Dans le but d'illustrer de façon concrète l'un ou l'autre des modes d'intervention dans la perspective de l'éthique, nous présentons ici deux mises en situation qui serviront d'exemples au chapitre suivant et que nous analyserons sur le plan praxéologique.

Le cas de Josiane, l'ergothérapeute

Josiane, une ergothérapeute, occupe un poste dans un centre hospitalier canadien depuis plusieurs années. Jusqu'à maintenant, elle ne s'oppose pas trop aux personnes occupant un poste administratif lorsqu'on l'interpelle pour réaliser un quart de travail, voire deux pendant le week-end. Elle se sait tout aussi professionnelle qu'au cours de la

semaine. Elle peut même, dans un contexte de moins grand achalandage, se prêter à des exercices de collaboration en dehors de ses tâches régulières. Les membres dudit département administratif connaissent les conditions du personnel comme celles de l'ergothérapeute. Aussi, ils ont annoncé qu'un effort certain serait fait pour que les choses changent. Or, rien n'est fait.

Quelque peu exaspérée d'attendre ce changement promis, Josiane décide d'agir. Elle contacte Hortense, qui fait partie de son équipe disciplinaire et qui occupe un poste hiérarchique (chef). Elle se sait habitée par une colère de plus en plus grande puisque le changement promis ne survient pas, mais elle choisit délibérément de prendre une distance critique à l'endroit de cette personne avant de lui parler : respect de l'autre, accueil, solidarité. Telles sont les valeurs positives qui l'animent et qu'elle décide sciemment de mettre de l'avant avant d'intervenir. Le dialogue présenté plus bas en fera foi.

Le cas de Sophie, la voisine

Notre seconde mise en situation présente Sophie, une citoyenne bien avisée d'un quartier semi-urbain qui passe chez elle un samedi calme et paisible. Elle sait qu'elle devra compléter un quart de travail le lendemain et prévoit se lever aux environs de 4 h 30 pour commencer à travailler à 6 h. Tout se passe bien jusqu'à ce que ne se déclenche, chez son voisin Philippe, une fête qualifiée d'impromptue puisque personne ne l'a avisée dudit rassemblement.

Plus les heures avancent, plus Sophie trouve que le ton monte. Soucieuse de ne pas laisser ainsi les choses jusqu'au lendemain, elle décide de rendre visite à son voisin. Avant de poser le geste, elle prend le temps de se demander comment elle pourrait intervenir poliment auprès de lui sans le froisser. Même si elle n'arrive pas à obtenir de lui ce qu'elle recherche, elle se réjouit quand même de la façon dont la petite rencontre s'est déroulée.

Encore une fois, il est question d'un processus de délibération qui se veut pour notre actrice un moyen de faire en sorte que son voisin soit avisé de son comportement et qu'il puisse y repenser subséquemment. Des valeurs de respect, d'écoute

et d'impartialité l'animaient. Concrètement, Sophie a opté pour un comportement aussi inscrit que possible dans une perspective éthique.

Ces deux exemples illustrent comment deux personnes ont choisi d'intervenir auprès des autres de façon autorégulatoire dans une visée praxéologique en tentant d'agir de façon plus consciente, efficace et autonome et dans une perspective éthique, dans une optique de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble. Mais que reste-t-il des moyens qui, une fois ceux-ci exploités, auraient pu contribuer à améliorer leur mode d'intervention?

1.4 Bienfaits et limites d'un outil éthique : le vide laissé et une façon de le combler

La façon de faire dans une perspective éthique procure à l'acteur une foule de possibilités pour aborder des problèmes : questionnement à partir de petites grilles de travail, établissement d'un dilemme éthique dans le but de le dénouer, de décider et de se justifier, etc.

Dans la tradition de divers modes d'intervention, la littérature nous place en contact avec des spécialistes qui ont cherché à améliorer leur façon d'intervenir, toujours dans le but de devenir plus conscients, efficaces et autonomes.

De quel type d'outils est-il question? En quoi une forme différente d'autorégulation de celle identifiée plus haut peut-elle convaincre un tel acteur de se rendre encore plus loin dans la qualité de ses interventions dans une perspective éthique?

2. Visée de l'approche praxéologique

Plusieurs auteurs (Legault, 1993; Boisvert, 2007) s'entendent pour considérer qu'il y a maintenant plus de 60 ans que des outils de travail se mettent plus explicitement en place pour réaliser des interventions dans une perspective éthique. Parallèlement, des spécialistes de la pratique réflexive se sont attablés, en solo ou avec d'autres, à peaufiner divers modes d'intervention.

Également, dans une perspective praxéologique, Donald Schon et Chris Argyris (1996) ont su, chacun à leur manière, nous présenter le profil de ce que doit être un praticien réflexif. Pour eux, le tour de force consiste à se rendre habile à dégager un savoir concret dans la pratique et à partir de celle-ci. Un savoir pratiqué ne s'intègre pas, par exemple, au processus pédagogique d'apprentissage d'un jeune membre d'un corps professoral de façon particulière si on n'a jamais préparé cette personne à intervenir en ce sens. Ces spécialistes de la pédagogie constructiviste ont su mettre en place une telle façon de faire.

D'année en année, ils ont gagné des adeptes de cette méthode d'intervention pratique. Plus le temps avançait, plus de jeunes spécialistes ont appris à intervenir dans une telle perspective. À leur contact, il semble que plus le spécialiste devient un praticien réflexif pour soi en analysant ses propres façons d'être et de faire dans un contexte d'intervention, plus il réalise que la première et la seule personne qui peut être changée, c'est soi. Mais alors, existe-t-il parmi nous des personnes qui ont apprivoisé une telle approche pédagogique? Et qu'en est-il des personnes intervenantes qui ont su arrimer cette approche à tout mode pédagogique d'intervention dans une perspective éthique?

2.1 Quelques sources d'inspiration sur la visée

Dans une visée éthique, selon Malherbe (2007) et Ricœur (1990a, 1990b), l'intention est de prioriser le bien. D'autres (Touraine, 1997) le nomment plutôt la recherche d'un mieux-être, d'un mieux-faire, d'un mieux-vivre-ensemble. Pour l'un, rechercher le mieux-vivre-ensemble consiste, rappelons-le, à tenter de réduire autant que possible l'écart entre la pratique et les cadres normatifs censés la régir. Pour l'autre, l'assurance d'une vie bonne (estime de soi), avec et pour les autres (recherche de sollicitude) dans des institutions justes (donc la recherche d'une plus grande justice et d'équité), voilà une façon

différente de rechercher mieux-être, mieux-faire et mieux-vivre-ensemble.

De façon praxéologique, la recherche d'une visée se veut d'ordre plus technique : avoir une meilleure conscience de notre agir, être plus autonome, plus efficace. En intervenant, la personne cherche à s'assurer, à travers son interaction avec son interlocuteur, que l'effet qu'elle cherche à atteindre soit celui recherché avec le moins d'effets indésirables possible. Le tout consiste pour l'acteur à s'assurer que la personne rencontrée participe de façon collaborative et active à la recherche d'un but commun.

C'est ainsi que la personne intervenant en éthique est susceptible de devenir un acteur engagé dans une recherche autorégulatoire de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble. Ce faisant, cette personne tente de demeurer branchée sur elle-même et sur son interlocuteur en demeurant autant que possible plus consciente, efficace et autonome dans la façon dont elle mène un processus dialogique avec l'autre à travers la recherche d'un but commun. En quelque sorte, œuvrer ou intervenir dans une perspective éthique à l'aide d'une approche praxéologique, c'est toujours rechercher un but commun.

2.2 Illustrations d'une régulation spontanée

Il arrive quotidiennement que des personnes entrent en contact dans une relation plus ou moins formelle et que le but recherché par l'une ou l'autre, ou les deux, n'aboutisse pas à l'espoir recherché, voire que la conversation tourne à l'« escalade » (St-Arnaud, 2009).

Pensons en premier lieu à une brève conversation entre deux voisins. Charles s'est tourné vers Francisco dans le seul et simple espoir de lui emprunter quelques minutes sa tondeuse à gazon pour tondre une toute petite partie de son terrain.

Acteur : Charles			
Interlocuteur : Francisco			
Date : Inconnue		Lieu : Ville du Québec	
Ce que l'acteur a ressenti, pensé ou souhaité, mais sans le dire	Procédé	Autorégulation	Autocritique
	Ce que l'acteur a dit et ce que l'interlocuteur a dit au cours du dialogue		Visée éthique, valeurs en cause et retour réflexif
	Acteur : Allo, Francisco!	Visée praxéologique Besoins	
	Interlocuteur : Comment vas-tu, Charles?		
	Acteur : C'est bon, pas trop mal. Ta tondeuse me serait bien utile pour que je puisse tondre le petit coin de terrain qui se trouve entre ma remise et mon garage. J'attends après ça pour poursuivre mes travaux dehors. Qu'en dis-tu?		
	Interlocuteur : Je pourrais, mais j'en ai besoin présentement. C'est mon fils Lionel qui va l'utiliser. Dès qu'il termine, je te le dis. Dès lors, tu vas pouvoir venir la chercher.		
	Acteur : Mais, pour l'heure, si je vois bien, Lionel ne s'en sert pas?		
	Interlocuteur : Non, mais c'est moi qui décide qui se sert de ma tondeuse et quand.		
	Acteur : Donc, c'est non.		
Interlocuteur : Ce n'est pas non, c'est oui, mais quand je vais être prêt.			

Tableau 1 – Reconstitution d'un processus dialogique entre Charles et Francisco

De toute évidence, Charles (l'acteur) n'a pas réussi à amener avec lui Francisco (interlocuteur), encore moins l'atteinte d'un but commun. Comment aurait-il pu y arriver? À quel endroit au cours du dialogue l'acteur se serait-il éloigné de sa cible?

Dans le cadre présenté au tableau 1, trois éléments procèdent de l'intention : la visée praxéologique, les besoins et le procédé. La visée praxéologique demeure, chaque fois que l'acteur intervient, la recherche d'une chose précise : que son interlocuteur lui donne un signe de compréhension de la demande qu'il lui fait.

Par exemple, Charles dit : « C'est bon, pas trop mal. Ta tondeuse me serait bien utile pour que je puisse tondre le petit coin de terrain qui se trouve entre ma remise et mon garage. J'attends après ça pour poursuivre mes travaux dehors. Qu'en dis-tu? » Puis, Francisco lui donne un signe que ça lui fera plaisir de lui prêter sa tondeuse, mais au moment où lui sera prêt à le faire. Nous pourrions donc dire que Charles n'atteint pas vraiment sa cible. En effet, Francisco lui répond : « Je pourrais, mais j'en ai besoin présentement. C'est mon fils Lionel qui va l'utiliser. Dès qu'il termine, je te le dis ».

De quelle façon Charles aurait-il pu s'y prendre pour obtenir la machine en question, alors que c'est maintenant qu'il en aurait besoin? Imaginons un autre dialogue où Charles dirait : « Francisco, je sais jusqu'à quel point tu es toujours généreux pour ton entourage. Le contexte dans lequel je me trouve actuellement se prête bien à ce que je t'emprunte ta tondeuse, ne serait-ce que quelques minutes... Je te la rapporterais très rapidement. » Francisco répondrait : « D'accord, Charles. Mais tu me la rapportes aussitôt que possible, n'est-ce pas? »

On voit qu'en intervenant ainsi, Charles a changé son besoin (St-Arnaud, 2003). En conservant la même visée, il a délibérément choisi de revoir le besoin auquel il voulait répondre. D'un besoin de sécurité que lui aurait procuré dans un premier temps le fait que Francisco lui prête de facto sa tondeuse, il a choisi de passer à un besoin de considération. Pour qu'il se sente considéré par son voisin, il a commencé par le considérer en tant que tel dans un premier temps. Dès le changement de cap réalisé, Francisco s'est senti heureux de considérer Charles et il s'est ouvert.

2.3 L'autorégulation : un processus, deux exemples

Dans les autres cas présentés plus haut, les mêmes erreurs se sont produites. En plein cours de conversation, Josiane et Sophie ont dû s'autoréguler pour se rapprocher de l'atteinte de leur cible. Comment les choses se sont-elles alors passées? Nous vous présentons ici le dialogue de ces deux actrices.

Le cas de Josiane, l'ergothérapeute

À l'aide d'un outil de travail prévu à cette fin, Josiane s'est servie d'une expérience d'échange dans le cadre de son travail. Nous présentons dans le tableau 2 quelques répliques d'un échange survenu entre elle et Hortense, chef de l'administration des programmes en déficience physique, soit le procédé (ce que l'actrice a dit et ce que l'interlocutrice a dit au cours du dialogue).

À gauche du dialogue, Josiane a inscrit ce qu'elle ressentait, pensait ou souhaitait sans le dire au moment d'engager le point de l'ordre du jour

mentionné. Ce qui a constitué le cœur du processus autorégulateur s'est décliné en trois points : sa visée (intention) au moment de s'exprimer, ses besoins et le résultat de son test d'efficacité. En guise d'autocritique, elle s'est prévalu de l'opportunité de formuler un retour réflexif (une forme d'éthique a posteriori).

Au cours d'un dialogue, une visée autorégulatoire pratiquée revêt un caractère technique qui assure à l'acteur la qualité de réalisation de l'exercice dialogique, tandis qu'une visée éthique renvoie à un exercice de l'ordre du jugement moral, qui consiste à être au fait du mieux-être, du mieux-faire et du mieux-vivre-ensemble recherchés.

Le code des couleurs (vert, jaune, rouge) du test personnel d'efficacité (St-Arnaud, 2009), permet de porter une évaluation de la qualité des échanges dans le dialogue au regard de la visée éthique recherchée. Ainsi, selon la couleur affectée, partant de ce que le locuteur a ressenti ou souhaité, et ce qu'il a dit et l'autre répondu, la couleur affectée mesurera le degré de l'atteinte de la visée éthique poursuivie.

Actrice : Josiane, ergothérapeute en secteur hospitalier			
Interlocutrice : Hortense, chef de l'administration des programmes en déficience physique et gestionnaire de Josiane			
Date : Automne...		Lieu : CISSS Baie-des-Espoirs	
Ce que j'ai ressenti, pensé ou souhaité, mais sans le dire	Procédé Ce que j'ai dit et ce que l'autre a dit au cours du dialogue	Autorégulation	Autocritique Visée éthique, valeurs en cause et retour réflexif
J'aimerais avoir de l'information sur ce sujet sensible pour l'équipe. J'aimerais que l'équipe SAPA recommence à venir nous aider. Je trouve injuste qu'elle ne soit plus dans les tours de garde. L'équipe de physiothérapie est stressée et fatiguée. Il me semble qu'Hortense devrait voir que tout cela est absurde et ne fonctionne pas. J'aimerais qu'Hortense soit plus organisée.	Lors du point sujets divers d'une réunion de service, point que j'avais inscrit à l'ordre du jour avant la rencontre. Y participaient : Hortense, ergothérapeutes, physiothérapeutes et thérapeutes en réadaptation physique, agent administratif et préposé en réadaptation. Moi : Hortense, j'aimerais connaître le développement concernant l'organisation des gardes de fin de semaine, compte tenu de notre manque de personnel actuel. Est-ce que l'équipe SAPA va recommencer à en faire?	Visée praxéologique Qu'Hortense me donne un signe qu'elle entend bien ma demande et qu'elle s'engage à y répondre. <i>Besoins</i> Bien-être : Les gardes de fin de semaine ainsi que les problèmes d'organisation reliés génèrent du stress. Considération : J'ai l'impression qu'en évitant le sujet, Hortense ne me respecte pas dans ce que je ressens. Compétence : Comme je n'ai pas l'information, il est difficile pour moi d'avoir le sentiment de maîtriser cette partie de mon travail. Je cote rouge, car elle ne répond pas à mes besoins en n'effectuant aucun suivi sur le sujet. J'ai tendance à faire une attribution : parce qu'Hortense ne fait pas le suivi que je souhaite, j'en conclus qu'elle ne reconnaît pas nos difficultés.	J'inscris le sujet à l'ordre du jour avant la rencontre afin qu'Hortense puisse se préparer. Je ne veux pas la mettre au pied du mur devant l'équipe. De cette façon, je lui démontre du respect et je suis transparente face à mes préoccupations. En même temps, je m'attends à de la rigueur dans le travail de mes supérieurs.

Injustice! Pourquoi eux ne sont plus obligés de faire de la garde? Les filles nous avaient promis de nous aider.	Hortense : Il n'est pas prévu que l'équipe SAPA recommence son tour de garde. Actuellement, nous avons encore suffisamment de ressources [dans la direction DI-TSA-DP] pour poursuivre les gardes de fin de semaine.	Couleur (cocher)			
		Vert	Jaune	Rouge	
				X	
C'est nouveau, le critère de personnel nécessaire. Nous n'avons jamais discuté de ça.	Moi : C'est quoi, le minimum de ressources requis?	<i>Visée praxéologique</i> Qu'Hortense me donne un signe qu'elle connaît le nombre de ressources requis déterminé par la direction.			Je pense ici que j'ai un effet secondaire indésirable. Hortense répond finalement à mon 2 ^e énoncé de ma visée, mais par la négative.
		<i>Besoins</i> Mêmes besoins Je cote jaune, car la réponse ne me satisfait pas. Hortense répond de façon informative (quatre personnes), mais c'est une façon de répondre que SAPA ne viendra pas remplir sa partie du contrat, car nous sommes actuellement quatre ergothérapeutes à faire les gardes de fin de semaine. En plus, elle ne nous aurait pas informées, si je ne lui avais pas posé la question.			
Je suis fâchée, découragée, tannée. Pourquoi ne pas nous en avoir parlé à nous?	Hortense : J'en ai parlé avec Karine et c'est de quatre personnes dont il s'agit.	Couleur (cocher)			
		Vert	Jaune	Rouge	
			X		
Ben voyons, c'est nouveau, ça! Jamais entendu parler de ce chiffre.	Moi : Comment en êtes-vous arrivés à ce chiffre?	<i>Visée praxéologique</i> Qu'Hortense me donne un signe que la direction a fait une démarche sérieuse face aux gardes de fin de semaine.			J'arrête le dialogue devant le fait qu'Hortense n'a pas de réponse à mon besoin. Une partie de l'équipe n'a pas d'intérêt sur le sujet. Je suis vraiment trop fâchée pour poursuivre de façon respectueuse.
		<i>Besoins</i> Compétence Considération			
Encore Baie-des-Rêves! Mais pourquoi il faut toujours être des copies conformes? Je suis encore fâchée. Je trouve que la réponse ne fait pas de sens. La réunion de service n'est pas la place pour entreprendre une discussion. Je laisse tomber. Encore une fois, j'ai l'impression qu'Hortense ne nous défend pas.	Hortense : C'est ce qui a été décidé à Baie-des-Rêves.	Couleur (cocher)			
		Vert	Jaune	Rouge	
				X	

Tableau 2 – Reconstitution d'un processus dialogique entre Josiane et Hortense

En guise d'autocritique, nous assistons ici à un dialogue qui n'a malheureusement pas ouvert sur les attentes portées par Josiane. L'intention de l'ergothérapeute était d'en arriver à entendre, de la part de la chef de l'administration des programmes, qu'elle était prête à fournir des efforts pour que la situation s'améliore et qu'elle annonce concrètement qu'elle faisait explicitement des choix en ce sens. De cette façon, Josiane se serait sentie plus respectée. Comme elle le mentionne, son équipe de travail est

fatiguée et les professionnelles auraient davantage besoin de soutien humain.

