

2007RP-13

Guide pratique pour l'identification et la gestion des enjeux sociopolitiques

Joanne Castonguay, Danielle Lareau, Benoît Aubert

Rapport de projet *Project report*

Ce rapport a été réalisé dans la cadre d'un projet avec le Conseil du trésor

Montréal
Septembre 2007

© 2007 Joanne Castonguay, Danielle Lareau, Benoît Aubert. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.
Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation

Partenaires corporatifs

Alcan inc.
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Banque Scotia
Bell Canada
BMO Groupe financier
Bourse de Montréal
Caisse de dépôt et placement du Québec
DMR Conseil
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Gaz de France
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Investissements PSP
Ministère des Finances du Québec
Raymond Chabot Grant Thornton
State Street Global Advisors
Transat A.T.
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

ISSN 1499-8610 (Version imprimée) / ISSN 1499-8629 (Version en ligne)

Partenaire financier

Développement
économique, Innovation
et Exportation
Québec 

Guide pratique pour l'identification et la gestion des enjeux sociopolitiques

Joanne Castonguay^{}, Danielle Lareau[†], Benoît Aubert[‡]*

Avant-propos

Le présent document est un guide pratique qui a pour objet d'appuyer l'identification des enjeux sociopolitiques, leur compréhension et le développement de stratégies pour en assurer le contrôle (la gestion). Il s'adresse au donneur d'ouvrage, au responsable du projet et, ultimement, au ministre responsable du dossier. Toutefois, **le succès du projet dépend de la compréhension qu'aura ce dernier de son rôle dans le projet et de l'importance de ne pas annoncer la décision de réaliser le projet avant que les étapes de planification ne soient complétées.** L'annonce **de l'investissement dans les analyses** du projet pourra être faite à condition que la démonstration de la contribution du projet à l'atteinte des objectifs prioritaires du gouvernement ait été faite et que le dossier d'affaires initial ait été complété. **Tant que les plans et les devis techniques n'ont pas été complétés,** il est suggéré d'annoncer strictement les budgets prévus pour les études car, **il est risqué d'annoncer le budget prévu pour réaliser le projet.**

L'analyse et la gestion rigoureuse des enjeux sociopolitiques des grands projets d'infrastructure publique (GPIP) s'inscrivent dans le cadre de gouvernance des grands projets d'infrastructure publique du gouvernement du Québec. L'exercice est recommandé dès la première phase des projets, soit celle du démarrage. Toutefois, ce type d'exercice doit être continuellement renouvelé pour tenir compte de nouveaux enjeux ou de toute autre nouvelle information sur le projet. L'effort à cet égard devrait être le plus grand à la phase de faisabilité.

Ce document fait partie d'une série de documents conçus pour appuyer la gestion stratégique des GPIP. Il a été préparé pour appuyer un des éléments clés du succès d'un grand projet, soit la gestion des enjeux sociopolitiques.

Pour une meilleure compréhension des enjeux sociopolitiques de projets, la lecture des documents suivants est recommandée :

- La gestion des enjeux sociopolitiques, Cirano (2006);
- Le rôle du donneur d'ouvrage, Cirano (2006).

Enfin, tous les facteurs de risque de projet, tous les résultats indésirables des projets, toutes les qualifications, toutes les probabilités et tous les impacts qui figurent dans ce texte ont été identifiés à titre d'exemple ou d'aide mémoire pour le gestionnaire qui identifiera et analysera les risques sociopolitiques d'un projet. Pour être valide, chaque liste, tableau ou questionnaire doit être refait pour représenter la situation propre des projets analysés.

^{*} CIRANO, joanne.castonguay@cirano.qc.ca.

[†] CIRANO.

[‡] HEC Montréal et CIRANO.

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient très sincèrement les personnes suivantes qui ont consacré plusieurs heures de préparation et d'entrevues pour partager leur expérience, leurs approches et leurs méthodes de travail :

- **Hydro-Québec**

Monsieur Robert Landry, directeur principal, Projets de développement et Production
Monsieur Richard Perron, chef, Administration et Relations avec le milieu – Direction régionale – Manicouagan et Direction – Production
Madame Marthe Nadeau, conseillère, Impacts socioéconomiques

- **Aéroports de Montréal**

Monsieur Pierre Martin, président du conseil
Monsieur James C. Cherry, président-directeur général
Madame Christiane Beaulieu, vice-présidente, Affaires publiques

- **Loto-Québec**

Monsieur Jean-Claude Champagne, vice-président corporatif, Immobilier
Monsieur Jean-Pierre Roy, Direction des relations de presse

- L'honorable Martin Cauchon, associé spécial, Gowling Lafleur Henderson s.r.l.
- Monsieur Joseph Facal, professeur invité, HEC Montréal
- Monsieur Georges-Henri Gagné, maire de Ragueneau et préfet de la MRC de Manicouagan
- Monsieur Robert Abdallah, gestionnaire et spécialiste de projets d'envergure et directeur général sortant de la Ville de Montréal
- Monsieur Pierre Morissette, directeur général du Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO)
- Monsieur André Blais, professeur, Université de Montréal, Science politique
- Monsieur Simon Bourdeau, doctorant, HEC Montréal