Sur le plan praxéologique ou techniquement parlant, Josiane est insatisfaite des répliques données par son interlocutrice. Même après quelques tentatives, elle a l'impression que sa supérieure a tout simplement tourné autour du pot, sans parler directement de ce dont Josiane souhaitait qu'elle parle. Concernant la visée praxéologique, Josiane a techniquement eu l'impression d'être passée à côté.

Par ailleurs, dans le cadre d'un exercice de supervision réalisé par la suite avec cette approche, Josiane est demeurée très étonnée de sa richesse et de son potentiel. En continuant à l'utiliser, elle a réalisé qu'elle est carrément devenue une adapte de cette façon de faire. La puissance d'un tel mécanisme de dialogue lui a fourni l'espoir qu'il est possible et réaliste d'avancer dans les relations professionnelles dans le but de mieux réussir les exercices qu'elle met de l'avant au travail.

Dans une perspective éthique, Josiane aurait souhaité recevoir autant de respect qu'elle et son équipe offrent à l'organisation. Par ailleurs, malgré toutes les vertus qu'il est possible de reconnaître aux divers outils existants en éthique (en l'occurrence en ce qui a trait aux valeurs, à la mise en place de dilemmes, de conflits de valeurs, de leur dénouement et de leur justification, toujours dans une perspective éthique), ils ne peuvent pas tout faire ni tout résoudre. Avancer à la suite de riches et intéressantes délibérations ne fait pas l'ombre d'un doute. Par ailleurs, l'éthique n'offre pas de moyens techniques pour arriver à ce que la psychologie aide à faire. Ce n'est d'ailleurs pas son rôle.

À la fois sur les plans éthique et praxéologique, Josiane apprécie de disposer d'un outil de travail technique pour mener à bien des exercices de dialogue dans une perspective éthique. Méthodologiquement parlant, elle pense que tout le monde gagnerait à avancer que la visée éthique est d'arriver à mettre en forme une fin à atteindre et que la praxéologie puisse constituer un moyen fort pour y arriver.

Le cas de Sophie, la voisine

Dans un quartier semi-urbain, sans trop s'être posé de questions au sujet d'une soirée festive à organiser, Philippe réunit des amis un soir de week-end. La soirée semble fort intéressante : les personnes invitées haussent le ton et la fête se poursuit tardivement.

Même si la chose peut paraître anodine, sa voisine Sophie a tout de même le courage de se présenter chez lui dans le but de discuter un peu. Pour se préparer, elle pense aux mots qu'elle va prendre pour interpeller son voisin. Son souci est de clarifier une situation qui la frustre quelque peu.

Arrivée sur les lieux, Sophie pense techniquement à la façon dont elle va aborder Philippe. Le tableau 3, qui présente le dialogue, montre bien qu'une telle précaution peut changer le cours des choses. Lorsqu'elle dit : « Je comprends, mais le minimum serait que vous préveniez le voisinage », son interlocuteur finit par prendre en compte sa remarque. Dans un premier temps, Philippe lui répond : « Eh bien, si on doit donner son emploi du temps, maintenant. » Puis, il a cette prise de conscience : « Bon, désolé. C'est vrai que je n'y avais pas pensé... » « Et ce serait bien de baisser la musique à une certaine heure. » « OK, je vous promets de le faire, la prochaine fois. Vous savez, je suis pour un bon voisinage ».

Éthiquement parlant, l'actrice a bien su faire ressortir les valeurs qui étaient en cause selon elle à chaque étape du développement de ce dialogue. De même, le sens de l'accueil dont elle a su faire preuve montre bien jusqu'à quel point le choix des mots et l'attitude peuvent faire une différence, autant sur les plans technique qu'éthique.

Actrice : Sophie, une citoyenne qui entame un dialogue dans le but de faire comprendre à son voisin la nuisance occasionnée par le bruit									
Interlocuteur : Philippe, le voisin bruyant									
Date : Les années 2000		Lieu : Une petite municipalité québécoise							
Ce que l'actrice a ressenti, pensé ou souhaité, mais sans le dire	Procédé Ce que l'actrice a dit et ce que l'interlocuteur a dit au cours du dialogue	Autorégulation	Autocritique Visée éthique, valeurs en cause et retour réflexif						
Si je me fais la porte-parole de tout le voisinage, ça aura plus de poids.	Actrice : Bonjour, vous avez fait la fête le week-end dernier. Plusieurs voisins, dont moi, ont eu du mal à trouver le sommeil.	<i>Visée praxéologique</i> Qu'il me donne un signe qu'il prend conscience du problème que pose son comportement. <i>Besoins</i> Se faire comprendre Besoin de considération	Respect Ouverture Bienveillance Sensibilité Pas de résultat : l'interlocuteur n'est pas dans l'échange, il prend ça à la légère ou même il banalise, trouve matière à plaisanter. L'actrice n'a pas trouvé le bon canal de communication.						
Non mais, il n'a rien entendu de ce que je lui ai dit. Il est complètement centré sur lui.	Interlocuteur : Oui, mais, vous savez, ça fait du bien de décompresser un peu.	Couleur (cocher) <table border="1"> <tr> <td>Vert</td> <td>Jaune</td> <td>Rouge</td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>	Vert	Jaune	Rouge		X		L'actrice n'a pas trouvé le bon canal de communication. Communauté Réciprocité Communication Respect
Vert	Jaune	Rouge							
	X								
Je dois lui faire comprendre la gêne occasionnée en prenant un argument plus parlant.	Actrice : Je suis bien d'accord. Cependant, ça arrive assez souvent, et le dérangement devient assez difficile à supporter, surtout pour les personnes qui doivent se lever tôt le lendemain.	<i>Visée praxéologique</i> Qu'il me donne un signe qu'il reconnaît le dérangement causé. <i>Besoins</i> Bien-être Considération : attirer son attention sur un point précis (la difficulté à dormir et à se réveiller le lendemain).	Communauté Réciprocité Communication Respect						
Il va trop loin, là. Je vais devoir changer de tactique.	Interlocuteur : Mais enfin, personne ne se lève tôt, le week-end!	Couleur (cocher) <table border="1"> <tr> <td>Vert</td> <td>Jaune</td> <td>Rouge</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </table>	Vert	Jaune	Rouge			X	Inconscience et défiance de la part de l'interlocuteur, à la limite de la provocation L'actrice sent qu'elle doit changer de registre.
Vert	Jaune	Rouge							
		X							
Si le message n'est pas clair, là! Ça commence à m'agacer. Garder son calme...	Actrice : Eh bien, il se trouve que je dois me lever à 4 h 30 pour aller travailler à 6 h.	<i>Visée praxéologique</i> J'attends qu'il reconnaisse les conséquences de son comportement. <i>Besoins</i> Patience Maîtrise de soi	Respect Écoute Accueil Sens de l'autre Début de réciprocité, mais l'interlocuteur s'accroche à son attitude de départ. L'actrice a visé juste.						
On dirait qu'il commence à comprendre, mais il ne cède pas. Je vais essayer de faire un pas vers lui.	Interlocuteur : Ah, désolé... Mais bon, à ce moment, on ne peut plus vivre, alors!	Couleur (cocher) <table border="1"> <tr> <td>Vert</td> <td>Jaune</td> <td>Rouge</td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>	Vert	Jaune	Rouge		X		Solidarité L'interlocuteur résiste une dernière fois, puis cède.
Vert	Jaune	Rouge							
	X								
Il est bien gentil, mais il se comporte comme un ado! Je dois le mettre face à sa responsabilité.	Actrice : Je comprends, mais le minimum serait que vous préveniez le voisinage.	<i>Visée praxéologique</i> J'attends qu'il considère ce qui se passe autour de lui, ce que le voisinage attend de lui. <i>Besoins</i> Fermeté Douceur	Le fait que l'actrice l'accueille dans sa différence (« je comprends ») a peut-être contribué au changement (dans la même réplique passe du rouge au vert).						
Non mais, quel culot! Ah, quand même... Il était temps.	Interlocuteur : Eh bien, si on doit donner son emploi du temps, maintenant... Bon, désolé. C'est vrai que je n'y avais pas pensé...	Couleur (cocher) <table border="1"> <tr> <td>Vert</td> <td>Jaune</td> <td>Rouge</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> </table>	Vert	Jaune	Rouge	X		X	Communauté Courtoisie Ouverture à l'autre
Vert	Jaune	Rouge							
X		X							
On ne lâche pas. Je sens qu'il est prêt.	Actrice : Et ce serait bien de baisser la musique à partir d'une certaine heure.	<i>Visée praxéologique</i> Qu'il me donne un signe qu'il accepte de faire partie de la solution. <i>Besoins</i> Poser des limites	Mission accomplie. Pas de dommages, un engagement de la part de l'interlocuteur. Bon résultat. Voyant au vert.						

Enfin, il a compris.	Interlocuteur : OK, je vous promets de le faire, la prochaine fois. Vous savez, je suis pour un bon voisinage.	Couleur (cocher)			
		Vert	Jaune	Rouge	
On est tombés d'accord ! Pourvu que ça dure...	Actrice : C'est sûr. C'est précieux de pouvoir avoir une bonne entente entre voisins.	X			L'acteur confirme la réussite et souhaite la pérenniser. Souci de l'autre Tolérance Sociabilité

Tableau 3 – Reconstitution d'un processus dialogique entre Sophie et Philippe

Dans ce cas, les résultats ont pris une tournure qui a plu à l'actrice, même si elle se trouvait à la toute fin de son entretien avec le voisin. Comme on le constate dans la colonne de gauche, Sophie a assez longtemps eu l'impression que Philippe prenait à la légère son propos et que, par conséquent, elle n'atteindrait pas techniquement sa cible. C'est à la toute fin seulement que les répliques tournent au vert. Enfin, Sophie arrive à utiliser les phrases et les mots propices à l'atteinte de la cible en question.

Sur le plan éthique, elle a aussi bien réfléchi à la façon de poser son geste. Cette citoyenne était déterminée à faire quelque chose, mais pas de n'importe quelle manière. Elle avait à cœur le respect de l'homme en question. L'actrice confirme la réussite et souhaite que celle-ci se pérennise. Souci de l'autre, tolérance (respect de l'autre dans la différence), sociabilité; voilà trois valeurs de bien qu'elle désirait maintenir dans son lien avec lui, et même faire progresser.

Ainsi, nous pouvons conclure que le moyen technique utilisé pour atteindre la fin visée dans une perspective éthique s'est avéré concluant. En posant un regard critique sur la situation a posteriori, Sophie a pratiqué l'exercice en question alors qu'elle se trouvait, praxéologiquement et éthiquement parlant, en pleine possession de ses moyens. C'est d'ailleurs ce qui lui a fait dire plus tard : « Quelle riche et épanouissante expérience que d'avancer dans la vie avec des outils appropriés pour réussir ce qu'on entreprend! »

2.4 Originalité d'une telle approche

Quand apparaît le moment où un tel exercice s'avère incomplet et nécessite un effort dialogique que tout acteur souhaite réussir, le fait de pouvoir se tourner vers des outils d'ordre praxéologique susceptibles de favoriser l'atteinte des cibles devient

tout à fait approprié. Il suffit des cas présentés pour nous en convaincre.

Ce qui constitue l'originalité de cette approche est de faire réaliser à un grand nombre d'adeptes à quel point ils sont inconscients de ce qu'ils laissent passer en conversation active et que c'est le plus souvent en raison de cette réalité qu'ils peinent à réussir les liens qu'ils tentent d'entretenir. Avoir une meilleure conscience et, par conséquent, devenir plus efficace et autonome a d'ailleurs fait dire à Malherbe (2007), à travers son concept d'autonomie réciproque : « C'est une chose d'affirmer que nous prétendons que nous sommes autonomes dans la vie ; c'en est une autre dans une perspective éthique de réaliser la force d'une telle réalité humaine » (p. 43-65). En effet, selon Malherbe, l'autonomie civique est la capacité de toute personne humaine d'agir en bon citoyen en recherchant sans cesse, pour l'autre et avec lui, le bien, le meilleur. En matière d'autonomie réciproque, il est possible de rechercher chez l'autre ce qu'il est possible de puiser chez soi pour grandir par le fait même dans sa propre autonomie.

Un tel exercice représente une richesse insondable sur le seul plan éthique. Il l'est encore plus lorsqu'une personne (usager, professionnel, etc.) a à sa disposition la possibilité d'entrer techniquement en dialogue, puis en ressortant grandie d'avoir atteint ses cibles et le but commun attendu de la contribution de chaque partenaire de la conversation.

3. Une approche éthique assortie d'une approche praxéologique

3.1 Témoignage d'un spécialiste de l'intervention devenu adepte

Nous venons de constater, avec le témoignage de deux actrices, ce qu'il est possible de réaliser au

cœur d'une intervention alors que celle-ci présente un enjeu éthique et que l'objectif est de réussir l'intervention en question.

Voici maintenant le témoignage d'un spécialiste de l'intervention, Denis Garneau, qui a accepté de documenter notre démarche d'écriture.

Dans le cadre de mes interventions en développement organisationnel, l'approche praxéologique s'avère un outil très efficace tant pour moi que pour les gestionnaires et équipes que j'accompagne. Elle nous permet de développer une sensibilité nous amenant, lors d'interactions difficiles, à être plus conscients des enjeux en présence et à ainsi faire des choix d'actions pertinents. Toutefois, cette approche comporte certaines limites lors de situations comportant des enjeux éthiques.

C'est pourquoi j'estime important d'enrichir l'approche praxéologique d'une réflexion d'ordre éthique adaptée aux situations vécues au quotidien. Elle peut devenir un levier dans la recherche de cet équilibre nécessaire et nous permettre d'adopter une posture que l'on croit juste dans des circonstances bien précises.

L'approche praxéologique est une recherche de cohérence et d'efficacité; la pratique de la réflexion éthique au quotidien en est une de lucidité et de congruence. Cultiver la lucidité, c'est se permettre un pas de recul pour prendre conscience des inévitables écarts entre les valeurs que nous véhiculons comme souhaitables et les gestes que nous adoptons réellement dans notre quotidien. Rechercher la congruence, c'est trouver le courage et la marge de manœuvre pour adopter une posture qui nous permet de réduire les écarts (sans nécessairement les éliminer complètement).

À l'instar de Paul Ricœur, une démarche réflexive en éthique peut se faire sur trois plans :

- Dans notre conscience, dans la perspective où nous recherchons une pratique qui correspond à ce que nous valorisons sur le plan personnel;
- Dans nos rapports avec les personnes que nous voulons aider, dans la perspective où nous recherchons une reconnaissance réciproque;
- Dans nos institutions (organisations), dans la perspective où nous les souhaitons justes.

De cette façon, la réflexion éthique rejoint l'approche praxéologique, dans une perspective plus pragmatique et permettant de rejoindre l'idée d'Edgar Morin (Abdelmalek, 2004) lorsqu'il parle de l'éthique comme d'un acte de relance qui donne à celui-ci un caractère actif reliant le « bien-penser » au « bien-agir ».

C'est dire à quel point l'utilisation des deux approches peut devenir féconde, voire inspirante, alors que chacun est toujours heureux et satisfait de réussir l'intervention à l'intérieur de laquelle il est engagé.

3.2 Pertinence de la démarche au cœur de l'intervention

En contexte éducatif, l'autorégulation (AR) peut être définie comme un processus cognitif chapeautant le contrôle attentionnel et les

fonctions exécutives. Ce processus amène l'enfant à réguler ses comportements, ses émotions et ses pensées, lui permettant ainsi de s'investir pleinement dans ses expériences de développement et d'apprentissage (Nigg,

2017 et Ursache et collab., 2012, cités dans Montminy et Duval, s. d., paragr. 1).

L'analogie du thermostat illustre bien ce que représente l'autorégulation. Le thermostat, qui permet de chauffer une pièce, doit d'abord détecter et mesurer la température, puis la comparer à un seuil prédéfini (p. ex., 20 °C). Lorsque la température de la pièce passe ce seuil, le thermostat active ou désactive le système de chauffage. De la même façon que le thermostat, l'autorégulation amène l'enfant à détecter plusieurs informations et à les évaluer à partir de ses cinq sens, puis à les comparer à ce qu'il connaît déjà. L'enfant qui fait preuve d'autorégulation choisit et pose donc une réponse adéquate en fonction de son évaluation de la situation.

L'AR est souvent confondue à tort avec la conformité. Pourtant, se conformer, c'est agir d'une manière qui est attendue (p. ex., par son parent) par peur de la punition ou pour obtenir une récompense. L'AR réfère plutôt à l'action d'orienter volontairement et intentionnellement ses actions, ses émotions et ses pensées dans le but de répondre à un objectif précis. Il est alors important de ne pas associer l'AR à la discipline, mais plutôt au développement et à l'apprentissage. En ce sens, l'AR permet à l'enfant de développer son bien-être émotionnel, sa persévérance et sa curiosité, des habiletés qui lui seront utiles tout au long de sa vie (Ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2016, cité dans Montminy et Duval, s. d., paragr. 3).

3.3 Des pistes pour l'avenir

Stephen R. Covey (2017), dans son livre intitulé *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, était à la recherche d'une façon de faire pour réussir. Une des choses qui les fascinaient et les laissaient plus souvent sans réponse, sa conjointe et lui, était l'éducation de leur fils. Toutes les occasions étaient devenues bonnes de valoriser leur fils : le féliciter, parfois à outrance, ou encore condamner ouvertement

ceux qui se moquaient de lui, jusqu'à ce qu'ils réalisent que leur façon de faire les laissait insatisfaits, déçus et nécessitait une révision en profondeur.

C'est en préparant un séminaire sur l'art de diriger qu'il a eu l'occasion de réaliser que les perceptions que nous avons influencent grandement nos façons de voir les choses. Par ses nombreuses recherches, il a compris qu'une différence notable existe entre ce qu'il a appelé une éthique du caractère et une éthique de la personnalité. Intégrer à sa vie une éthique du caractère, cela aurait consisté à joindre à sa vie des principes de base (de l'extérieur vers l'intérieur) : « Le seul moyen de réussir sa vie et de trouver le bonheur consistait à connaître et à intégrer ces principes à notre caractère » (Covey, 2017, p. 55). Dans un autre sens (de l'intérieur vers l'extérieur), une éthique de la personnalité ramenait l'être humain à lui-même, à ses perceptions, à ses intentions : « Nous avons donc décidé de concentrer nos efforts sur nous-mêmes, non pas sur nos techniques, mais bien sur nos intentions profondes et sur nos perceptions » (Covey, 2017, p. 56).

Personnellement, nous faisons également partie de ceux et celles qui réalisent qu'un investissement de l'intérieur est devenu une voie d'accès incontournable pour pratiquer l'éthique. Intégrer à ses pratiques des articles de codes d'éthique ou de guides ou encore apprendre par cœur des principes ne vaut pas l'investissement d'une personne à comprendre un peu mieux d'où elle part et où elle va pour prendre la décision qu'elle s'apprête à prendre.

Conclusion

À travers toutes les interventions qu'un individu mène dans une perspective éthique, les diverses façons d'en sortir avec une avancée sont fréquentes. D'une situation insatisfaisante à une satisfaction plus, voire beaucoup plus satisfaisante, la clientèle qui se tourne vers un comité d'éthique pour obtenir une expertise (pour ne donner que cet exemple) sait souvent nommer jusqu'à quel point ce type de démarche réflexive à laquelle elle a été conviée à participer lui a permis d'y voir plus clair. Le fait pour un acteur de prendre du recul, une sorte de distance critique, afin d'opérer un discernement au regard des valeurs en cause, des conflits de valeurs, de leur

dénouement et de la justification de la décision prise ne fait pas l'ombre d'un doute : les orientations prises, la démarche réflexive menée l'ont nourri, enrichi. Plus encore, un sens aux gestes posés ou à poser est apparu au point de le dynamiser et de le stimuler à poursuivre dans le même sens.

Cela dit, il peut arriver que les personnes responsables de la tenue et de l'animation d'une telle démarche ne requièrent pas plus d'autorégulation de leur part sur le plan technique. Le cadre clair de la démarche réflexive en éthique peut suffire à produire un bon et rigoureux travail, et à atteindre les objectifs. La régulation spontanée peut en pareil cas donner lieu à la satisfaction du travail accompli.

Or, tel n'est pas toujours le cas. Cela se produit lorsque les acteurs et les interlocuteurs d'une démarche réflexive en éthique ne travaillent pas facilement dans le même sens. L'acteur est alors tenu de revoir le mécanisme technique susceptible de mener à la réussite avec son interlocuteur. C'est là que le spécialiste de l'intervention Yves St-Arnaud propose de recourir à la démarche praxéologique.

Comme nous l'avons constaté, ce n'est pas sur le plan du contenu de la perspective éthique que la démarche praxéologique vient produire une différence, mais bien sur le plan du processus et du processus d'intervention de façon globale. Avec une visée de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble dans une perspective éthique, la démarche réflexive se voit doublée d'une recherche plus consciente, efficace et autonome. Si le contenu de la démarche éthique est susceptible d'être réussi, voici que la qualité de l'intervention menée par l'acteur vient donner à l'intervention un relief de plus grande convivialité. Dès lors, les chances qu'acteurs et interlocuteurs ressortent grandis et motivés à aller plus loin sont augmentées.

Espérons que le nombre de personnes disposées et prêtes à faire ce double usage d'une intervention à mener dans une perspective éthique donne lieu à une qualité des interventions encore plus grande dans la perspective du mieux-être, du mieux-faire et du mieux-vivre-ensemble.

RÉFÉRENCES

- Abdelmalek, A. (2004). Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne. *Sociétés*, 86(4), 99-117. <https://doi.org/10.3917/soc.086.0099>
- Argyris, C. et Schön, D.A. (2002/1996). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. DeBoeck Université.
- Covey, S. R. (2017). *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. J'ai lu.
- De Villers, M.-É. (2023). *Multidictionnaire de la langue française*. Québec Amérique.
- Malherbe, J.-F. (2007). *Sujet de vie ou objet de soins? Introduction à la pratique de l'éthique clinique*. Fides.
- Montminy, N. et Duval, S. (s. d.). *L'autorégulation : qu'est-ce que c'est?* Éditions Passe-Temps. <https://passetemps.com/blogue/l-auto-r%C3%A9gulation-qu-est-ce-que-c-est-n4271>
- Ricœur, P. (1990a). Approches de la personne. *Esprit*, 160(3-4), 115-130. <http://www.jstor.org/stable/24273298>
- Ricœur, P. (1990b). *Soi-même comme un autre*. Éditions du Seuil.
- Schon, D. A. (dir.). (1996). *Le tournant réflexif : pratiques éducatives et études de cas*. Logiques.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2^e éd.). Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Y. (2009). *L'autorégulation, pour un dialogue efficace*. Presses de l'Université de Montréal.
- Touraine, A. (1997). *Pourrons-nous vivre-ensemble? Égaux et différents*. Fayard.

Espace libre

Proposition d'une démarche réflexive dans les services de santé : argumenter dans une perspective éthique ou... l'art de se justifier

Marc Jean^a, Didier Benoit^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1721>

RÉSUMÉ. L'art d'argumenter dans nos divers milieux professionnels et organisationnels fait partie de notre quotidien. Une autre réalité entre en ligne de compte au cours de ce processus de délibération au moment où vient le temps de se justifier. Répondre « parce que » à la question « pourquoi » peut s'inscrire et prendre forme dans plusieurs champs disciplinaires. En quoi ce fait central de la justification dans le processus de délibération revêt-il une couleur particulière quand vient le temps de l'inscrire dans une perspective éthique? C'est ce à quoi les auteurs veulent modestement s'attaquer en proposant une démarche réflexive illustrée de trois mises en situation en contexte français dans le domaine des services de santé, social et médico-social.

Mots clés : Décrire, décider, argumenter, se justifier, agir

ABSTRACT. *The art of debating in our various professional and organizational environments is part of our daily lives. Another reality must be taken into account during this process of deliberation, when the time comes to justify oneself. Answering "because" to the question "why" can fall within several fields. How does this main fact of justification in the deliberation process take on a particular note when it comes to entering it in an ethical perspective? This is what the authors modestly set out to address, by proposing a reflexive approach illustrated by three French context situation setups in the health, social and medical-social fields.*

Key words: Describe, decide, argue, justify, act

Introduction

Au moment où les spécialistes posent aux praticiens de l'éthique la question de savoir comment il est possible de distinguer un problème éthique d'un problème tout autre, différentes avenues sont possibles.

Il est possible de considérer que tout problème renvoie à une situation insatisfaisante. On veut y voir plus clair. Par exemple, pour traiter un problème électrique, la présence de l'électricien ou de l'électricienne est requise. Il s'agit d'identifier un problème

électrique. Un processus de réparation se met alors en marche. Le temps pour passer d'une situation insatisfaisante à une situation satisfaisante sera plus ou moins long, selon le cas. L'important est que le problème trouve une solution.

La chose est la même pour le ou la dentiste. Il ou elle doit passer d'une condition de santé dentaire insatisfaisante pour un patient à une situation satisfaisante. La personne qui s'adresse à ce spécialiste compte bien sortir de la clinique avec des soins adaptés.

^a Ph. D., professeur titulaire, éthique professionnelle et organisationnelle, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi

^b Docteur en droit privé, responsable de la formation des directeurs d'établissements ou de services d'intervention sociale à l'Institut Régional de Travail Social de Lorraine (IRTS, France)

En éthique, la situation insatisfaisante se traduit souvent par un malaise. L'un peut ressentir un malaise pour sa santé physique ou mentale. Un autre peut éprouver le malaise d'avoir choisi le vêtement à acheter de façon trop rapide, de sorte qu'il éprouve de l'insatisfaction. Or, jusque-là, il n'y a pas de problème éthique.

Quand le problème éthique apparaît-il? Paul Ricoeur (2015) affirme que l'éthique, comme visée de la vie bonne, apparaît lorsque l'estime de soi, avec et pour les autres, dans des institutions justes, est mise en cause. Ainsi, la recherche du mieux-être, du mieux-faire, du mieux-vivre-ensemble alors qu'un malaise persiste, oblige de procéder à un traitement de la situation.

«J'ai un malaise d'en avoir trop dit à une personne que je croyais mon amie», dira l'un. «Je suis mal à l'aise d'avoir détourné de l'information à l'assurance emploi en sachant que, de la sorte, j'allais être en mesure de prolonger le dépôt des prestations», avouera l'autre. Autre exemple : un malaise peut naître dans une institution lorsque, conscient que les frais d'élaboration d'un projet seront beaucoup plus importants que prévu, je cache l'information auprès des personnes concernées.

Il existe plusieurs méthodes pour procéder au traitement d'une situation insatisfaisante dans une perspective éthique. Certaines sont plus élaborées que d'autres. Une chose est sûre. Certaines conditions au succès de l'opération nécessitent une attention particulière. Décrire clairement et aussi objectivement que possible les principaux faits associés au malaise éprouvé, quant à la situation insatisfaisante, telle est une obligation à laquelle tous et toutes s'associent. Identifier les valeurs de même que les conflits de valeurs en cause, dénouer les conflits de valeurs et décider, sont une façon de faire qu'il est difficile de se départir.

Lorsque vient le temps de répondre « parce que » à la question « pourquoi », les méthodes sont de plus en plus nombreuses. Dans *ABC de l'argumentation*, Marie-Josée Drolet et ses collègues (2019) dressent, pour les professionnels et professionnelles de la santé et pour toute autre personne qui souhaite convaincre, un processus rigoureux proposant de

passer de la rhétorique à différentes façons de convaincre, y compris dans la perspective de l'éthique.

Michel Métayer (2010), pour sa part, dans son *Petit guide d'argumentation éthique*, parle davantage de six grandes stratégies argumentatives pour justifier une position empruntée ou à emprunter dans une perspective éthique. La véracité des faits ou l'appel aux faits en fait partie. De même, il compte parmi les spécialistes qui croient qu'être au clair avec le dévoilement des intentions des divers acteurs peut devenir une stratégie fort aidante au service de la cohérence d'un processus de traitement d'un problème éthique.

Pour l'heure, nous choisirons d'emprunter ici une voie d'accès propre à nous mener à l'objectif : privilégier un mode de justification d'une décision à prendre dans une perspective éthique en l'appliquant à trois mises en situation précises. Dans notre démarche, nous nous référons aux travaux de l'autrice Jocelyne Saint-Arnaud (2019), et en particulier son ouvrage intitulé *Repères éthiques pour les professions de la santé*.

Nous nous pencherons ensuite sur notre compréhension de ce que signifie, pour nous, décrire les éléments essentiels des faits et du malaise identifié. Nous présenterons ce qui en est d'un dilemme, d'un conflit de valeurs et de la formulation d'un enjeu éthique. Ce travail d'énonciation d'un problème éthique réalisé, nous procéderons au dénouement du dilemme de trois mises en situation en contexte français, source de problème pour trois professionnels des domaines du social et du médico-social. Cette dernière étape franchie, nous discuterons de la démarche réflexive en éthique, puis des effets de l'analyse des mises en situation, par le prisme des principes énoncés par Saint-Arnaud (2019). Tout cela devra nous mener à la conclusion de cet art de la justification.

1. Description des faits et du malaise identifié

En appeler aux faits et, rester fidèle à leur exactitude, sans porter de jugement, constitue un exercice exigeant. Rappporter dans un récit clair et précis les

faits associés à une situation vécue, semble une façon de faire plus audacieuse que, par exemple, traduire spontanément des informations liées à un événement vécu.

Cela exige de se documenter pour recueillir tous les éléments qui permettent de bien cerner la situation, tout en laissant de côté ce qui ne paraît pas utile au but que nous recherchons.

Comme aime le rappeler Michel Métayer (2010) dans *Petit guide d'argumentation éthique* :

Les philosophes se plaisent à rappeler que les jugements moraux appartiennent à l'ordre des valeurs et que celui-ci est irréductible à l'ordre des faits. L'idée est qu'un fait, même le pire acte de cruauté, n'est en lui-même ni bon ni mauvais. Ce n'est jamais qu'un phénomène naturel, un événement résultant d'une combinaison ponctuelle de causes et de circonstances. Seul un être doté d'une conscience peut, en portant un regard évaluatif sur ce fait, le déclarer bon ou mauvais.

Cet ordre évaluatif, surajouté à l'ordre des faits, serait précisément l'ordre moral avec ses normes et ses valeurs. (p. 67)

Nous sommes d'accord pour affirmer que cet ordre d'évaluation des faits demeure indispensable dans une perspective éthique. Aussi importante que soit cette étape, elle est, toujours selon Métayer, subséquente à une description concise et objective de la réalité telle qu'elle s'est présentée : une réelle description des faits essentiels.

2. Dilemme

La base sur laquelle s'appuie une formulation claire et objective du dilemme éthique est une description des faits essentiels, sans jugement de valeur, hors de toute perception. Comme Georges. A. Legault (1999) le précise, la formulation du dilemme est celle qui oppose de façon contradictoire deux énoncés touchant l'action envisagée dans la situation. L'exercice consiste ici à formuler deux propositions d'action, comme l'indique le tableau 1 :

Proposition d'action A	Proposition d'action -A
Sujet du dilemme	Sujet du dilemme
Verbe d'action	Verbe d'action
Objet du dilemme	Objet du dilemme

Tableau 1 – Éléments des propositions A et -A

Trois questions à se poser seront favorables à la formulation du dilemme en question :

- Sujet du dilemme : Qui vit un dilemme dans la situation?
- Verbe d'action : Dans quelle action la personne qui vit un dilemme est-elle placée?
- Objet du dilemme : Qu'est-ce qui fait l'objet du dilemme?

Une fois la proposition d'action A formulée, l'exercice suivant consiste à formuler la proposition d'action -A. Simplement, les termes demeurent les mêmes que ceux de la proposition d'action A, à la différence que le même verbe d'action apparaît à la négative. Par exemple : *accepte* devient *-n'accepte pas*.

3. Conflit de valeurs

L'exercice en question consiste à formuler les valeurs en cause dans la situation, selon qu'on privilégie la proposition d'action A ou -A.

Une valeur, c'est ce qu'on désire au point de la rendre désirable par les autres. Ainsi, les acteurs se posent-ils la question : *Dans l'optique où nous ferions le choix de la proposition d'action A (ou -A), quelles seraient les valeurs auxquelles donner prépondérance?*

Ce choix fait, il importe de donner un ordre de priorité aux valeurs de la proposition d'action A, puis, de la proposition d'action -A. L'exercice en question fournit à l'acteur l'outil nécessaire pour mettre des mots sur l'enjeu éthique en cause dans la situation.

Les valeurs qui viennent en conflit lui procurent un tableau de synthèse clair.

Toute la pertinence du problème énoncé dans une perspective éthique repose sur une information précieuse donnée par Michel Rainville (s.d.) dans son livre *Pour comprendre les valeurs*. Il nous rappelle que ce n'est pas parce qu'on parle de valeurs qu'on discute d'éthique. Selon lui, il existe cinq ordres de valeurs : le bien, associé à l'éthique; le beau, associé à l'esthétique; le bon, associé à la logique; le vrai, associé au social; et le sacré, associé au spirituel.

Après avoir énoncé le problème éthique, il apparaît que sa caractéristique repose sur le fait que les valeurs énoncées des propositions d'action du dilemme sont des valeurs éthiques. Cela peut devenir un repère à donner à la personne qui demande : *À quelles conditions se retrouve-t-on en présence d'un problème éthique?*

4. Formulation de l'enjeu éthique

La formulation de l'enjeu éthique en cause dans la situation renvoie à la formulation d'un risque. Selon que l'acteur choisira la proposition d'action A ou -A, il risquera de gagner ou de perdre. Gagner ou perdre quoi? Des actions qui s'inscriront dans la ligne de la proposition d'action préconisée sous la forme de valeurs.

La formulation de l'enjeu éthique pourrait se lire comme suit : *il y a un risque pour le sujet du dilemme de gagner ou de perdre en matière d'une telle valeur de la proposition d'action A et d'une valeur de la proposition d'action -A*. Voici donc la forme que l'outil prend, une fois cette description faite :

Titre du cas :		
Éléments majeurs de la situation :		
Dilemme		
	Proposition d'action A	Proposition d'action -A
Sujet		
Verbe		
Objet		
Valeurs visées		
Formulation de l'enjeu éthique :		

Tableau 2 – Enoncer un dilemme à traiter dans une perspective éthique

5. Dénouement du dilemme : la décision

Une fois présenté l'énoncé de la situation dans une perspective éthique, vient le moment de dénouer le conflit de valeurs. C'est ce qui s'appelle prendre une décision dans la perspective de l'éthique.

Il s'agit d'identifier, le moment venu, deux valeurs qui s'opposent et qui constituent le noyau de la décision. Prendre une décision, c'est choisir, mais c'est aussi renoncer à autre chose. L'acteur qui fait le choix de l'une ou l'autre des deux propositions d'action délaisse nécessairement l'autre. Il se retrouvera donc en présence de valeurs visées (proposition d'action A) et de valeurs non visées (proposition d'action -A).