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1. L'analyse des risques de projet	6
1.1 L'exposition au risque.....	6
1.2 Les résultats indésirables des grands projets d'infrastructure publique	7
1.3 L'identification des facteurs de risque sociopolitique	9
1.4 Résultats indésirables et facteurs de risque associés	11
1.5 Évaluation des résultats indésirables associés à chacun des facteurs de risque.....	13
1.6 L'évaluation qualitative des facteurs.....	13
1.7 La qualification des résultats indésirables.....	15
1.8 La carte d'exposition au risque d'un projet	17
1.9 La gestion des facteurs de risque.....	20
2. L'identification et l'analyse des détenteurs d'enjeux	22
2.1 Étape 1 - Élaborer une liste exhaustive des détenteurs d'enjeux	23
2.2 Étape 2 - Identifier les intérêts à défendre	23
2.3 Étape 3 - Qualifier les détenteurs d'enjeux	24
2.4 Étape 4 - La cartographie des détenteurs d'enjeux.....	26
2.5 Étape 5 - L'évaluation des préoccupations des détenteurs d'enjeux	27
3. Les stratégies de gestion des enjeux sociopolitiques	30
3.1 L'importance des communications.....	30
3.2 Les processus structurés de consultation, de délibération et de négociation ..	31
3.3 Les méthodes non délibératives.....	33
3.4 Les méthodes délibératives	35
4. Suivi du plan de gestion des enjeux sociopolitiques	41
Conclusion	42
Bibliographie	43
Annexe 1 – Grille de qualification	45
Annexe 2 – Questionnaire d'évaluation qualitative des facteurs de risque	47
Annexe 3 - Identification des détenteurs d'enjeux	57
Annexe 4 - Questionnaire d'analyse des préoccupations des détenteurs d'enjeux	59
Annexe 5 – Pertinence des stratégies de gestion des enjeux sociopolitiques	68
Annexe 6 - Fonctionnement des comités, des groupes de travail et des charrettes	70

INTRODUCTION

Les grands projets d'infrastructure publique (GPIP) sont par définition complexes. Physiquement imposants, ils accaparent d'importantes ressources. Le temps requis pour leur conception et leur démarrage est souvent plus long que celui nécessaire à leur construction. Ils peuvent transformer l'environnement immédiat dans lequel ils s'insèrent ou encore modifier la qualité de vie des populations avoisinantes. De plus, ils impliquent plusieurs détenteurs d'enjeux ayant chacun ses propres intérêts. Les grands projets suscitent des craintes qui rendent ceux-ci très vulnérables durant leurs phases préparatoires. Pour qu'ils prennent forme, le responsable du projet doit résoudre plusieurs enjeux dont bon nombre d'intérêts conflictuels. Cette complexité provoque des turbulences qui peuvent aller jusqu'à forcer l'abandon du projet.

Les grands projets visent, en principe, à améliorer le bien-être de la collectivité. Cependant, comme ils transforment radicalement le milieu d'accueil durant le chantier et souvent lors de l'exploitation de l'infrastructure, ils peuvent être sujets à des attaques virulentes de la part de certains groupes de la société civile. Or, les craintes suscitées par les grands projets d'infrastructure publique découlent en grande partie de la complexité et de l'incertitude quant aux enjeux techniques, au budget et aux impacts. L'expérience démontre que la complexité s'amointrit au fur et à mesure que des actions sont prises. Quant à l'incertitude, elle diminue au fur et à mesure que les études et les analyses identifient les problèmes à résoudre et que des solutions satisfaisantes sont trouvées.

La nature des enjeux sociopolitiques

Les enjeux sociopolitiques se manifestent par des événements de nature sociale ou politique qui viennent perturber le déroulement d'un projet dans sa planification ou son exécution.

Les **événements de nature sociale** proviennent de l'intérêt ou de l'opposition des parties affectées par le projet et des groupes de pression.

L'intérêt de la population et des groupes d'influence découle des incertitudes et des inquiétudes, fondées ou non, qu'ils ont par rapport au projet. Si la population a le sentiment que le processus de gouvernance du projet a été bien suivi, elle ne s'opposera pas au projet. Par contre, si l'information qui lui parvient semble contradictoire, elle s'inquiétera et voudra influencer le résultat.