Est-ce que cette personne délaisse pour autant totalement une proposition et les valeurs associées, comme choisir entre le noir et le blanc? Selon Legault (1999), elle donne plutôt préséance à cette valeur dans la situation. Legault précise également que le fait de donner préséance à une valeur, c'est convenir de lui donner une place prépondérante dans une proposition d'action, plutôt que dans une autre. C'est tout le processus de délibération suivant qui donnera lieu au commencement de la démarche réflexive, à proprement parler.

Si, au premier regard, la démarche semble revêtir un caractère technique, le processus de délibération qui s'ensuit procure aux acteurs inscrits dans la démarche d'exercer leur jugement. Pratiquer

son jugement de sagacité, c'est savoir prendre en compte l'ensemble des éléments en présence dans la situation en recherchant la visée qu'on désire atteindre, quitte à remettre en question valeurs, normes, lois ou toute forme de cadre normatif.

C'est dans cet esprit réflexif qu'une démarche éthique prend tout son sens. Toute personne peut chaque jour avoir à décider d'utiliser la voiture de l'un ou l'autre des membres de la famille parce que c'est plus pratique ce matin-là; de porter tel ou tel vêtement; de préparer tel ou tel menu selon ce qui est disponible au réfrigérateur cette journée-là. Le choix fait n'inclut pas un enjeu éthique. Au contraire, lorsqu'une personne constate qu'elle est concernée par la situation, qu'autrui l'est également de même qu'une collectivité donnée au sens institutionnel du terme, cela donne lieu à l'apparition d'un enjeu éthique.

Ce qui donnera à une décision prise dans une perspective éthique sa pertinence, c'est la façon que l'acteur a de se justifier. Qu'en est-il de justifier une décision prise dans la perspective de l'éthique? Pour Ricoeur (2015), c'est prendre en compte la personne en tant que *je* dans la situation. C'est aussi compter l'autre dans la sollicitude en tant que *tu*, soit la personne que *je* vois et avec qui *je* suis en mesure d'agir au quotidien. C'est également saisir l'autre que *je* ne vois pas : *il*, soit l'institution, l'organisation qui, tôt ou tard, participera en amont ou en aval à une décision et à ses impacts.

6. Justifier une décision dans une perspective éthique : des repères

Plusieurs façons de faire sont proposées dans la littérature pour justifier un choix ou une décision dans une perspective éthique. Celle que Jocelyne Saint-Arnaud (2019) privilégie repose sur des façons de faire et, sur des principes liés à des valeurs qui sont acceptés depuis plusieurs décennies dans le domaine de la santé. Avant de faire appel à l'un ou l'autre des quatre principes correspondant à des valeurs et qu'elle met de l'avant, l'autrice tient à rappeler l'importance primordiale d'une saine et bonne communication entre les professionnels/professionnelles et les personnes mineures accompagnées de leur famille.

Dans le cas où la façon de communiquer n'a pas pu satisfaire à un processus d'accompagnement, Saint-Arnaud (2019) propose de faire appel à la bienfaisance, au respect de l'autonomie, au *caring* et à l'équité. Ces repères deviennent un moyen privilégié, reconnus dans la tradition des services de santé et susceptibles d'apporter un éclairage important aux décisions que les spécialistes désirent justifier.

- *Bienfaisance* : Dans le choix d'une intervention, l'éducateur ou l'éducatrice examine en premier lieu les bénéfices et les risques, les torts ou les inconvénients susceptibles d'être causés, le traitement ou la façon de faire qui sera le plus bénéfique dans les circonstances, en considérant les aspects bio-psycho-sociaux des options possibles. C'est le jugement professionnel et clinique qui guide le choix de l'intervention à proposer, et qui respecte ainsi le principe de bienfaisance.
- *Respect de l'autonomie* : Autant les personnes mineures et leur famille que les professionnels/professionnelles de l'accompagnement sont concernés. Sur les plans moral et juridique, l'essentiel est que la personne demeure un sujet de soins, et non un objet de soins servant par exemple à donner préséance aux intérêts personnels de l'une ou l'autre des parties.
- *Caring* : Le principe impose de prendre en compte d'abord et avant tout le besoin du patient. En cas de situation qui nécessite l'intervention d'un tiers (*advocacy*) dont la compétence est complémentaire pour atteindre la finalité de bien-être de la jeune personne et/ou de sa famille, le ou la spécialiste ne ménagera aucun effort pour se rapprocher de la cible.
- *Équité* : Deux conditions doivent être respectées pour atteindre l'équité dans le processus d'accompagnement des jeunes et de leur famille : 1) utiliser la même règle d'attribution pour un même type d'affection, ce qui garantit l'impartialité de la démarche et évite toute discrimination; 2) répondre aux besoins en matière de soins, de manière adéquate et en temps opportun.

Ces principes s'appuient et se limitent mutuellement :

- Ils s'appuient au sens où chacun favorise le bien-être de l'individu ou du groupe. Ainsi, ils visent tous à répondre adéquatement aux besoins du bénéficiaire;
- Ils ont aussi leurs caractéristiques propres. De ce fait, les principes se limitent les uns les autres en imposant le respect de valeurs spécifiques à chacun et complémentaires : la compétence, la relation humaine positive, le respect de la personne et l'égalité des chances dans l'accès aux soins et aux services.

Ayant une portée plus large que les règles, ces principes laissent plus de place au jugement dans leur interprétation à la lumière des faits pertinents et à la créativité dans leur mise en application (Saint-Arnaud, 2019).

7. Contexte des trois mises en situation

Pour mettre en images le processus de mise en place d'une décision éthique en ce qui a trait de façon plus spécifique au mode de justification, nous présentons trois mises en situation en contexte français lors d'une intervention en service de santé¹ :

- *L'accueil d'Amina : un éducateur embarrassé* : Cette première mise en situation relate le caractère mitigé de l'accueil d'une jeune fille, âgée de 7 ans, atteinte d'un problème de santé mentale, alors que la mère, qui accompagne l'enfant, présente des signes de déficience majeure du point de vue du langage autant verbal qu'écrit.
- *L'accueil de Paul : une arrivée inquiétante* : Dans cette deuxième mise en situation, il s'agit d'un jeune placé en institut médico-éducatif qui commet des actes de violence envers d'autres jeunes de l'institut. Les membres du personnel se demandent si Paul doit quitter l'institution ou non en raison de ses problèmes de comportement;

- *L'opposabilité des recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP)* : Dans une troisième mise en situation, un enjeu éthique apparaît concernant la certification, l'évaluation et les attentes dans les pratiques des professionnels et professionnelles intervenant dans la prise en charge ou l'accompagnement d'utilisateurs.

7.1 L'accueil d'Amina : un éducateur embarrassé

Un éducateur accueille aujourd'hui Amina et sa mère. Elles sont accompagnées d'une technicienne de l'intervention sociale et familiale (TISF). Amina a été orientée en institut médico-éducatif (IME), car son handicap physique (troubles importants d'élocution associés à une déficience intellectuelle) ne lui permet pas de suivre une scolarité en milieu ordinaire.

Durant leurs échanges, la mère dit à l'éducateur qu'elle et ses enfants sont arrivés en métropole il y a un an et qu'elle parle une langue créole, tout en ayant une compréhension du français. Néanmoins, elle ne comprend pas tous les mots relatifs au futur accompagnement éducatif d'Amina. La TISF intervient régulièrement pour approuver ce que dit la mère : elle apporte des précisions ou répond quelques fois à sa place. L'éducateur lui signifie plusieurs fois qu'il comprend tout à fait ce que dit madame et il se borne à regarder la mère ou la fille quand il pose des questions.

Avant de mettre un terme à leurs échanges et après avoir fixé des dates de journées d'intégration d'Amina dans son service, la TISF dit : « J'ai oublié de vous informer que madame ne sait ni lire ni écrire, donc tout ce qui est administratif doit passer par moi. » La mère se trouve embarrassée : elle a un sourire forcé, baisse la tête et déglutit. Après quelques instants, elle précise : « Je vais suivre bientôt des cours, car j'ai envie d'aider mes enfants à l'école. »

Qu'en est-il du consentement de madame quant à la révélation de son analphabétisme? Qu'en est-il du respect de sa dignité?

Dilemme		
	Proposition d'action A	Proposition d'action -A
Sujet	<i>L'éducateur</i>	<i>L'éducateur</i>
Verbe	<i>Prend en compte</i>	<i>ne prend pas en compte</i>
Objet	<i>La prise de position de la TISF</i>	<i>la prise de position de la TISF</i>
Valeurs visées	<i>Partenariat Collaboration Professionnalisme</i>	<i>Respect Dignité Estime de soi</i>
Formulation de l'enjeu éthique : <i>Il y a un risque pour l'éducateur de gagner ou de perdre en matière de partenariat ou de respect; de collaboration ou de dignité; de professionnalisme ou d'estime de soi.</i>		

Tableau 3 – Éléments du dilemme et formulation de l'enjeu éthique de la mise en situation 1

Choix préconisé : la proposition d'action A

L'éducateur prend en compte la prise de position de la TISF au nom des valeurs de partenariat, de collaboration et de professionnalisme parce qu'en agissant ainsi :

- *Bienveillance* : L'éducateur tente de tirer autant de bénéfices qu'il peut des propos tenus par la TISF en pensant que mieux vaut une collaboration imparfaite qu'une absence de collaboration. Après tout, la bienveillance est une des valeurs fondamentales du métier d'éducateur. Être le plus ouvert possible, essayer de comprendre ce qui peut parfois être difficilement compréhensible, faire taire ses opinions ou préjugés (naturels), etc... Il prend soin, par la même occasion, de mettre de l'avant tous les moyens mis à sa disposition pour réduire autant que possible, voire effacer toute forme de tort que la famille pourrait subir. Son objectif est toujours le même : faire en sorte que la mère ait une opinion positive de l'éducateur et de l'institution, qu'elle puisse comprendre et voir qu'on veut travailler avec elle. Sa visée : offrir à la petite Amina autant de moyens et d'opportunités pour l'accompagner vers la plus grande autonomie possible.
- *Respect de l'autonomie* : L'éducateur croit encore à l'autonomie de chacune des parties : la TISF, la mère, l'enfant et l'équipe professionnelle. Selon lui, la foi en ses partenaires constitue une des meilleures clés de succès vers l'accroissement de l'autonomie de chacune et, plus particulièrement, de celle de l'enfant et de la mère.

- *Caring* : L'éducateur sait que le plus grand besoin qu'une mère ou une famille puisse rechercher en pareil contexte de nouveau milieu de vie, c'est la reconnaissance. Ce qui peut redonner confiance à cette famille et nourrir son estime de soi se trouve dans autant d'actes de reconnaissance possibles (respect de la personne et de sa prise en compte) : les rencontres éducateurs-famille, équipes-famille dans des activités de musique, le parcours moteur avec la psychomotricienne, et un atelier de cuisine. Autant de moyens qui peuvent rendre concret un réel partenariat.
- *Équité* : L'éducateur sait que cette famille a droit à autant de reconnaissance que toute autre famille qui se présente à l'IME. Il est le premier à considérer qu'une attention la plus minutieuse possible doit être portée à l'endroit d'une famille qui peine à recouvrer, à défaut d'une dignité certaine, une certaine dignité (dans la relation avec elle et la TISF). Toujours selon cet éducateur, il en va du professionnalisme de l'organisation et de lui-même, comme professionnel.

Commentaire

En effet, la relation entre les spécialistes et la famille n'est pas égale. Mais le but du travail mené pour Amina est de faire en sorte que chacun s'y retrouve et soit satisfait de ce qui est fait pour l'enfant.

Chaque jeune de l'IME bénéficie d'un projet personnalisé d'accompagnement (PPA) coconstruit avec lui et sa famille. Les parents sont vus comme « experts » de leur enfant et la finalité du travail éducatif est de faire en sorte que la jeune fasse preuve d'un certain

niveau d'autodétermination. Ici, la mère est forcément dépendante de « ceux et celles » qui savent lire et écrire, mais il va falloir passer, au maximum, par l'oral, faire participer la mère le plus possible à l'accompagnement de sa fille et la solliciter pour toute prise de décision afin d'estomper ce sentiment de dépendance contraignante. Aussi, l'éducateur devra travailler en lien avec la TISF, l'impliquer dans ce travail et la « gagner à sa cause ». Il devra faire alliance avec cette professionnelle POUR la mère et sa fille. De plus, madame dit qu'elle va s'inscrire à des cours pour apprendre à lire et écrire. Elle manifeste bien la volonté d'être plus autonome. Tous les spécialistes doivent l'encourager dans ce sens. Le fait qu'elle ne soit plus analphabète réduira sa dépendance, puis elle aura une meilleure estime d'elle-même, et gagnera en confiance en soi.

Somme toute, l'éducateur doit avoir en tête qu'il doit adopter une position basse : il doit éviter de juger la jeune fille et sa famille, faire avec les potentiels existants et prendre en compte le fait que c'est lui qui connaît le moins Amina. Ici, la TISF travaille depuis un certain temps avec cette famille et a une connaissance qu'il n'a pas. La mère connaît très bien Amina et sa fille ne peut qu'évoluer positivement, si toutes les parties travaillent en cohérence.

L'éducateur comprend qu'il ne doit pas se laisser envahir par le sentiment négatif qu'il éprouve à la suite des paroles de la TISF. Cette dernière a été maladroite, mais il ne doit pas la juger seulement par rapport à ces mots. Le but est de faire en sorte qu'Amina et sa mère se sentent soutenues par les spécialistes :

Au sujet de la bienveillance, ce n'est pas forcément que j'aie envie que la maman ait une opinion positive de moi en particulier, mais je souhaite surtout qu'elle n'ait pas une opinion négative de mon métier et de l'institution que je représente. J'ai la crainte qu'elle m'assimile à la TISF, même si nos missions professionnelles ne sont pas les mêmes. Peut être que, pour elle, c'est en tout cas ce que je me dis, tous les spécialistes qui interviennent pour elle et sa fille font partie de la même corporation et, si l'une de ces personnes agit mal, elle peut penser que, potentiellement,

toutes peuvent être susceptibles de mal agir, de se sentir supérieures car elles ont fait des études, travaillent (madame ne travaille pas), etc. Dans la mesure où cette dame n'a pas eu la chance d'avoir une scolarité (on ne peut que supposer, n'ayant pas d'informations quant à cela), elle a certainement un sentiment d'infériorité et une certaine méfiance légitime envers ces spécialistes. Si tel était le cas, c'est-à-dire si elle pense que nous sommes tous et toutes pareils, il serait compliqué de travailler avec elle. Qui dit qu'elle n'aurait pas un discours négatif à l'endroit des spécialistes de l'IME et que cela pourrait rejaillir sur sa fille, qui, par loyauté envers sa mère, n'investirait pas ce qui lui est proposé à l'IME? Ce que je souhaite ardemment lors de ce premier entretien, c'est qu'elle ne se sente pas jugée et que sa première impression soit positive. (Verbatim)

7.2 L'accueil de Paul : une arrivée inquiétante

L'IME accueille depuis plus d'un an un jeune du nom de Paul. Il y a plusieurs mois, un autre jeune, Jérôme, a pris la parole pour dire que Paul avait eu des comportements inadéquats envers lui.

Après le recueil des témoignages, il s'avère que Paul a commis une agression sexuelle sur Jérôme. Parallèlement, dans la même période, Paul traverse une période familiale très compliquée. Il multiplie les actes de violence verbale et physique au sein de l'IME. Jérôme n'exprime pas beaucoup de choses concernant cet événement, mais il est contraint de vivre ses journées au contact parfois proche de son agresseur. Paul n'exprime aucun regret et l'IME apprend que Jérôme n'est pas sa première victime. Une autre victime se signale à l'IME.

Au bout du compte, l'équipe d'éducateurs et d'éducatrices développe de l'inquiétude. Comment accueillir Paul, tout en protégeant les autres jeunes? Même si Paul traverse une période difficile, jusqu'à quel point revient-il à cette équipe de continuer à l'accompagner dans le respect des limites de chacun et chacune (le jeune et l'équipe)? Pourquoi Paul est-il toujours accueilli à l'IME? Comment se fait-il

qu'il soit toujours présent dans le groupe? Doit-on servir le groupe ou l'individu? Et dans quel ordre de priorité? Jusqu'à quel point l'IME doit-il sacrifier l'accompagnement d'un jeune au profit du bien-

être des autres? La réaction des éducateurs et éducatrices est celle-ci : les poings sur la table, ils affirment : « On n'est pas des gardiens de prison! »

Dilemme		
	Proposition d'action A	Proposition d'action -A
Sujet	L'IME	L'IME
Verbe	<i>continue d'accueillir</i>	<i>ne continue pas d'accueillir</i>
Objet	<i>Paul</i>	<i>Paul</i>
Valeurs visées	<i>Résilience Attention à l'autre</i>	<i>Justice Protection Vivre-ensemble Sécurité</i>
Formulation de l'enjeu éthique : <i>Il y a un risque pour l'IME de gagner ou de perdre en matière de résilience ou de justice; d'attention à l'autre ou de protection, de vivre-ensemble et de sécurité.</i>		

Tableau 4 – Éléments du dilemme et formulation de l'enjeu éthique de la mise en situation 2

Choix préconisé : la proposition d'action -A

Le désaccord de l'équipe d'éducateurs et d'éducatrices ne portait plus sur des faits. Chacun y allait de son opinion et c'était la personne qui parlait le plus fort qui remportait la partie. Cette situation est suivie d'un changement de cap. L'expression de la gamme d'émotions portées et exprimées aussi objectivement que possible par l'équipe de travail (colère, peur, angoisse, profonde tristesse, etc.) a permis d'enclencher une mobilisation de sa part à l'endroit de l'équipe de direction.

Dès lors, l'IME ne continue pas d'accueillir Paul au nom des valeurs de justice, de vivre-ensemble, de sécurité et, de protection individuelle parce qu'en agissant ainsi :

- *Bienveillance* : L'IME, pesant le pour et le contre, considère qu'il y a plus de bénéfiques que d'inconvénients à prendre les dispositions nécessaires pour que Paul puisse habiter un lieu différent de celui de l'IME. D'abord, l'IME ne se reconnaît plus porteur des ressources nécessaires pour continuer à accueillir Paul. Il considère que la sécurité de l'adolescent, du groupe de jeunes, voire du groupe de spécialistes est de plus en plus menacée. Les gestes de harcèlement sont devenus une menace pour tous, particulièrement pour ses deux victimes.

Cela se fera dans le plus grand respect possible du jeune homme en question et aussi de l'ensemble des jeunes et de leur famille. L'exercice du jugement clinique de l'IME est tel que l'on est en droit de se demander ce que l'IME aurait fait s'il avait été en présence d'un usager « standard » quant à son état de santé.

- *Respect de l'autonomie* : L'IME en est à considérer sérieusement que le service à la collectivité représentée par les jeunes, qui forment le groupe en l'occurrence, doit passer en premier, compte tenu du contexte. Le fait d'accompagner des jeunes en situation de handicap ne demande-t-il pas, en tout respect, de prendre en compte d'abord et avant tout le meilleur susceptible de les conduire vers le mieux-être, le mieux-faire, le mieux-vivre-ensemble? N'est-ce pas là le fil conducteur à placer en priorité en matière d'autonomie : mettre à la disposition des jeunes et de leur famille les outils nécessaires à une prise en charge aussi optimale que possible? En d'autres termes, l'équipe considère qu'il revient à Paul de s'assumer de façon aussi responsable que possible comme les autres jeunes, dans un lieu propice à son développement, en tenant compte de sa condition de santé mentale.
- *Caring* : L'IME juge que les besoins de ces jeunes, comme la sécurité et la protection, sont primordiaux dans les circonstances. En ce sens, il serait difficile d'imaginer quelque choix que ce soit qui

pourrait encourager une façon de faire allant à l'encontre des besoins en question. Les actes posés par Paul (crises de colère, agressivité nécessitant une assistance physique régulière, etc.) sont devenus des indicateurs que le jeune homme présente des besoins relatifs à sa propre sécurité perçus comme non comblés par l'IME, compte tenu des moyens humains et matériels qui sont les siens.

- *Équité* : L'IME considère que le traitement de la situation en pareille circonstance revient à agir dans le même sens et prend en compte la vie des autres dont l'intégrité ne serait pas respectée. Qu'on pense ici à toute forme de violence, à tout harcèlement ou à tout écart de comportement de nature à éloigner toute personne de l'atteinte du projet de vie de ces personnes et de leur famille. En matière de légalité, l'IME fait face à un principe d'égalité et de justice pour tous : toute personne présentant des symptômes importants de santé mentale doit être dirigée vers un autre établissement. Ce jeune homme est alors appelé à se responsabiliser de ses gestes, comme les autres jeunes de son âge.

Le jeune peut encore changer de comportement. Ne pas l'accueillir en le dirigeant vers un établissement spécialisé pour lui prodiguer les soins nécessaires est vu comme un choix adéquat.

Commentaire

Cet état de fait place toutefois chacun et chacune devant la problématique sociale et économique de la désinstitutionnalisation. Les institutions ne disposent plus de places pour ces jeunes. Elles s'en remettent à la société pour les prendre en charge. Les diverses instances se renvoient la responsabilité. En d'autres termes, le secteur de la psychiatrie est déserté : quelques jeunes sont internés, tandis que d'autres circulent librement tant bien que mal. Un processus de désinvestissement semble en découler.

Le bienfait de la démarche poursuivie offre à des éducateurs et éducatrices qui désirent s'inscrire dans une démarche réflexive dans une perspective éthique de le faire en repartant d'un document aussi clair et objectif que possible. L'opportunité qui apparaît consiste à partir d'une source plus objective : les

valeurs, le fait de les choisir et de justifier leur place dans l'échange. Cela se veut une occasion de se rapprocher d'une démarche plus objective et aussi universalisable que possible.

7.3 L'opposabilité des recommandations de bonnes pratiques professionnelles

La certification de la Haute Autorité de santé (HAS) qui vise à mesurer la qualité des soins et la sécurité des patients dans les établissements de santé, et la qualité des accompagnements dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, ainsi que les recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP) à destination des professionnels et professionnelles assurant l'accompagnement des usagers, interpellent les personnes soignantes ainsi que les éducateurs et éducatrices. La question du bien-fondé de ces apports dans les pratiques quotidiennes d'accompagnement des usagers est posée.

La préparation des établissements à ces évaluations référées à la HAS doivent s'accompagner d'une démarche réflexive en passant par des groupes de travail pluriprofessionnels.

Dès lors, les spécialistes prennent conscience des impacts en mesurant les pratiques et les spécificités des autres métiers de la santé et de l'accompagnement qui interviennent dans la prise en charge de l'usager. Aboutir à un consensus sur les pratiques déployées (protocoles, procédures, etc.) au profit des usagers nécessite un questionnement profond tant sur les pratiques, sur le bien-fondé que sur le ressenti et la perception de l'usager receveur des prestations de soins et d'accompagnement.

La question qui émerge consciemment ou non est la suivante : *Jusqu'à quel point les RBPP répondent-elles aux attentes de l'usager et des personnes professionnelles?* Tout se passe comme si était réduite l'activité professionnelle de la personne soignante ou de l'accompagnant/ accompagnante à une seule notion de technicité formalisée ou d'actes conformes aux bonnes pratiques. Un tel état de fait doit alerter l'éthique et déclencher une démarche réflexive. Or, comment l'instaurer et la mettre en œuvre sans s'interroger sur le contenu des RBPP?

Cette approche technique de conformité qui est attendue ne doit-elle pas s’effacer au profit d’une démarche relationnelle et de mise en confiance avec l’usager, en passant par son écoute, sa contribution et son implication dans le processus de prise en charge?

Dilemme		
	Proposition d’action A	Proposition d’action -A
Sujet	Les professionnels et professionnelles	Les professionnels et professionnelles
Verbe	se limitent	ne se limitent pas
Objet	à la démarche technique de la HAS	à la démarche technique de la HAS
Valeurs visées	Conformité Sécurité Responsabilité	Cohérence/Bien-être Empathie Responsabilisation
Formulation de l’enjeu éthique : <i>Il y a un risque pour les professionnels et professionnelles de gagner ou de perdre en matière de conformité ou de cohérence/bien-être; de sécurité ou d’empathie; de responsabilité ou de responsabilisation.</i>		

Tableau 5 – Éléments du dilemme et formulation de l’enjeu éthique et la mise en situation 3

Choix préconisé : proposition d’action -A

Les spécialistes ne se limitent pas à la démarche technique de la HAS au nom des valeurs de cohérence/bien-être, d’empathie et de responsabilisation parce qu’en agissant ainsi :

- *Bienveillance* : Les spécialistes font le choix de prioriser un accompagnement d’abord et avant tout centré sur la personne, plutôt que sur la technicité. Autrement dit, ils choisissent de dépasser une approche technique, en alliant une démarche relationnelle empreinte d’empathie et de mise en confiance avec l’usager par l’intermédiaire de l’écoute, de la contribution et de l’implication de la personne professionnelle dans le processus de prise en charge.
- *Respect de l’autonomie* : Les spécialistes optent pour un accompagnement favorable à une éducation thérapeutique en vue d’un accroissement de l’autonomie de chacun comme sujet de soins dans un respect et un accueil mutuels. En outre, ils sont soucieux de rechercher en l’usager tout facteur susceptible de l’aider à grandir en développant davantage son bien-être. De la sorte, les professionnels et professionnelles font tout en leur pouvoir pour éviter que les usagers en viennent à être considérés uniquement comme des objets de soins. De

même, accompagner au sens de la responsabilité à travers un processus de responsabilisation demeure une clé de voûte pour cette équipe.

- *Caring* : Les spécialistes sont et demeurent constamment centrés sur les besoins des usagers, sur leur sécurité et sur leur protection, quitte à rechercher de façon complémentaire à la leur, une compétence susceptible d’atteindre autant que possible les mêmes objectifs de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre-ensemble. Le fait d’associer les usagers par leurs retours d’expériences contribue à améliorer et à consolider la compétence des professionnels et professionnelles au-delà du savoir technique et des simples recommandations de la HAS.
- *Équité* : Les spécialistes choisissent d’appliquer les bonnes pratiques professionnelles avec tous les usagers. Chaque usager doit être pris dans sa singularité. Cette approche permet aux professionnels et professionnelles d’ajuster leurs pratiques quotidiennes au profit de l’usager comme d’autres usagers et ainsi d’améliorer la simple équité induite par les RBPP. Un tel climat s’avère ainsi irrigué d’empathie et de cohérence, tout comme de bien-être.

Commentaire

La question du bien-fondé de tout référentiel se trouve posée. Énoncée sous forme de référentiel, une démarche d'accompagnement de l'utilisateur, s'inscrivant dans le temps et la prise en compte de ses singularités peut-elle se calquer sur des descriptifs de ce qu'il faut faire? La relation à l'utilisateur peut-elle se prévoir? L'objet du référentiel n'est-il pas, de fait, trop enfermante, et ne risque-t-il pas, par voie de conséquence, de donner une nature trop normative à ce qui doit rester un outil de conseils, de possibilités de faire et d'être avec l'utilisateur?

L'enjeu est bien de préserver la dimension humaine que tout professionnel inscrit dans sa relation avec l'utilisateur. Les valeurs évoquées par ces derniers quant aux propositions A et –A illustrent bien le dilemme du choix pour le professionnel de se conformer, par sécurité, à une normativité de référence ou d'afficher une volonté de préserver la liberté de considérer humainement l'utilisateur, indépendamment de toute référence. C'est une façon, pour le professionnel, de valoriser sa compétence à construire une relation avec l'utilisateur, indépendante de toute approche clinique et technique. Une façon de rappeler que la base de toute relation est de nature humaine avant de se laisser imprégner, le cas échéant de tout apport disciplinaire. Il est compréhensible que l'hésitation puisse habiter le professionnel. La volonté de celui-ci n'est pas seule à compter. Les responsabilités encourues par ce dernier peut le conduire à un choix qui n'est pas celui qu'il souhaite.

8. Démarche réflexive en éthique ou l'art de la justification

La démarche réflexive au cœur de laquelle les intervenants et intervenantes ont consenti à s'engager est révélatrice d'un apport qui vaut la peine d'être souligné. Un échange de plus d'une heure avec trois professionnels des secteurs social et médico-social en France, a permis de mettre au jour ce nouvel aspect de leurs pratiques.

Le temps d'énoncer le problème éthique a été nommé comme une étape de travail que les personnes participantes ont beaucoup apprécié. Une première chose, disent-elles, c'est qu'une telle

démarche leur fournit un cadre pour mieux comprendre, mieux et plus objectivement ce qui leur arrive, autant individuellement que collectivement. Autrement, elles ont tendance à relater une série d'événements qu'il est impossible d'encourager au sein de l'organisation, pour des raisons de sécurité, pour ne nommer que cette raison. Or, cet état de fait ne leur donne pas un cadre à l'intérieur duquel poursuivre leur démarche réflexive. S'ensuit l'expression de toute une série d'émotions qui, elles non plus, ne leur fournissent pas de cadre plus objectif pour se diriger vers un consensus ou, du moins, un compromis. À l'inverse, la démarche que nous leur proposons produit ce fruit.

Cette démarche que nous leur proposons, disent-ils encore, donne lieu à un travail structurant et innovant. Le temps d'échange vécu sous la forme d'un dialogue pour justifier en second lieu la décision prise permet de partir de quelque chose de concret et de prendre de la distance, de la hauteur, par rapport à leur quotidien. Cela est très apprécié. Par exemple, la méthode vient confirmer le choix de la proposition d'action –A de la mise en situation 2 : l'IME ne continue pas d'accueillir Paul.

Cela dit, la poursuite de la démarche réflexive n'a pas permis pour autant de remettre en question ce choix, de le questionner. Une chose que les personnes participantes apprécieraient serait qu'un temps soit également accordé à la justification de la proposition d'action qu'ils n'ont pas choisie. Cela aurait permis de montrer la pertinence ou non de cette proposition d'action. En somme, une porte aurait pu s'ouvrir pour choisir carrément cette proposition ou encore pour donner naissance à d'autres options (troisième, voire quatrième voie d'accès), pourquoi pas?

Un répondant rapporte qu'il serait reconnaissant qu'on leur donne toujours la chance d'interroger l'incertitude professionnelle. Dans la délibération, on aurait eu avantage à mettre en forme la proposition d'action rejetée avec plus de questions soulevées. Un répondant s'attendait à avoir un avis sur le questionnement de la proposition rejetée, car il aurait pu changer d'idée. La proposition qu'il a choisie était-elle vraiment la bonne?

Pour poursuivre en ce sens, les intervenants et intervenantes rapportent que ce n'est pas dans leurs habitudes de travailler ainsi, avec une méthode rigoureuse. Ce n'est pas dans leurs manières de faire. Ils disent se fier davantage à leurs émotions, mais ils constatent aussi où cela les mène.

Cela demande un effort d'agir de façon plus rationnelle. Mais, cela dit, oui, c'est aidant de rester sur des points essentiels de la décision, plutôt que de se justifier sur une énumération d'événements : il a fait ça et ça. (Verbatim)

Dans la mise en situation 2, concernant Paul, en justifiant leur position de façon à prouver haut et fort que l'institution à laquelle ils appartiennent ne dispose pas des ressources nécessaires, ils évitent de faire porter la lourdeur du poids au jeune. Ce dernier n'a pas les moyens de montrer pourquoi il serait préférable qu'il demeure à l'IME. Par contre, si on fait valoir que la raison pour laquelle il est décidé de ne pas garder le jeune à l'IME est que le jeune ne fait pas ce qui irait dans le sens de ce qu'attend l'institution, c'est certainement plus difficile de faire la preuve que les intervenants et intervenantes demeurent objectifs dans leur façon de faire leurs choix :

Notre choix est donc devenu un choix assorti d'un cadre clair, mieux étayé, et transmissible... Universalisable. (Verbatim)

Dans la mise en situation 1, l'éducateur rapporte :

Au moment de décider de prendre ou de ne pas prendre en compte la position de la TISF, j'étais pris dans les émotions par rapport à cette femme. Cela m'a permis de reprendre le travail avec elle, de prendre du recul et de faire preuve de bienveillance. (Verbatim)

Cela constitue presque une inversion des valeurs :

Ça m'a permis de réfléchir autrement et de travailler avec la famille. Ce qui est arrivé n'est pas ce que j'avais vraiment prévu. Ça m'a permis de ne pas saboter la relation. Ça m'a permis de réfléchir plus objectivement, en mode compromis. Ce qui est arrivé n'est

pas ce que j'avais prévu. Personnellement, je ne m'y serais pas pris de la façon dont la TISF s'y est prise. Il appert toutefois que je me suis trouvé en plein milieu d'un choc des cultures entre travailleurs sociaux et éducateurs. Parfois, j'ai l'impression que les postures, le vocabulaire et les méthodes diffèrent. Le choix de considérer la prise de position de la TISF a été le bon, mais, spontanément, je ne me serais pas dirigé en ce sens. En général, ce type de délibération peut partir dans tous les sens, mais, ici, il y a un cadre, une méthode. Cela est très aidant. Ici, l'usage de cette méthode m'a encore une fois permis de changer d'idée. (Verbatim)

9. Effets de l'analyse des mises en situation par le prisme des principes énoncés par Saint-Arnaud

Certes, ce choix, inscrit dans une perspective éthique des quatre principes (bienveillance, respect de l'autonomie, *caring* et équité) de Saint-Arnaud (2019), importe. Ce qu'impliquent ces principes au regard des mises en situation exposées quant à leur compréhension initiale, aux extensions ou modifications substantielles de compréhension, aux remises en cause éventuelles de positionnement et à la modification de posture professionnelle, peuvent conduire non seulement à une approche différente de la situation envisagée, mais aussi à une posture préalable nouvelle pour les situations futures.

Une première évidence s'impose : l'analyse des mises en situation présentées par le prisme de ces principes ébranle toute posture initiale. C'est bien la preuve de la pertinence de la confrontation de ces principes aux situations habitées par des différences intrinsèques, permettant de déterminer la véracité de la prise de décision dans la perspective de l'éthique. Ces principes jouent bien le rôle d'entonnoir, dans lequel se trouvent mixées les singularités des situations et des positionnements professionnels.

Au préalable, il importe avant de prendre conscience de la distance réelle que le ou la spécialiste ressent entre ce qu'il ou elle vit au quotidien, dans ses rapports complexes avec les usagers et, trop souvent, avec les autres spécialistes.

Cette confrontation, c'est d'abord une gymnastique que le professionnel ou la professionnelle doit s'approprier : il ou elle en tire un certain plaisir, une satisfaction réelle. C'est avec un sourire non dissimulé que les personnes participantes font part des avancées auxquelles les a conduites cette démarche. Dans le présent cas, elles ont exprimé clairement : « Je porte un autre regard sur... », « Je comprends mieux le positionnement de tel professionnel », « Je me rends compte que j'ai implicitement pris telle position, ce que je n'aurais pas dû faire », « Je me suis projeté moi-même dans cette situation, ce dont j'aurais dû vite prendre conscience. »

Au final, après avoir manifesté quelques hésitations et, exprimé quelques doutes, le professionnel finit par s'approprier la démarche pour son propre compte. Il en fait un outil particulier qu'il façonne à son image. Le nouveau savoir quitte alors son carcan hermétique pour devenir un outil quotidien. C'est là toute la pertinence de la logique de l'appropriation, démarche obligée d'une réelle intégration.

La démarche d'appropriation n'est pas évidente à maîtriser. Prenons pour exemple les difficultés que les professionnels et professionnelles ont pu rencontrer dans l'énoncé des valeurs référées aux situations qu'ils évoquaient. Pourquoi cette difficulté ? Il s'agit, en premier, d'énoncer des valeurs que le ou la spécialiste lie à la situation. Après quelques hésitations, cette étape se trouve franchie. Or, nous nous apercevons rapidement que, bien qu'énoncées, les valeurs ne semblent pas constituer une référence à la compréhension et à l'analyse réelle de la situation. Elles ne constituent qu'une référence relative. Pourquoi ?