Les **événements de nature politique** peuvent bouleverser l'évolution normale du projet. Ils peuvent découler de l'élection d'un nouveau gouvernement, d'un changement législatif imprévu, d'une annonce prématurée d'un projet (souvent pratiqué en période préélectorale), de l'indécision et du retard du gouvernement à prendre une décision, ou de sa volonté de

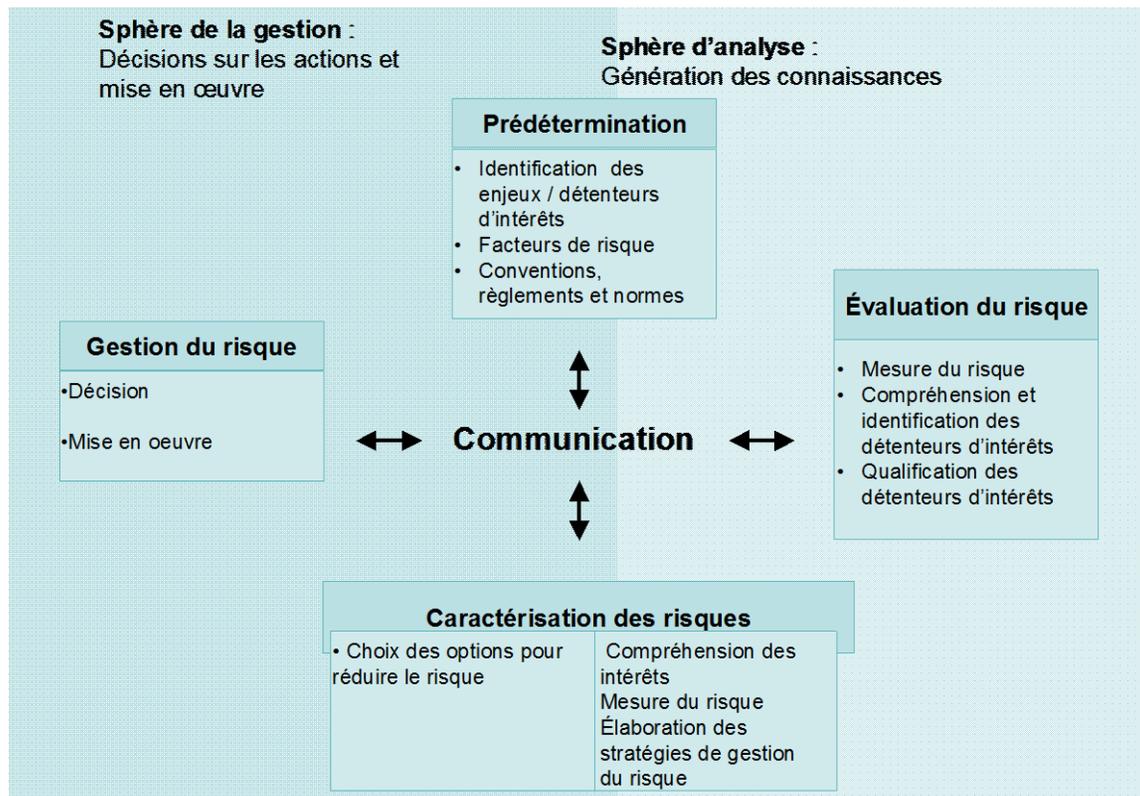
devancer la livraison du projet pour des raisons politiques. Les enjeux politiques pour des grands projets sont plus importants en l'absence d'un cadre de gouvernance. Ces risques peuvent aussi être plus élevés lorsque les différents niveaux de gouvernement doivent collaborer, notamment au financement et à l'octroi de permis.

Le cadre de travail proposé

Le cadre de travail proposé s'insère dans un processus de gouvernance appuyant la prise de décision dans un contexte public. Il est basé sur les trois prémisses de base suivantes :

- Pour que le dossier d'affaires soutienne adéquatement la prise de décision, les dimensions tangibles et sociopolitiques du risque doivent être considérées. Alors que la dimension tangible du risque est observable et généralement mesurable en termes de conséquences positives et négatives, la dimension sociopolitique est intangible puisqu'elle s'attarde sur la façon dont les enjeux sont perçus lorsque les valeurs et les émotions entrent en jeu.
- Deux caractéristiques des projets d'infrastructure publique, la diversité des intérêts et la nature évolutive du contexte, exigent du processus de gouvernance d'être inclusif et évolutif. Ce qui impose la nécessité d'assurer l'implication des détenteurs d'enjeux le plutôt possible dans le processus de détermination des intérêts et de développement des solutions, d'effectuer un suivi régulier des intérêts et de mettre à jour le plan de gestion des risques.
- Au-delà de l'importance de se commettre à faire participer les détenteurs d'enjeux, la transparence, l'efficacité et l'efficience, l'obligation de rendre compte, l'équité, la loyauté, le respect des règles, le besoin de choisir une solution qui soit politiquement, légalement réalisable et publiquement acceptable sont tous des principes qui devront être observés.

FIGURE 1 : CADRE D'ANALYSE DES RISQUES



Source: Adapté de « Risk governance: Towards an integrative approach » Ortwin Renn, International governance Risk council (2005), page 13.

L'analyse des enjeux sociopolitiques et l'analyse des risques du projet

L'analyse des enjeux sociopolitiques est un exercice qui s'inscrit dans l'analyse et la planification des risques du projet. Le succès du projet d'un point de vue sociopolitique dépend en partie du succès du projet dans son ensemble. C'est pourquoi ce guide propose de commencer l'exercice par une analyse préliminaire des risques de projet¹. Il intègre des définitions et des outils propres à la gestion des risques de projet et traite de certains facteurs de risque de projet qui ne sont pas, en soi, des facteurs sociopolitiques. Il est important toutefois de saisir que le traitement des risques de projet dans ce guide ne prétend en aucun cas être complet et/ou spécialisé.

¹ L'analyse et la gestion des risques de projet est un exercice plus exhaustif que celui qui est suggéré ici. En effet, puisque la première itération de l'analyse des enjeux sociopolitiques est effectuée au tout début du projet, l'analyse des risques du projet ne pourra qu'être préliminaire. Il est suggéré toutefois d'utiliser la même méthodologie pour leur évaluation.

La méthodologie de gestion des risques

La méthodologie proposée pour l'identification, l'analyse et la gestion des risques, s'opère en trois phases :

1. **La prédétermination des enjeux** a pour objet de bien saisir la nature et la variété des questions à résoudre que la société et les détenteurs d'enjeux associent au projet, de même que les indicateurs et les balises qui permettront de déterminer ce qui sera traité comme un risque.

2. **L'évaluation des risques** a pour objet de bâtir les connaissances qui appuieront la prise de décision en ce qui concerne l'enjeu, prendre le risque, le mitiger ou le contrôler. Il s'agira donc d'identifier la source du problème, les conséquences potentielles et sa vraisemblance. Pour que la démarche conduise au résultat désiré (gérer les risques sociopolitiques et les risques de projet), il est essentiel que le processus rende les implications associées aux risques, le produit de l'évaluation ainsi que les bases sur lesquelles les décisions sont prises, les plus transparents possibles tout au long de la réalisation du projet.
 - **La compréhension et l'identification des détenteurs d'enjeux** sont tout aussi importantes que la connaissance du risque en soi. Il importe de comprendre leurs valeurs, leurs inquiétudes, leurs questions ainsi que la nature de leurs appréhensions et de leurs souhaits en ce qui concerne l'enjeu, ses conséquences et la réponse politique.

 - **La caractérisation du risque** doit être appuyée par (1) un exercice de recherche d'information qui a pour objet d'appuyer la compréhension des facteurs de risque et le développement des stratégies de gestion et (2) la compréhension profonde des jugements de valeurs qui influenceront le jugement.

3. **La gestion du risque** a pour objet de développer et mettre en œuvre les stratégies de gestion du risque.
 - **La communication.** Le dernier élément clé de la gestion des risques sociopolitiques est la communication. La communication devrait donner accès

aux parties prenantes de même qu'aux détenteurs d'enjeux à tous les éléments de l'analyse rationnelle qui a conduit à la prise de décision².

L'organisation du guide

Le premier chapitre introduit les notions de facteurs de risque, de conséquences et d'impacts indésirables et il propose une démarche pour leur identification et classification. Le deuxième chapitre suggère une méthode d'identification et de classification des détenteurs d'enjeux. Le troisième chapitre décrit un ensemble de stratégies de gestion des enjeux sociopolitiques. Enfin, le quatrième chapitre propose un outil de suivi du plan de gestion des enjeux sociopolitiques.

² Les « Parties prenantes » désignent les parties directement impliquées dans le projet et les détenteurs d'enjeux désignent ceux qui sont touchés de loin ou de près par le projet.

1. L'ANALYSE DES RISQUES DE PROJET

1.1 L'exposition au risque

Les grands projets d'infrastructure publique sont des entreprises risquées. En gestion de projet, le risque désigne toute situation incertaine, mesurable ou non, et tient compte des déviations négatives par rapport aux états finaux espérés. Le risque fait référence à tous les événements, anticipés ou imprévisibles, qui peuvent éventuellement survenir et affecter négativement la performance d'un projet. Le risque est en quelque sorte la possibilité que les éléments, leurs impacts, les actions associées aux événements et la dynamique des interactions entre ces trois facteurs se déroulent autrement que ce qui avait été planifié.

En gestion de projet, l'exposition au risque se définit comme suit :

$$\text{Exposition au risque} = \sum_{i=1}^n P(RI_i) * A(RI_i)$$

Où $P(RI_i)$ est la probabilité d'un résultat indésirable et $A(RI_i)$ est l'ampleur de la perte due au résultat indésirable. Cette définition, à l'instar de la définition classique du risque (Schoemaker, 1982), ne considère pas comme risqués les résultats positifs ou désirables (opportunités) par rapport à ce qui avait été planifié³.