C'est ici mettre en évidence toute la fragilité de l'énoncé des valeurs. Les énoncés des spécialistes paraissent simples. Les spécialistes y réussissent. Or, que faire de ce qui constitue un énoncé purement déclaratif ? C'est pourtant lui qui détermine la résolution du dénouement éthique. C'est bien la question du sens des valeurs qui se pose ; le sens permettant une appropriation réelle des dites valeurs. Et le sens ne se construit pas en un instant. Il conduit lui-même à de nouveaux chemins de réflexion et d'analyse.

Il nous semble également que le positionnement de tout spécialiste résulte légitimement du jeu des intérêts composés de la triangulation de Ricœur (2015) : le *je*, le *tu* et le *il*. Toute situation professionnelle, quelle que soit sa complexité, relève de l'imbrication de cette triangulation, qui compose ou décompose les intérêts respectifs des différents acteurs.

Les mises en situation évoquées dans notre article appartiennent à ce jeu. Elles ne peuvent y échapper. Pour ne citer qu'un exemple, nous avons pu régulièrement constater qu'un tel argument, évoqué dans l'intérêt du *je* (professionnel ou professionnelle), faisait face à d'autres intérêts liés au *tu* (d'autres professionnels ou professionnelles). Le *il* (l'institution) n'était jamais éloigné, car toute situation professionnelle se trouve souvent enserrée dans le jeu de l'institution.

La prise de décision dans une perspective éthique ne relève pas d'un choix définitivement figé. En effet, force est de constater qu'après un positionnement affirmé sur la proposition d'action A, le professionnel ou la professionnelle relativise presque systématiquement sa position, considérant la proposition d'action -A comme ne pouvant pas être de facto rejetée. Un mouvement de balancier l'amène alors à faire osciller son identification du dilemme éthique par la recherche d'un compromis entre les propositions d'action A et -A. Cette oscillation stimule la prise de décision dans la perspective de l'éthique. Dès lors, selon l'intérêt considéré, soit au regard de l'utilisateur ou du professionnel/ de la professionnelle, la décision prend corps dans le champ de considération des valeurs visées comme non visées. On est alors en présence d'un compromis qui résulte de cette considération.

Conclusion

Les échanges que nous avons eus avec les spécialistes montrent combien le rapport entre la démarche réflexive proposée et la pratique est le ressort du recul nécessaire à l'obtention de toute objectivité dans l'analyse des situations. C'est ce que le professionnel ou la professionnelle exprime en parlant de distance. D'autres parlent plutôt de recul ou de prendre de la hauteur. Ils ne manquent alors pas de s'interroger sur le rapport au temps dans

lequel leur vécu se construit : « On n'a pas le temps de trop réfléchir », « Il faut vite prendre une décision », « Je n'ai même pas eu le temps d'en échanger avec un collègue », « Ce qui compte, c'est ce que j'ai écrit dans le rapport, et non comment je suis parvenu à ce que j'ai écrit ». Le temps de la réflexion est écorné. Pire, c'est trop souvent le temps de la communication qui est sacrifié, autant entre professionnels qu'avec les usagers. C'est une question de fond qui se pose ici.

Au final, la démarche réflexive que nous avons proposée a permis de réintroduire cette dimension indispensable du temps de l'analyse, c'est-à-dire un temps de réflexion favorisant la recherche de la compréhension en vue de l'adoption d'une posture, en l'espèce de nature éthique : « J'ai modifié mon regard », « Je porte une attention à ce que j'avais négligé dans cette situation », « J'ai toujours le nez dans le guidon. Pour une fois, je l'ai relevé et j'ai pris conscience de ce que je n'avais pas vu ».

Les personnes professionnelles sont sorties satisfaites de la dimension réflexive de la méthode que nous leur avons proposée. Il faut aussi que les accompagnateurs et accompagnatrices prennent conscience du rôle positif que joue toute démarche réflexive qui ose se confronter aux pratiques professionnelles. Si on veut tous et toutes être assurés de son travail, on doit accepter de le soumettre aux réalités qu'on ne vit pas ou qu'on connaît, mais de trop loin.

Nous tenons à souligner l'enrichissement que les spécialistes nous ont apporté par la qualité de leur réflexion et, par l'expression de leurs doutes, qui nous ont invités à la plus grande des modesties. L'éthique a été notre *bateau commun*. Nous nous sommes nourris, chacun et chacune, de cultures diverses, mais que nous avons eu l'humilité de partager, sans jugement. Chaque cause était entendue. Informée par les émotions, la raison a pris le pas : elle nous a évité tout jugement. C'est bien l'éthique qui est gagnante tout comme les acteurs, en prenant place avec leur posture éthique.

NOTE

- 1 Nous remercions vivement trois professionnels des domaines social et médico-social de la région Centre-Val de Loire (France). Ces spécialistes en intervention ont bien voulu se prêter à l'exercice de dialogue en ce qui a trait aux mises en situation intégrées au texte.

RÉFÉRENCES

- Drolet, M.-J., Lalancette, M. et Caty, M.-E. (dir.). (2019). *ABC de l'argumentation* (2^e éd.). PUQ.
- Legault, G. A. (1999). *Professionalisme et délibération éthique*. PUQ.
- Métayer, M. (2010). *Petit guide d'argumentation éthique*. PUL.
- Rainville, M.(s.d.). Pour comprendre les valeurs. Inédit.
- Ricoeur, P., (2015). *Soi-même comme un autre*. Points.
- Saint-Arnaud, J. (2019). *Repères éthiques pour les professions de la santé*. Liber.

L'ENTRETIEN

de **Geneviève Brisson** et **Guy Chiasson** avec

Patrick Duguay

Directeur général de la
Coopérative de développement régional
Outaouais-Laurentides



Photo : Sylviane Robini

Originaire de Gatineau, Patrick Duguay a fait des études à l'Université de Montréal, à l'Université Laval et à l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Il est impliqué dans des organisations d'économie sociale depuis les années 1990. En 1998, alors qu'il entreprend une maîtrise en travail social à l'UQO, il s'associe et devient directeur de la Coopérative de solidarité Projet de relance économique et sociale des quartiers, qui intervient dans les anciennes municipalités de Buckingham et de Masson-Angers. En 2002, il devient directeur général de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides, poste qu'il occupe depuis ce temps. Son travail incessant de mobilisation des acteurs, notamment dans la mise sur pied de la Laiterie de l'Outaouais, a contribué fortement à la reconnaissance de l'économie sociale comme un outil important de développement des territoires.

Patrick Duguay a collaboré de près avec plusieurs figures centrales de l'économie sociale au Québec, dont Nancy Neamtan, première directrice du Chantier d'économie sociale. Il a d'ailleurs présidé le CA du Chantier de 2003 à 2018, puis, les trois années suivantes, il a joué ce rôle à la Fiducie du Chantier d'économie sociale.

En plus de ces implications, il est très actif dans des organismes visant à financer le développement des territoires et l'économie sociale, dont le Réseau d'investissement social du Québec, où il siège depuis 2009, et la Société de diversification économique de l'Outaouais, à partir de 1998 et dont il présidera le CA pendant plusieurs années. Depuis 2020, il est président du CA de l'UQO.

Fort de ces implications, Patrick Duguay a obtenu de nombreuses reconnaissances pour sa contribution au développement des collectivités, notamment la Médaille Gérard-Lesage, décernée par l'UQO. Il a été intronisé à l'Ordre de Gatineau en 2017.

••• *Patrick, vous êtes, depuis plusieurs années, directeur général de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL), un organisme qui mise sur l'économie sociale pour le développement de l'Outaouais et des Laurentides. Pouvez-vous préciser le sens que prend la « participation » et son importance pour le travail que fait la CDROL, autant en Outaouais que dans les Laurentides?*

Patrick Duguay. Le concept de participation est à la base de ce qu'est l'économie sociale. Selon moi, il est à l'opposé du néolibéralisme, qui se concentre sur les capitaux. L'économie sociale est entièrement orientée vers les personnes.

Je proviens du mouvement coopératif et le terme *participation* est utilisé notamment dans les principes coopératifs comme dans les pratiques associatives liées à la vie démocratique. Ce sont des principes fondateurs de l'économie sociale. Les entreprises d'économie sociale ne sont pas des organisations qui regroupent des capitaux, mais plutôt des personnes. Ces personnes assurent à la fois la propriété collective de l'entreprise et sa gestion démocratique. Ce type d'entreprise fait donc toujours face à la question de la participation. Lorsqu'il y a des problèmes à l'intérieur d'une entreprise d'économie sociale, c'est souvent lié à la vie associative, à un manque de participation des membres ainsi qu'au peu d'efforts mis sur l'écoute, sur le dialogue avec les membres et sur leur mobilisation.

À ce sujet, si vous permettez une brève digression, au sein du mouvement syndical – qui reconnaît lui-même qu'il est en train de traverser une période de crise en ce moment –, c'est généralement sur le plan de la participation que le problème se pose. Les membres souhaitent avoir un syndicat qui les dépanne, qui les regroupe et qui négocie leur convention de travail. Or, ils ne participent pas et ne vont pas à leur assemblée générale. Les syndicats peinent à trouver des administrateurs. La participation doit donc être associée à une exigence « de l'intérieur » : celle de la mobilisation.

Pour revenir à l'économie sociale au Québec, je dirais que ça fonctionne assez bien sans être parfait. Bien sûr, il y a eu des périodes où les acteurs du milieu étaient plus obnubilés par le projet économique, au détriment du projet social, qui est la base de la coopérative ou de l'entreprise d'économie sociale associative.

Toutefois, ce n'est pas le cas de la CDROL, où le projet social a toujours été une préoccupation depuis mon arrivée en 2002. C'est une des choses que je pense avoir apportées, et c'est parce que je viens du mouvement coopératif et du développement local. Avoir des gens qui savent pourquoi ils sont là, une entreprise qui se base sur des besoins et sur des aspirations clairement identifiées, ça fait partie des conditions de développement à la fois territoriales et de l'entreprise collective. Il faut que les membres aient la réelle impression qu'ils font la différence. Cette idée entraîne une logique voulant « encore plus de participation »; une participation qui ne se limite pas à la démocratie au sein de l'entreprise, mais qui la dépasse dans la livraison des services et dans les orientations prises par l'organisation, dans sa capacité à mobiliser les ressources du milieu. Tout revient finalement aux personnes.

Vous êtes impliqué dans l'économie sociale en région depuis la fin des années 1990. Est-ce que la situation a changé de façon importante depuis plus de 25 ans? Plus particulièrement, est-ce que la place et l'importance de la participation se sont modifiées pendant cette période? Y a-t-il des virages importants à signaler?

P. D. J'ai fait mes premiers pas en économie sociale en 1996. Lorsque j'étais étudiant, j'ai eu l'occasion de travailler dans un premier projet qui est devenu une coopérative : une organisation de soutien au développement local à Buckingham et à Masson-Angers, en Outaouais. L'équipe était alors très préoccupée de prendre le pouls de la population pour élaborer des solutions durables afin d'intervenir sur la question de la pauvreté et du sous-emploi. Selon nous, ça devait passer par les gens du milieu.

J'ai adhéré au développement local et endogène dès que j'ai su que ça existait. Je n'arrivais pas à concevoir une autre façon de faire du développement. L'explication est simple : j'ai continuellement été témoin

des échecs récurrents des programmes qui viennent d'en haut, qui sont imposés mur à mur dans toutes les régions et toutes les communautés, indépendamment des ressources et des dynamiques locales ainsi que des cultures propres à chaque milieu. Ce qui a construit ma vision du développement, c'est de s'appuyer sur les gens et sur les communautés auprès desquels nous travaillons, puis les mobiliser pour réaliser des choses ensemble. Tous les succès de l'économie sociale sont des succès collectifs qui, à la base, impliquent la participation, que ce soit dans l'identification des besoins, des aspirations, des solutions ou de leur mise en place.

Entre 1996 et aujourd'hui, beaucoup de changements ont eu lieu en ce qui concerne la participation. On peut identifier deux grandes vagues de changements dans cette période charnière du développement de l'économie sociale.

Les cinq premières années (1996-2001) ont représenté une période de mise en place de projets qui répondaient à nos besoins et aspirations. Ils étaient directement associés aux politiques publiques issues du Sommet socioéconomique de 1996. Rappelons que le Chantier de l'économie sociale est né à la suite de ce sommet historique dans le mouvement coopératif. L'organisme a ensuite négocié avec l'État plusieurs politiques publiques pour mettre en place des solutions identifiées par la base en fonction de réels besoins : par exemple, des mesures d'aide à domicile, pour la garde d'enfants, sur l'habitation collective, sur la question environnementale et bien d'autres secteurs. Ces projets sont tous nés pour apporter des réponses très concrètes aux besoins des gens, avec des politiques publiques pour soutenir leur mise en place.

La seconde vague (2002-2013) traduit un certain essoufflement dans l'appui des politiques publiques. De fait, cette période a entraîné un ralentissement de l'élan de l'économie sociale. Tout est alors devenu plus compliqué en raison des orientations gouvernementales, où le rôle de l'État était remis en question par des gouvernements qui n'étaient pas particulièrement interventionnistes et qui ont fait la promotion de la réingénierie de l'État

québécois. Alors, ces années-là ont été un peu plus difficiles. La participation était ardue à soutenir, notamment parce que les défis étaient immenses. Cependant, ça n'a pas été la fin.

Le mouvement de l'économie sociale a mis en place ses propres outils financiers, à partir de l'expérience vécue par le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), particulièrement pour financer adéquatement les entreprises collectives, pour les capitaliser et pour leur permettre d'aller de l'avant avec des projets qui prenaient de l'envergure. Nous avons réussi à négocier certains outils ou programmes publics plus ponctuels en appui à des initiatives spécifiques, par exemple dans le domaine du loisir, avec un premier programme d'investissement en infrastructure pour les camps familiaux, programme qui s'est avéré un grand succès. Plusieurs projets sont quand même nés; des initiatives extrêmement intéressantes, dont plusieurs sont toujours actives.

Les gens ont repris la mobilisation pour répondre à des besoins délaissés par l'État, particulièrement sur des questions comme l'accès à la culture ou l'environnement. Ces sujets ont mobilisé beaucoup de personnes qui réagissaient au désengagement de l'État.

Ces «vagues» ne sont évidemment pas des marqueurs historiques, mais elles découlent de la perception de l'acteur praticien et militant que je suis. Selon moi, la fin de la seconde vague a eu lieu en 2013 avec l'adoption de la *Loi sur l'économie sociale*, qui nous a donné une reconnaissance institutionnelle et a engagé l'État à mettre en place des plans d'action concrets. C'est un appui qui, bien que souvent timide, donne du souffle pour avancer.

Un autre fait important à souligner sur le plan des changements de la participation dans le domaine de l'économie sociale, c'est que, si l'on retourne à la période précédant les Facebook et autres réseaux sociaux, nous n'avions pas les outils pour faire de la mobilisation à plus grande échelle. C'était plus compliqué de rejoindre tout le monde. D'un côté, la réalité ne ressemblait plus aux années 1950, où il y avait des lieux de rassemblement obligatoires pour tous. Nous ne pouvions pas dire :

« Allons sur le perron de l'église pour essayer de faire signer des pétitions, pour engager des gens dans des projets ou pour recruter des bénévoles! » D'un autre côté, puisque les outils technologiques n'existaient pas encore, nous avons dû apprendre et inventer des moyens.

À cet effet, je pense toujours à la Laiterie de l'Outaouais, qui a fait l'objet d'une mobilisation incroyable dans la région. Nous avons été parmi des précurseurs – du moins, en Outaouais – à faire de la mobilisation à partir d'Internet. La Laiterie a créé un site qui permettait aux gens de s'engager : acheter des parts dans leur future coop de consommateur ou s'engager comme famille à consommer un certain nombre de litres de lait par semaine. Notre site convertissait le tout en nombre de litres par année. Ça a été un franc succès puisque notre objectif annuel de 200 000 litres de lait, que nous souhaitions atteindre en plusieurs semaines, a été dépassé... en quelques heures. À ce moment-là, l'utilisation des outils du Web n'était pas une pratique commune dans le monde de la mobilisation et de l'économie sociale.

Désormais, tout se fait en quelques clics à la maison : il y a maintenant des plateformes en ligne pour faire des pétitions, du sociofinancement et pour se tenir informé des différents événements et activités des entreprises d'économie sociale dont on est membre. Mais, ce que je vous raconte se situe avant cette période-là. C'était intéressant d'être aux premières loges de ces nouvelles pratiques!

Par la suite, la Laiterie a migré tranquillement vers les réseaux sociaux. Ils étaient plus accessibles et pouvaient servir de perron d'église – malgré bien des défauts, à mon avis. C'est un lieu où les gens passent de toute façon, ce qui nous a beaucoup aidés.

Ainsi, dans ces années-là, un des éléments ayant influencé la participation a été l'accès aux outils informatiques, mais avec un effet pervers. Le fait de participer à partir de sa maison, devant son ordinateur, enlève tout l'aspect humain de la chose et entraîne une participation mineure. Je suis convaincu que cela cautionne le désengagement. Plusieurs pensent que ce n'est suffisant de signer une

pétition ou de s'engager sans poser de gestes concrets. Malheureusement, souvent, pour un événement annoncé sur un réseau social, les gens indiquent qu'ils vont y participer, mais ils ne viennent pas : 50 personnes ont dit oui, mais 20 personnes seront présentes. Cette distance créée par l'ordinateur est un nouveau frein à la mobilisation. De quelle façon le contourner? La bonne méthode n'a pas encore été trouvée, mais il faut essayer de faire autrement.

Les projets collectifs prennent du temps à lever. Si la participation n'est pas suffisante, le projet initial risque de s'effondrer et de s'essouffler. Les projets collectifs ne sont pas des marathons, mais plutôt des courses à relais... et il faut être prêt à passer le relais à un autre! Pourquoi le garder pour soi? À la CDROL, nous sommes très vigilants pour nous assurer de ne pas « brûler notre monde » et qu'il y ait des gens prêts à prendre la suite. Pour nous, c'est extrêmement important.