Le résultat indésirable

Le résultat indésirable est défini comme la conséquence ou le résultat non voulu d'un projet. La notion de résultat indésirable peut être différente des points de vue du gestionnaire de projet, du ministre responsable du projet (et son gouvernement) ou encore du public. Pour le gestionnaire de projet, il peut s'agir de dépassements de coûts ou d'échéanciers, pour le ministre responsable du dossier, construire le mauvais projet, l'abandonner ou simplement avoir mauvaise presse sont des résultats indésirables. Pour la société, des services publics de mauvaise qualité ou des difficultés d'accès à ceux-ci sont des résultats indésirables.

En gestion de projet, la mesure de la probabilité d'occurrence du résultat indésirable est généralement difficile, voire impossible à mesurer à partir de données antérieures. Le contexte des projets est souvent unique et les références sont difficiles à faire. En plus, la mesure est relative à la perception des intervenants. Il n'existe donc pas de mesure absolue du risque, d'où l'utilisation de mesures subjectives. C'est pourquoi nous proposons une méthode

³ Bourdeau, S., Rivard, S. Barki, H. et Bernard J.-G., « Évaluation du risque en gestion de projet » tiré du chapitre 3 de « Mesure intégrée du risque dans l'organisation », Presse de l'Université de Montréal, 2006.

d'évaluation qualitative des risques, à partir de l'identification des facteurs de risque liés au résultat indésirable⁴.

Les facteurs de risque

Un facteur de risque est une condition de l'environnement interne ou externe du projet qui influence la probabilité d'occurrence d'un résultat indésirable. Les facteurs peuvent être endogènes ou exogènes au projet.

L'approche préconisée par Aubert et al. (1998)⁵ se base sur l'évaluation et l'identification des facteurs influençant les résultats indésirables dans une situation donnée. Dans ce document, l'exercice est réalisé à partir d'une liste des principaux facteurs identifiés préalablement à partir des études de cas de 12 grands projets d'infrastructure publique au Québec⁶. Cette liste a ensuite été validée par des experts en analyse de risque du CIRANO et dont les travaux ont donné lieu à plusieurs publications sur le sujet⁷.

1.2 Les résultats indésirables des grands projets d'infrastructure publique

Tel que mentionné précédemment, le résultat indésirable est une conséquence négative ou le résultat non voulu d'un projet.

Pour le promoteur du projet, il peut s'agir de la réalisation de l'une ou de l'autre des erreurs suivantes :

- ne pas construire un bon projet
- construire un mauvais projet
- adopter une solution inférieure
- livrer le projet en retard
- accuser un dépassement de coûts

Les impacts associés aux résultats indésirables, que sont les risques, mesurent l'ampleur des pertes associées à leur matérialisation. La mesure de l'impact peut être plus ou moins complexe selon le résultat et selon le projet. Toutefois, l'objet de l'outil n'est pas tant d'arriver à mesurer l'impact du résultat indésirable, mais plutôt d'en connaître la nature. Les travaux de Bourdeau et al. (2005), leur ont permis de tester la robustesse d'une liste de onze zones d'impacts établie par Barki et al. (1993b). Selon eux, il est possible d'imaginer que la

⁴ Idem.

⁵ « Assessing the risk of IT outsourcing », Aubert, B.A., Patry M. et Rivard S., Proceeding of Hawaii International conference on System sciences, p.685-693, 1998.

⁶ « Analyse de grands projets réalisés au Québec », Chebil, F., Castonguay, J. et Miller, R., CIRANO, 2006.

⁷ Idem à 5.

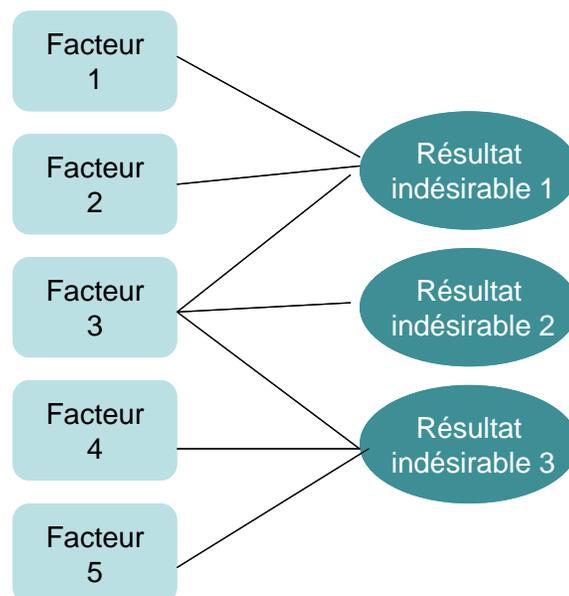
matérialisation d'un résultat indésirable pourrait avoir des effets qui affectent plus d'une zone d'impact. Pour les politiciens, ce sont surtout les impacts associés aux résultats indésirables qu'ils souhaitent éviter. À partir de la liste établie par Barki et al. (1993b), de l'analyse des 12 grands projets québécois ainsi que de l'enquête effectuée dans le cadre de la réalisation de ce guide, cinq zones d'impacts indésirables sont proposées pour les projets publics :

- crédibilité et image du ministre responsable et du gouvernement
- santé des finances publiques
- maximisation de la valeur des deniers publics
- capacité du gouvernement à fournir le niveau de services publics attendus ou espérés (incluant la santé et la sécurité du public)
- compétitivité de la province (ou du pays)

Lien entre les facteurs de risque et les résultats indésirables

L'évaluation des résultats indésirables et des probabilités associées permet ultimement de tracer la carte d'exposition au risque à partir de laquelle la gestion des risques sera effectuée. Pour tracer cette carte d'exposition, il faudrait abord établir la vraisemblance de chacun des résultats indésirables. La vraisemblance est obtenue à partir de l'agrégation des évaluations réalisées pour chacun des facteurs de risque. Un même facteur peut influencer la vraisemblance de plusieurs résultats indésirables.

FIGURE 2 : LIEN ENTRE FACTEURS ET RÉSULTATS INDÉSIRABLES



Source : Adaptée de Bourdeau, S., Rivard, S. Barki, H. et Bernard J.-G., « Évaluation du risque en gestion de projet » tiré du chapitre 3 de « Mesure intégrée du risque dans l'organisation », Presse de l'Université de Montréal, 2006, p. 122

Cette manière de qualifier la vraisemblance des résultats indésirables permet de tenir compte des caractéristiques de chaque projet.

1.3 L'identification des facteurs de risque sociopolitique

Les facteurs de risque identifiés dans le cadre des projets québécois sont décrits dans les paragraphes suivants. Ils sont spécifiques au risque sociopolitique et ils sont séparés en deux catégories : les facteurs de risque sociopolitique et ceux issus du projet. Cette étape de l'analyse des risques est effectuée au tout début de la planification du projet, en amont de l'analyse des risques de projet. En effet, la première évaluation des enjeux sociopolitiques est effectuée à l'étape de l'analyse stratégique et **mise à jour régulièrement** jusqu'à ce que l'exploitation de l'immobilisation soit démarrée.

1.3.1 Facteurs de risque sociopolitique

Facteurs politiques

Ces facteurs regroupent les variables liées à l'environnement politique et qui pourraient influencer le projet ou les perceptions du public en ce qui concerne le projet ou la capacité du gouvernement à prendre la bonne décision. Les variables sous-jacentes à ces facteurs sont :

- une annonce précipitée
- des élections
- une redéfinition des objectifs
- une promesse électorale
- les priorités du gouvernement

Facteurs environnementaux

Ces facteurs regroupent l'ensemble des variables liées à l'environnement qui pourraient affecter le résultat, soit parce que le projet aurait un impact sur l'environnement, soit parce que les conditions environnementales du site pourraient poser un problème pour le projet. En outre, il est possible que ce soit simplement la perception du public face au projet et à l'environnement qui pose un défi. Par exemple :

- présence de sols contaminés
- présence de matières toxiques ou de pollution (avant, durant la construction ou pendant l'exploitation de l'immobilisation)
- présence d'une zone de conservation
- présence d'une zone sensible (ex. : milieux humides)

Facteurs sociaux

Les facteurs sociaux regroupent tous les éléments provenant de l'environnement social pouvant affecter le projet :

- nombre de groupes affectés
- niveau d'organisation des groupes affectés
- présence simultanée de visions multiples pour le projet
- présence d'externalités négatives (jeu compulsif, suicide, abus d'alcool, santé, population vulnérable)
- qualité de vie
- interruption ou réduction des services publics
- modification des activités économiques en place

Facteurs réglementaires

Cette catégorie regroupe les variables provenant de l'environnement réglementaire, actuel ou à venir, pouvant affecter le projet :

- réglementation multiple (multiples juridictions)
- financement de différents paliers gouvernementaux
- nécessité de recourir à des dispositions de dérogation
- approbations additionnelles (BAPE, Régie de l'énergie...)

1.3.2 Facteurs de risque de projet

Facteurs d'affaires

Ces facteurs regroupent les variables liées à l'environnement d'affaires du projet, c'est-à-dire aux éléments qui pourraient affecter le résultat du projet. Par exemple :

- capacité financière des fournisseurs
- résistance aux changements
- estimation des coûts du projet
- conditions du marché

Relations de travail

Cette catégorie regroupe tous les éléments liés aux relations de travail qui pourraient affecter le projet, c'est-à-dire :

- négociations des conventions collectives
- conditions de travail

Environnement du projet

Ce facteur regroupe les caractéristiques propres au projet qui pourraient en influencer le résultat final :

- complexité technologique
- nouveauté technologique
- taille du projet
- nombre d'organisations impliquées dans le projet

1. L'analyse des risques de projet

- clarté des responsabilités des personnes et des organisations impliquées
- maintien du service pendant la construction

Expérience et expertise

Le facteur expérience et expertise regroupe toutes les variables sous-jacentes à l'expérience et à l'expertise des acteurs engagés dans le projet, donneurs d'ouvrage, fournisseurs, professionnels, ... et pour l'ensemble des activités selon les phases du projet. En outre, il intègre également la capacité des acteurs de comprendre leur rôle et leurs responsabilités dans le projet :

- responsable ultime du projet, rôle, expérience, expertise
- directeur de projet, rôle, expérience, expertise

1.4 Résultats indésirables et facteurs de risque associés

Les tableaux suivants présentent les facteurs de risque sociopolitique, identifiés dans le cadre des projets québécois, qui influencent la vraisemblance des résultats indésirables. Un même facteur peut influencer la vraisemblance de plusieurs résultats indésirables.