Si je résume, entre les années 2000 et aujourd'hui, des transformations ont été vraiment majeures et ont donné lieu à un virage extrêmement important. Cependant, avec l'absence des politiques publiques et l'omniprésence des outils informatiques, je crains un certain désengagement. Je demeure cependant optimiste puisque nous sommes créatifs!

Votre implication dans l'économie sociale ne se limite pas à l'échelle régionale puisque vous avez longtemps été impliqué dans le Chantier de l'économie sociale à l'échelle du Québec et dans d'autres initiatives panquébécoises, dont le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). De plus, la CDROL a développé plusieurs partenariats à l'international, notamment avec la Catalogne et la Bretagne. Remarquez-vous des façons de faire différentes à ces diverses échelles d'action?

P. D. L'intérêt international s'est produit à la fois au Chantier de l'économie sociale, au RISQ et à la CDROL. Et je me demandais : « Pourquoi ce qui se fait ici, au Québec, intéresse autant les acteurs internationaux? » Le Québec est peut-être une nation avec des moyens corrects, mais avec une tradition d'économie sociale assez récente qui n'a rien à voir avec les traditions bien ancrées de la

France, de la Catalogne ou du Royaume-Uni. Alors, pourquoi la CDROL s'est-elle mise à recevoir des chercheurs coréens et même la télévision nationale coréenne? Qu'est-ce que nous avons fait de particulier pour susciter cet intérêt?

J'ai pris du temps à le comprendre. Je pense que la participation – ou notre façon de faire du développement s'appuyant sur la participation – est une caractéristique particulière qui retient l'attention. C'est même ce qui a donné un poids suffisant auprès de certains gouvernements pour que des politiques publiques soient acceptées. C'est aussi pour cette raison que le Québec s'est donné des outils (le RISQ, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, les pôles régionaux, etc.) qui appartiennent en propre au mouvement de l'économie sociale, ce qui change les rapports dans la négociation de nos partenariats.

Si je le dis autrement : la particularité vient de l'articulation créée entre le développement de l'entreprise d'économie sociale et le territoire. Ici, le territoire ne se mesure pas en kilomètres carrés, mais en « populations » et en « communautés ». Or, dans le monde traditionnel de l'économie sociale, c'était devenu inusité de mettre l'accent sur les gens et sur leur milieu d'appartenance. Ailleurs, l'activité économique semble la perspective dominante.

Le Chantier s'est d'ailleurs construit en réunissant à la fois les regroupements sectoriels par activité économique, mais aussi des organisations de développement et un fort contingent d'administrateurs issus des pôles d'économie sociale de chacune des régions. Dans chacune des orientations prises par le Chantier, la question de la participation s'est imposée par la reconnaissance que le développement ne flotte pas dans les airs, mais qu'il est ancré dans un territoire. Le développement est le fait de personnes qui se mobilisent et qui réunissent les ressources de leur milieu; c'est là que réside la force de l'économie sociale.

La dernière partie de la question m'interpelle également beaucoup : est-ce que l'économie sociale prend un sens différent à l'échelle des territoires régionaux, du Québec ou à l'international? Je di-

rais que oui. Et c'est une des raisons de notre distinction : tout ce qui a été fait a d'abord été centré sur les besoins des gens dans leur région et leur communauté. Si ce modèle de participation n'est pas présent, les actions risquent fort d'être faites pour rien et les investissements, posés pour des choses qui ne serviront pas. Or, les moyens ne sont pas assez grands pour se payer le luxe de faire des choses qui ne servent à rien!

À l'échelle internationale, je pense que c'est ce qui impressionne et qui fait dire : « Les Québécois, vous êtes tellement pragmatiques! » Selon moi, le pragmatisme, c'est regarder le besoin, puis travailler concrètement sur l'élaboration de réponses. Le besoin est celui des communautés. Ce n'est pas celui de la notoriété ou d'un positionnement. Pour les acteurs de développement, ça devrait toujours être comme ça.

Parmi vos autres implications, on peut compter la présidence du CA de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et la fondation de Projet Gatineau, un mouvement citoyen qui a donné lieu à la fondation d'un premier parti politique municipal à Gatineau. Ces deux implications vous inspirent-elles des réflexions ou des constats particuliers sur la participation dans une institution d'enseignement à forte vocation régionale (l'UQO) et dans l'aménagement du territoire urbain (Projet Gatineau et Action Gatineau)?

P. D. Quand j'ai fondé Projet Gatineau avec des amis engagés comme moi dans diverses organisations de développement local ou régional, nous voulions rompre avec la tendance des citoyens « gérants d'estrade » qui demandent aux élus municipaux d'être porteurs d'une vision, sans y participer. Les citoyens sont plus que des spectateurs qui, tous les quatre ans, applaudissent la vision de leurs élus ou s'en plaignent. L'équipe de Projet Gatineau trouvait que la démocratie municipale ne peut pas fonctionner ainsi. Nous avions envie de réfléchir et de discuter, alors pourquoi pas élaborer pour nous-mêmes une proposition citoyenne, c'est-à-dire une vision citoyenne pour l'avenir de notre municipalité? Le fait que nous étions déjà plusieurs à discuter ensemble de ce que nous voulions dans notre ville a vraiment facilité les choses. Avec ces grands paramètres, un manifeste a été rédigé et a convié les

autres citoyens à réfléchir avec nous afin d'élaborer une vision gatinoise.

D'abord, une journée d'échange participative a été lancée. Je me souviens clairement de ce jour. C'était un samedi matin et il faisait tellement beau! C'était la première belle journée de printemps. Pourtant, la salle était bondée de citoyens! Ils ont travaillé toute la journée à réfléchir, à s'informer, puis à lancer des idées. Cette journée a été un tel succès qu'on nous a ensuite demandé d'en faire plus. Nous avons donc mis sur pied des ateliers de soir : plusieurs miniforums avec un aspect d'éducation populaire, souvent avec des professeurs d'université et des praticiens reconnus, pour éclairer un peu nos réflexions, puis travailler sur l'élaboration de certaines propositions plus concrètes.

Au bout d'environ deux ans, nous nous sommes dit : « On ne peut pas lancer ça dans l'Univers en espérant que ça se réalise. Ça nous prend un outil pour porter ces idées-là! » Dans une ville de la taille de Gatineau, soit de plus de 290 000 habitants, la façon la plus efficace de porter ces idées, c'est de créer un parti politique. D'ailleurs, les lois provinciales encouragent fortement la création de partis politiques à l'échelle municipale, notamment pour leur financement.

C'est donc ce que nous avons fait, mais à notre façon : avec des règles de gouvernance très démocratiques et avec une charte de la solidarité et de la dissidence, inspirée de ce qui s'était fait à la Ville de Québec. Cette charte énonce clairement que nos candidats sont solidaires du programme en signe de leur engagement, mais que, pour toutes les autres questions, un processus permettra aux élus de voter selon leur âme et conscience. Dans ce climat, exercer le leadership n'a plus rien à voir avec de la coercition. Nous ne pouvons pas forcer qui que ce soit à faire quelque chose, et c'est une des conditions de la participation. Si nous avions dit : « On va vous inviter à vous engager dans une démarche collective, mais voici ce que vous devez avoir comme conclusion », ce n'est pas motivant. Moi, je ne participerais pas à quelque chose où je ne serais pas écouté, où je n'aurais pas d'influence sur le résultat. Je n'appelle plus ça de la participation. Ça s'appelle de la figuration et je ne suis pas très fort là-dessus.

Quand je suis arrivé au CA de l'UQO en 2020, j'avais l'impression que parfois les choses étaient un peu décidées d'avance, que le débat n'avait pas toujours sa place, que ce n'était pas encouragé et que le calendrier était très formel. Pour ma part, je ne pense pas possible de débattre sans un espace favorable, sans que des portes soient ouvertes. Comme président du conseil, mon rôle est principalement lié aux instances de gouvernance. J'ai donc voulu m'assurer d'ouvrir des espaces d'échange et de réflexion, et de faire en sorte que le CA ne soit pas un lieu d'affrontements – comme c'était parfois le cas auparavant. Nous avons mis du temps, de l'énergie et de la créativité afin d'inventer de nouveaux forums d'échange plus ouverts au sein du CA, par exemple en instaurant des rencontres hors conseil et des comités pléniers. Ceux-ci permettent la réflexion ouverte, de prendre le temps d'entendre l'ensemble des préoccupations des parties prenantes, d'explorer des pistes de solution et de convenir ensemble de balises, avant d'arriver en conseil sur des questions spécifiques. Je pense que ces modalités ont changé beaucoup de choses à l'UQO. Ça aussi, c'est de la participation.

En fait, tout revient à cette idée : « Est-ce que, comme administrateur, je vais me limiter à appuyer la volonté de la direction d'établissement ou est-ce que je suis interpellé à enrichir les décisions par mes connaissances, par mes appartenances et par mon ancrage? » Je suis bien fier de ma contribution à la gouvernance de l'UQO. Je le suis aussi pour Projet Gatineau et Action Gatineau, non seulement à cause des gains politiques réalisés, mais pour le processus que nous avons mis en place. En fait, c'est probablement ce bout-là qui m'intéresse le plus : la capacité de mettre des orientations progressistes de l'avant dans ma ville, de contribuer à mieux ancrer mon université dans son milieu, le tout animé par une vie démocratique riche.

Pour finir, le présent numéro d'Organisations & territoires réunit des articles de recherche sur le thème « Les territoires de la participation ». Tout particulièrement, les chercheurs étaient invités à se prononcer sur l'évolution de la participation dans les territoires non métropolitains, où très peu de recherches abordent de front l'idée de la participation. Avez-vous des éléments particuliers à souligner concernant ce triangle recherche, participation et territoire? Ces

recherches peuvent-elles résonner dans la pratique et l'intervention, comme celles de la CDROL? Y aurait-il des questions ou des enjeux supplémentaires à aborder pour mieux outiller ces interventions, y compris à l'extérieur des pôles urbains centraux?

P. D. J'aurais plutôt changé l'ordre des termes pour nommer ce triangle : territoire, participation et recherche. À cet effet, j'ai récemment pu lancer une initiative que je mijotais et que je souhaitais depuis de nombreuses années : celle d'interpeler des chercheurs afin de relancer la recherche sur l'économie sociale en Outaouais et dans les Laurentides dans un nouveau partenariat entre l'UQO et la CDROL.

Auparavant, la CDROL – et moi-même – avait multiplié les participations à des projets de recherche. Mais, souvent, les grands centres de recherche sont dans des universités urbaines, et les chercheurs des universités ou des collèges en région non métropolitaine y sont associés¹. Parmi les groupes de recherche en milieu urbain, ceux qui se dotent d'antennes en milieu rural sont rares. Alors, j'avais bien hâte de mettre en place une approche de recherche avec un ancrage fort dans un territoire non métropolitain et issue de l'expression de la volonté d'acteurs du terrain. C'est ce qu'a fait la CDROL.

Celle-ci a une vie associative fondée sur la participation de membres qui ont choisi de se doter d'un outil : celui d'une coopérative de développement régional. Elle a donc interpellé avec succès plusieurs chercheurs au sein de la CDROL, en pensant que la recherche serait utile pour éclairer la pratique des entreprises d'économie sociale et pour inspirer les collectivités qui choisissent l'économie sociale comme outil pour répondre à leurs besoins et aspirations.

Sur la base des besoins de recherche des entreprises d'économie sociale, la CDROL a maintenant – à l'interne – un premier projet de recherche, que nous cherchons à faire financer. Cette expérience regroupe les trois éléments du triangle (territoire, participation et recherche). Le praticien dont la mission et l'engagement sont d'être actif sur le terrain s'allie avec un chercheur autour du thème de

l'économie sociale, qui nous unit tous. C'est très motivant de sentir qu'il y a des chercheurs qui veulent faire des choses en ce sens. Je pense que nous avons trouvé un bon catalyseur!

C'est aussi un beau changement, selon moi. Il faut dire que, dans l'Outaouais, certaines périodes ont donné lieu à beaucoup de recherches en économie sociale. Or, des organismes du milieu étaient « tannés » parce que, chaque fois, le nouveau projet de recherche leur demandait de fournir des documents, de donner plein de choses, mais sans jamais répondre à leur question : « À quoi ça pourrait nous servir? » Comme si les chercheurs disaient plutôt : « Comment les entreprises et les territoires peuvent-ils répondre aux intérêts de recherche des professeurs? » Le sujet de la recherche n'était pas partie prenante de la recherche. Et nier ça, c'est nier un aspect essentiel.

En sciences politiques, en administration, en développement territorial ou en travail social, il faut aller au-delà d'un mode de fonctionnement où la recherche est juste dans la cour du chercheur, et plutôt s'assurer que les recherches seront utiles aux entreprises et aux territoires. Par exemple : documenter une pratique pour la mettre en valeur parce qu'elle présente des aspects innovants qui méritent d'être connus. Ou alors lancer une recherche-action pour amener les organisations du territoire à adopter les meilleures pratiques qui ont été documentées par des chercheurs.

Selon moi, il s'agit donc d'instaurer une nouvelle alliance, une façon de travailler ensemble, plutôt que de le faire dans des corridors séparés par un mur. Abattons le mur!

Pour terminer, le thème de la participation s'imposera encore longtemps, tant en pratique qu'en recherche – il faut l'espérer. Il s'agit d'un enjeu contemporain dans un monde où l'individualisme progresse depuis des décennies, où la technologie facilite le repli sur soi, où la pandémie de COVID-19 a validé une tendance déjà bien installée par ses slogans du genre : « Restez à la maison! »

La participation citoyenne et celle des membres constituent le socle sur lequel reposent le développement territorial et l'économie sociale. Les nécessaires transitions écologiques et sociales qui s'imposent à nos sociétés ainsi que la transformation économique qui doit en découler pourront difficilement s'opérer sans la participation citoyenne. C'est une condition fondamentale du développement, maintenant plus que jamais.●●●

La revue Organisations & territoires remercie Patrick Duguay pour le temps accordé à cet entretien et lui souhaitons une belle continuation dans le développement de ses projets.

NOTE

- 1 À ce jour, le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est le seul centre de recherche de statut qui est hébergé et géré en dehors des universités urbaines.

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1722>

L'ENTRETIEN

de **Martin Simard** avec

Pierre Lahoud

Historien et photographe

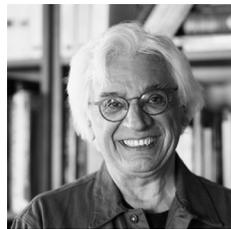


Photo : Claire Vézina

Pierre Lahoud est historien, photographe et spécialiste du patrimoine. Après des études à l'Université Laval, il a entrepris une longue et fructueuse carrière au ministère des Affaires culturelles du Québec (aujourd'hui, le ministère de la Culture et des Communications). En parallèle, il a publié de nombreux livres et articles ornés de photographies aériennes qu'il a lui-même saisies. Sa collection comporte plusieurs centaines de milliers de photographies dont il a cédé les droits à Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) en 2019. Il a aussi œuvré comme analyste ou chroniqueur pour certains médias. M. Lahoud a reçu de très nombreux prix et distinctions pour souligner sa contribution à l'histoire et au patrimoine du Québec, notamment le prix Gérard-Morisset (2023), le prix des Dix (2020), le prix Frederick-Todd de l'Association des architectes paysagistes du Québec (2016) et la Médaille d'or de la Société géographique royale du Canada (2007). Il a également été fait chevalier de l'Ordre national du Québec (2022), un honneur rarissime.

- Bonjour, Monsieur Lahoud. Je vous remercie d'accorder cet entretien à la revue Organisations & territoires.

Pierre Lahoud. De rien. C'est un plaisir et un honneur pour moi de le faire.

Vous avez un parcours exceptionnel (formation, expériences, publications, répertoire photographique, etc.). Êtes-vous satisfait que votre travail ait été reconnu et qu'il soit préservé pour la postérité?

P. L. Oui, je suis plus que satisfait. En particulier, j'apprécie le fait que mes photographies soient maintenant conservées pour les générations futures et qu'elles soient aisément accessibles auprès de Bibliothèque et Archives nationales du

Québec. L'organisme a été très ouvert à ma demande dès les premières démarches. Le fonds comporte deux volets : les diapositives traditionnelles (environ 200 000) et les photographies numériques (environ 600 000). Je considère comme très important que l'accès aux photographies soit gratuit, un principe partagé par BAnQ.

On imagine plus aisément les historiens le nez dans les livres anciens ou les archives qu'en avion, occupés à prendre des photographies. Qu'est-ce qui vous a attiré au départ vers l'image?

P. L. Au Québec, contrairement à ailleurs dans le monde, les historiens sont polyvalents et les corps de métiers sont moins circonscrits – du moins, c'était le

cas au début de ma carrière. J'ai donc développé l'habitude de prendre mes propres photographies dans le cadre de mon travail relié au patrimoine bâti. L'image est un moyen exceptionnel de toucher les gens et d'encourager la protection du patrimoine. Cette idée m'est apparue évidente après ma lecture du livre *Vieux manoirs, vieilles maisons* publié en 1927 par la Commission des monuments historiques de la province de Québec, sous la plume de Pierre-Georges Roy. Cette lecture a influencé ma démarche par l'aspect illustré du livre.

On parle ici de photographies traditionnelles, voire de croquis ou peintures, à l'échelle du marcheur. Dans quelles circonstances êtes-vous passé vers la photographie en mode aérien?

P. L. Au ministère des Affaires culturelles, à l'époque, un des chefs d'équipe était l'urbaniste Jean-

Paul Gagnon. Il trouvait important de réaliser un inventaire pour appuyer les démarches de protection du patrimoine. Dans ce processus, l'aspect visuel des sites ou des bâtiments apparaissait comme primordial. Or, on nous avait imposé un échéancier de cinq ans pour réaliser un inventaire, ce qui est très court. Ce contexte nous a amenés à faire le choix d'utiliser l'avion pour prendre des photographies aériennes. Nous nous sommes inspirés en cela des méthodes employées en Pologne, où l'on a mis à contribution des hélicoptères, et de certaines expériences françaises effectuées par avion, notamment la pratique de l'archéologie aérienne par Roger Agache (Malgras, 2022). Pour ma part, j'ai rapidement eu la piqûre de l'avion et des prises de vues aériennes. C'est pratiquement devenu une mission personnelle de faire un portrait des paysages du Québec par voie aérienne!



Les Galets de Natashquan, sur la Côte-Nord © Pierre Lahoud, 2018

En quoi la photographie aérienne vous semble-t-elle différente ou supérieure à la photographie traditionnelle, sur « le plancher des vaches »?

P. L. La différence, c'est la vue d'ensemble de grands sites ou bâtiments dans une perspective oblique. Cela permet de voir les angles, d'obtenir une vue en trois dimensions. Ainsi, on peut bien discerner l'implantation des différents bâtiments et les caractéristiques du terrain. Il s'agit d'un regard

particulier peu accessible. À titre d'exemple, je pense à la ville de Québec et à son site, un territoire au relief varié en bordure du fleuve, lequel forme un goulet d'étranglement grâce à la présence du cap Diamant, de la pointe De Lévy et de l'île d'Orléans. Le choix du site pour ériger une ville par Samuel de Champlain, en 1608, nous apparaît alors tout indiqué.

À travers vos photographies, visez-vous une contribution artistique ou vous intéressez-vous plutôt aux formes spatiales et à leur origine?

P. L. Au départ, j'adoptais davantage une perspective artistique mettant en valeur le patrimoine et les paysages. Avec le temps, mon approche s'est faite plus analytique, notamment par des constats sur l'organisation ou l'évolution des territoires. À cet égard, mentionnons les traces paysagères du

système seigneurial dans la vallée du Saint-Laurent, c'est-à-dire les longs lots rectangulaires et les villages linéaires. Il y a aussi le phénomène d'érosion des berges aux Îles-de-la-Madeleine, en Gaspésie ou sur la Côte-Nord qui m'inquiète. De plus, la récurrence plus fréquente des inondations m'interpelle. Je tente de couvrir ces phénomènes géographiques, car ces transformations doivent être documentées en vue de la sensibilisation des populations et de possibles interventions.



Inondations en bordure du lac Saint-Pierre, en Mauricie © Pierre Lahoud, 2018

Vous semblez avoir un intérêt particulier pour l'Est du Québec (Québec, la Côte-du-Sud, le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie, etc.). Pourquoi?

P. L. Oui, c'est vrai. J'ai pris des photographies partout au Québec, entre autres dans le Centre-du-Québec, le long de la rivière Richelieu, dans la région métropolitaine de Montréal. Cependant, j'habite dans la région de Québec depuis de nombreuses années. Le voisinage immédiat suscite donc mon intérêt.

Par ailleurs, il y a des raisons pratiques qui influencent quelque peu la couverture territoriale de mes photographies. Il s'agit principalement des coûts d'utilisation de l'avion, que j'assume personnellement. En outre, il y a entre 20 et 25 jours de temps optimal pour la photographie aérienne oblique au

Québec (ensoleillement, absence de pluie ou de nuages, vents légers, etc.). Cela m'oblige ainsi à prendre des décisions rapidement en fonction de la météo et à photographier en priorité des territoires relativement proches du lieu de départ de l'avion.

Préférez-vous photographier des milieux urbains ou ruraux ou des espaces à l'état naturel?

P. L. Les milieux urbains m'intéressent, mais mes photographies sur ces milieux sont moins diffusées et, d'une certaine façon, elles se révèlent plus banales. Les paysages de banlieues se ressemblent. Toutefois, certains nouveaux projets immobiliers sont plus esthétiques et moins cartésiens dans leur forme que par le passé. Mes collaborations avec l'urbaniste Gérard Beudet m'ont permis de mieux connaître et apprécier la diversité des secteurs de la

couronne de Montréal. Malgré cela, il ne faut pas oublier les centaines de villages du Québec rural qui occupent de vastes espaces et méritent notre attention.

Vous venez de mentionner une collaboration récente. Vous avez également travaillé avec de nombreuses autres personnes de différentes spécialités, par exemple le géographe Henri Dorion et les historiens de l'art Luc Noppen et Lucie K. Morisset. Que retirez-vous de ces collaborations?

P. L. J'ai beaucoup appris du travail en équipe. Henri Dorion m'a sensibilisé aux particularités du terrain, comme la reconnaissance de certaines formes issues de processus géomorphologiques. Il me rappelait fréquemment que le territoire s'apprend « par les pieds », mais j'ai plutôt utilisé l'avion! D'autres collaborations ont aussi été des moments significatifs dans mon cheminement relatif au territoire, par exemple mes échanges avec Luc Noppen sur la place des églises, des repères visuels essentiels au Québec et dont l'avenir est incertain. Je me permets aussi de souligner les travaux originaux de Lucie K. Morisset sur les villes de compagnie, notamment Arvida au Saguenay.

L'hiver est-il une nuisance à la photographie à vos yeux ou, au contraire, est-ce un paysage intermittent à mettre en valeur?

P. L. Au Québec, l'hiver fait partie de notre identité. De la sorte, les paysages hivernaux m'apparaissent incontournables. Ce sont des paysages magnifiques! Je songe ici à la vallée de la Jacques-Cartier, un secteur particulièrement beau en hiver – un de mes favoris, en fait. La couverture photographique du Carnaval de Québec assure également de belles prises de vue aériennes, que l'on songe seulement à la traversée du fleuve en canot.

Compte tenu de votre expérience qui s'échelonne sur plusieurs décennies, comment percevez-vous l'évolution du territoire québécois? Partagez-vous le bilan du défunt géographe Luc Bureau (Le Québec défiguré, 2023) ou de Marie-Hélène Voyer (L'habitude des ruines, 2021) comme quoi le Québec est laid ou, du moins, qu'il s'est enlaidi au cours des dernières décennies?

P. L. J'ai bien connu Luc Bureau. Sa vision du Québec était intéressante, mais je crois que, dans son

dernier livre, on sent une certaine amertume. De mon côté, je suis un optimiste de nature. Il y a plus de respect envers les paysages et le patrimoine de nos jours, en particulier dans le champ de l'aménagement du territoire. Si on retourne en arrière, les urbanistes ont souvent brisé le patrimoine par leurs actions. Le cas de Charlesbourg en banlieue de Québec est déplorable, à mes yeux. Le lotissement original datant de 1679, des parcelles triangulaires qui rayonnaient à partir du trait-carré, a été complètement effacé par l'urbanisation. Malgré ces erreurs, on s'améliore progressivement et il y a des choses qu'on peut récupérer. Par exemple, l'aménagement du secteur Bourg-Royal, configuré de la même manière que le site original de Charlesbourg, a été beaucoup mieux mis en valeur.

J'aimerais me faire l'avocat du diable quelques instants. En photographiant surtout les campagnes et les paysages patrimoniaux, ne promouvez-vous pas une vision bucolique du Québec?

P. L. Je ne pense pas. Il y a des choses difficiles à corriger et j'ai déjà dénoncé l'utilisation faite de certains territoires. Prenez les secteurs affectés par l'industrie minière dans la zone de Schefferville. On se croirait sur la planète Mars à la vue des lacs et des rivières rougeâtres qui marquent le paysage sur des dizaines de kilomètres. À plus petite échelle, on observe la même chose à certains endroits en Abitibi ou à proximité des alumineries, au Saguenay. Malgré tout, les municipalités me semblent aujourd'hui plus conscientisées et mieux équipées pour gérer le développement du territoire. Je dirais même que, dans l'ensemble, le territoire québécois est relativement bien conservé. Il faut évidemment maintenir des repères qui contribuent à la compréhension des paysages.

À l'ère de Google Earth et de l'imagerie satellitaire, considérez-vous que la photographie des paysages à partir du ciel a encore sa place?

P. L. À mon avis, cela demeure utile. Certes, il y a de nouveaux outils technologiques incroyables. Néanmoins, ils ne remplacent pas la perception qu'un humain peut avoir du territoire derrière l'appareil photo. Il y a des circonstances uniques qui se présentent en vol : un animal dans une

clairière, un arbre massif au milieu d'un champ ou les effets étincelants du givre sur une forêt à flanc de montagne. Le drone n'a pas la curiosité ni le sens artistique qui lui permettrait de saisir tout cela sur la « pellicule », pour reprendre une ancienne expression.

Dans la même veine, la mode est aux balados – donc à l'audio, sans images – ou aux extraits de films. Pour votre part, trouvez-vous des vertus à l'image fixe?

P. L. Oui, tout à fait. C'est une façon de sensibiliser à la beauté dans le recueillement et le silence. La photo statique permet un temps d'arrêt, de réflexion, ce qui n'est pas de trop, en ces temps de bombardements d'images animées. De plus, les photos sont accessibles facilement et longtemps, par exemple lorsqu'on les affiche aux murs d'un espace fréquenté. D'ailleurs, je travaille actuellement sur un projet avec l'Institut de cardiologie et de pneumologie de Québec. Il s'agit simplement de

mettre des belles vues de paysages sur les murs intérieurs de l'institution. Cela peut avoir un effet positif sur les patients, voire les membres du personnel. Les paysages représentés permettent de rêver, de sortir quelques instants des problèmes du quotidien. D'ailleurs, j'aime beaucoup la chanson *Ne tuons pas la beauté du monde* de Diane Dufresne. Celle-ci résume ma démarche, en quelque sorte.

Quel est votre paysage préféré parmi tous ceux que vous avez photographiés?

J'ai déjà mentionné mon affection pour la vallée de la Jacques-Cartier. J'ai aussi une préférence pour la rivière Ouelle, dans la région de Kamouraska. Selon moi, il s'agit d'un exemple exceptionnel de symbiose entre l'humain et la nature. On y remarque le fleuve, la rivière, les parcelles agricoles, les bâtiments de fermes, les habitations, le tout dans une harmonie paysagère hors du commun.



La rivière Ouelle, dans le Bas-Saint-Laurent © Pierre Lahoud, 2018

Avez-vous photographié du haut des airs au cours de la pandémie?

P. L. En réalité, j'ai eu moins d'occasions de voler, compte tenu des diverses restrictions sanitaires. Les quelques sorties réalisées ont évidemment montré des espaces moins animés dans les territoires plus peuplés. Il y avait moins de circulation automobile

ou des stationnements vides. En ce qui concerne les milieux ruraux ou les espaces naturels, ils n'étaient pas vraiment différents, en dépit du contexte.

Avez-vous en mémoire des anecdotes de vol ou de situations originales sur le terrain?

P. L. Heureusement, je n'ai jamais vécu de problème technique ou de situation dangereuse. Je fais affaire avec des entreprises et des pilotes d'expérience.

Quelques fois, la météo a été instable, mais rien de trop sérieux. À vrai dire, j'ai toujours le goût d'aller en vol lorsqu'il fait beau. C'est devenu un élan naturel chez moi, une véritable passion! Je partirais volontiers voler et prendre des photos aujourd'hui, par cette belle journée!•••



Photo : Jean-René Caron

La revue Organisations et territoires remercie Pierre Lahoud pour ce témoignage des plus riches et lui souhaite bonne continuation

RÉFÉRENCES

Bureau, L. (2023). *Le Québec défiguré : une géographie de la laidneur*. Moulton Éditions.

Malgras, Y. (2022, 17 mars). Roger Agache, Amiénois et père de l'archéologie aérienne. *France Info*. <https://france3-regions.francetvinfo.fr/hautes-de-france/somme/amiens/l-histoire-du-dimanche-roger-agache-amienois-et-pere-de-l-archeologie-aerienne-2493019.html>

Roy, P.-G. (1927). *Vieux manoirs, vieilles maisons*. Commission des monuments historiques de la province de Québec. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2636085>

Voyer, M.-H. (2021). *L'habitude des ruines : le sacre de l'oubli et de la laidneur au Québec*. Lux Éditeur.

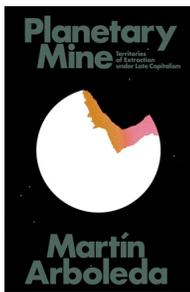
DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1723>



Arboleda, M. (2020). *Planetary mine: Territories of extraction under late capitalism*. Verso Books.

Samuel Bédard^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1724>



Situé à la jonction de la théorie critique, de la géographie sociale et de l'économie politique internationale, l'ouvrage *Planetary mine: Territories of extraction under late capitalism* présente une contribution significative à l'étude des formes contemporaines d'extractivisme. Rédigé sous la forme d'une grille d'analyse, ce condensé des recherches du sociologue d'origine chilienne Martín Arboleda jette un éclairage sur sept dimensions constitutives du processus global d'extraction. Ainsi sont abordées les catégories sous-jacentes de l'exploitation minière que sont l'infrastructure, le régime politique, la division du travail, la circulation financière, la technocratie, la monnaie et le conflit social.

Le fil conducteur de l'ouvrage situe le virage technologique et logistique emprunté par l'industrie minière dans le cadre d'un plus vaste processus qui implique l'avènement d'un quatrième âge de la machine, dominé par les circuits intégrés, ainsi qu'un déclassement du corridor industriel transatlantique, à la faveur de celui de l'Asie-Pacifique. Fortement imprégné de la sémantique de la globalisation, le concept éponyme de « mine planétaire » réfère à un vaste complexe technologique d'extraction, de transport et d'échange, dont les ramifications hégémoniques quadrillent dorénavant le monde entier.

D'emblée, le sociologue s'écarte des postures considérant les frontières économiques du globe comme hermétiques. S'il reconnaît sa dette envers les théories de la dépendance, Arboleda ne demeure pas moins persuadé de la nécessité d'en renouveler les catégories. En plus d'être imprégnées d'un réductionnisme économique qui reconnaît à la catégorie de la valeur une réelle substance, les analyses fondées sur des polarités de type centre/périphérie ont vu leur pertinence être diminuée par la forme désormais décentralisée du marché mondial. Le sociologue se défend toutefois d'appartenir à la mouvance hypermondialiste, lui qui porte une attention particulière à la médiation constitutive de l'État-nation pour la mine planétaire.

Une première portion du livre dépeint le site minier en tant qu'infrastructure dont le caractère éminemment transnational est tributaire de l'automatisation intensive du procès de travail amorcée au début des années 2000. Ce tournant dans l'industrie, dont Arboleda retrace la genèse, a rentabilisé le minerai à faible teneur, tout en élargissant progressivement la distance séparant les lieux d'extraction des lieux de fabrication. C'est dans ce contexte que l'intégration fonctionnelle des chaînes de valeur se révèle aujourd'hui comme l'ultime impératif du secteur minier.

^a Doctorant en sociologie, Université du Québec à Montréal

L'auteur passe rapidement du système de production aux formes renouvelées d'impérialisme, qui structurent la géographie contemporaine de l'extraction. Bien qu'Arboleda admette sans ambages l'ascendant des politiques néocoloniales sur la répression exercée en Amérique latine par les acteurs miniers, il s'interdit en revanche d'en réifier les fondements. S'inspirant de Moishe Postone et de sa lecture de Marx, l'auteur estime que les rapports sociaux particuliers dans lesquels s'insère la mine planétaire ne doivent en aucun cas occulter ses déterminations réelles, qui sont immanentes au capitalisme. Persuadé que l'économie n'a pas de consistance en elle-même, Arboleda campe son analyse en amont des violences perpétrées par l'industrie, d'où il discerne un appareillage institutionnel indifférencié reproduisant la domination impersonnelle du marché.

En examinant ensuite la teneur du travail accaparé par la mine planétaire, Arboleda remarque que les nouvelles technologies d'extraction ne se substituent pas au labeur humain, mais radicalisent en réalité le clivage opposant la main-d'œuvre qualifiée aux masses paysannes dépossédées. La mise à contribution par les multinationales d'une caste toujours plus imposante de jeunes ingénieurs épris du mode de vie urbain et dont l'aura s'apparente à celle de footballeurs professionnels va effectivement de pair avec une prolétarianisation inédite des populations rurales et migrantes. À celles-ci incombent les tâches les plus exténuantes de la mine, qui sont confiées en sous-traitance.

Dans un contexte d'interconnexion des espaces, cette polarisation excède largement la territorialité immédiate de la mine et s'étend jusqu'aux mégalofoles industrielles de Chine, où l'on transforme les métaux. Cette homologie des formes d'exploitation aux deux extrémités de la chaîne s'inscrit dans le prolongement d'un mouvement concerté de libéralisation des échanges. Dans le cas du Chili, cette reconfiguration coïncide avec l'émergence d'une expertocratie néolibérale formée à l'École de Chicago, dans la foulée du coup d'État de 1973.

Toujours selon Arboleda, cette dynamique qui fragmente et unifie simultanément l'espace met en exergue la rationalité extractive de la ville mondiale, dont l'aménagement canalise les flux de matières du monde entier, à l'image d'une mine inversée. D'ailleurs, le recours à des mécanismes d'endettement complexes, par de grandes corporations minières de l'envergure de Barrick Gold, n'est pas étranger à cette configuration spatiale particulière. Dans certaines régions isolées du Chili, la financiarisation accrue du secteur minier se révèle si structurante que le prix des repas servis en restaurants atteint parfois des niveaux comparables à ceux du centre-ville de Londres en période de fortes spéculations.

L'ouvrage se conclut par un panorama des mouvements de résistance à l'extractivisme qui, en dépit de leur éloignement géographique, convergent plus que jamais. D'après l'auteur, la complémentarité inédite du travail social sur laquelle repose la mine planétaire est propice à l'émergence de nouvelles solidarités. Son plaidoyer pour la formation d'une conscience plébéienne vise ultimement à rétablir des modes de socialisation alternatifs, rompant avec l'exploitation intensive des ressources.

Si la conception restreinte de l'auteur du rôle de l'État laisse perplexe, au même titre que sa propension à maintenir un degré inutilement élevé d'abstraction, l'ouvrage dans son ensemble se révèle d'une grande érudition. L'acuité avec laquelle Arboleda juxtapose les échelles et les niveaux d'analyse est particulièrement saisissante. Son propos témoigne d'un travail colossal d'actualisation des théories marxistes, qui trouve une résonance dans le volet empirique de l'œuvre. La maîtrise de l'auteur des réalités de son environnement de recherche est telle qu'elle permet au lecteur n'ayant jamais auparavant foulé le sol d'une mine de s'aventurer en terrain connu.