Ne pas construire un bon projet	
Redéfinition des objectifs du projet	Réglementation
Complexité sociopolitique	Estimation incomplète
Présence simultanée de multiples visions du projet	Complexité technologique
Présence d'externalités négatives	Expérience
Modification des activités économiques en place	Expertise

Construire un mauvais projet	
Annonce précipitée	Terrain contaminé
Redéfinition des objectifs du projet	Générateur de pollution
Promesse électorale	Complexité sociopolitique
Priorités gouvernementales	Présence simultanée de visions multiples de projet
Zone de conservation, sensible (ex : milieu humide) ...	Présence d'externalités négatives (encourage le jeu compulsif, suicides, abus d'alcool...)
Santé	Résistance aux changements
Inconfort – qualité de vie	Estimation incomplète
Interruption ou réduction du service public durant la construction	Conditions de marché
Modification des activités économiques en place	Complexité technologique
Expertise	Expérience

Adopter une solution inférieure	
Annonce précipitée	Terrain contaminé
Redéfinition des objectifs du projet	Générateur de pollution
Promesse électorale	Complexité sociopolitique
Priorités gouvernementales	Présence simultanée de visions multiples de projet
Zone de conservation, sensible (ex : milieu humide)...	Présence d'externalités négatives (encourage le jeu compulsif, suicides, abus d'alcool...)
Santé	Résistance aux changements
Inconfort – qualité de vie	Estimation incomplète
Interruption ou réduction du service public durant la construction	Conditions de marché
Modification des activités économiques en place	Complexité technologique
Réglementation	Expérience
	Expertise
Livrer le projet en retard	
Élection durant la phase actuelle	Estimation incomplète
Redéfinition des objectifs du projet	Conditions de marché
Complexité sociopolitique	Relations de travail
Présence simultanée de visions multiples de projet	Complexité technologique
Réglementation	Nouveauté technologique
Capacité des fournisseurs	Taille du projet
Exige des approbations additionnelles	Nombre d'organisations impliquées dans le projet
Financement de différents paliers gouvernementaux	Expérience
Résistance aux changements	Expertise

Accuser un dépassement des coûts	
Complexité sociopolitique	Complexité technologique
Capacité des fournisseurs	Nouveauté technologique
Résistance aux changements	Taille du projet
Estimation incomplète	Nombre d'organisations impliquées dans le projet
Conditions de marché	Expérience
Relations de travail	Expertise

1.5 Évaluation des résultats indésirables associés à chacun des facteurs de risque

Chacun des facteurs de risque influence la probabilité d'occurrence d'un ou des résultats indésirables potentiels. La grille de qualification, placée à l'annexe 1, identifie les facteurs endogènes et exogènes identifiés dans le cadre des projets d'infrastructure publique du Québec ainsi que les résultats indésirables qu'ils ont provoqués ou risqué de provoquer.

L'encadré suivant montre une partie de la grille de qualification à titre d'exemple. Elle a été remplie par les auteurs du guide à partir des entrevues réalisées au Québec concernant 15 projets d'infrastructure publique. Elle indique les conséquences associées à l'incidence des facteurs de risque par le chiffre 1. Dans ces projets, les annonces précipitées augmentaient la probabilité de faire un mauvais projet ou d'adopter une solution inférieure. Les élections durant les phases de planification de projet augmentaient la vraisemblance d'avoir des retards. La redéfinition des objectifs des projets créait beaucoup de turbulence et augmentait la probabilité de plusieurs résultats indésirables : ne pas construire un bon projet, construire un mauvais projet, adopter une solution inférieure, et causer des retards. Et ainsi de suite...

ENCADRÉ 1 : GRILLE DE QUALIFICATION

GRILLE DE QUALIFICATION					
Facteurs de risque / Résultats indésirables					
Qualification	Ne pas faire un bon projet	Faire un mauvais projet	Adopter une solution inférieure	Retard	Dépassement des coûts
Conditions exogènes					
Facteurs politiques					
1. Annonce précipitée		1	1		
2. Élection durant la phase				1	
3. Redéfinition des objectifs du projet	1	1	1	1	
4. Promesse électorale		1	1		
5. Priorités gouvernementales		1	1		

1.6 L'évaluation qualitative des facteurs

Le questionnaire d'évaluation a pour objet de qualifier la vraisemblance de chacun des facteurs de risque de projet. Il a été inclus à l'annexe 2 de ce guide.

Marche à suivre : (préférentiellement en groupe⁸)

Étape 1 - Répondre à toutes les questions du questionnaire placé à l'annexe 2.

⁸ Cet exercice obtient de meilleurs résultats s'il est effectué par plus d'une personne. En confrontant ses idées et ses opinions à celles d'autres personnes, il est possible d'en tester la robustesse et de penser à un éventail plus large de choix. Il est donc recommandé de former un groupe de travail composé de gestionnaires de projet expérimentés pour une session de remue-méninges ayant pour but de répondre à chacune des questions.

Étape 2 - Pour chacun des facteurs de risque, compiler et allouer une valeur qualitative au facteur, à partir des réponses données aux questions.

La valeur qualitative du facteur correspond aux valeurs suivantes :

Ordre	Qualificatif
1	Très faible
2	Faible
3	Modérée
4	Élevée
5	Très élevée

Par exemple (voir les questions pour le deuxième facteur dans l'encadré) :

Pour le facteur 2 « élection durant la phase courante du projet », il y a deux questions auxquelles le groupe devra répondre.

Le qualificatif de ce facteur correspond à la moyenne des réponses données aux deux questions. Par exemple, s'il est peu probable qu'il y ait des élections durant la phase courante, le qualificatif est 2 et, s'il est très peu probable que le projet soit redéfini par un nouveau gouvernement, alors le qualificatif est 1. La moyenne des deux réponses est 1,5. La probabilité d'occurrence est 1,5, soit entre faible et très faible.

ENCADRÉ 2 – EXEMPLE DE L'ÉVALUATION QUALITATIVE DE LA PROBABILITÉ D'OCCURRENCE D'UN FACTEUR DE RISQUE

2. Élection durant la phase

Est-ce que des élections sont anticipées durant la phase courante ?

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Très fortement probable

Est-ce que le projet pourrait être redéfini par un nouveau gouvernement ?

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Très fortement probable

Le facteur est faible, soit la moyenne $(2;1) = 1,5$

Étape 3 - Remplir la grille de qualification des facteurs de risque (annexe 1).

L'étape précédente permet de qualifier les facteurs de risque. Les qualificatifs, 1,5 dans notre exemple, sont inscrits dans la colonne « **qualification** » de la grille de qualification.

ENCADRÉ 3 - QUALIFICATION DES FACTEURS DE RISQUE

GRILLE DE QUALIFICATION						
Facteurs de risque / Résultats indésirables						
Qualification	Qualification	Ne pas construire un bon projet	Construire un mauvais projet	Adopter une solution inférieure	Retard	Dépassement de coûts
Conditions exogènes						
Facteurs politiques						
1. Annonce précipitée	5		1	1		
2. Élection durant la phase	1,5				1	
3. Redéfinition des objectifs du projet	2,4	1	1	1	1	
4. Promesse électorale	5		1	1		
5. Priorités gouvernementales	2		1	1		

Notez que les facteurs politiques n'ont pas d'impact sur les dépassements de coûts.

1.7 La qualification des résultats indésirables

Il s'agira ici d'évaluer qualitativement les impacts associés à chacun des résultats indésirables. La valeur qualitative de l'impact potentiel du résultat indésirable sera qualifiée selon le barème suivant :

Ordre	Qualificatif
1	Très faible
2	Faible
3	Modéré
4	Élevé
5	Très élevé

Marche à suivre : (préférentiellement en groupe⁹)

Étape 1 - Répondre aux cinq questions suivantes pour chacun des résultats indésirables.

Qualifier les cinq impacts potentiels, identifiés à la section 1.2 de ce document, associés au fait de « **ne pas construire un bon projet** » sur :

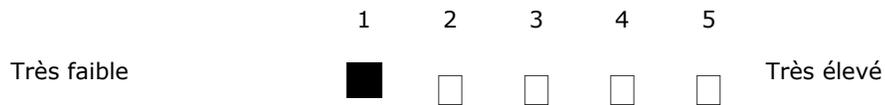
⁹ Idem

1. L'analyse des risques de projet

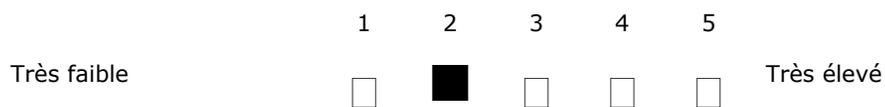
La crédibilité et l'image du ministre responsable et de son **gouvernement.**



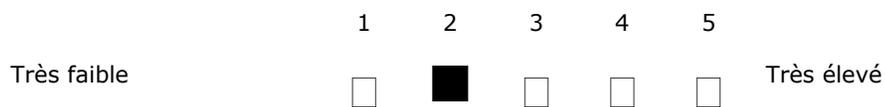
La santé des finances publiques



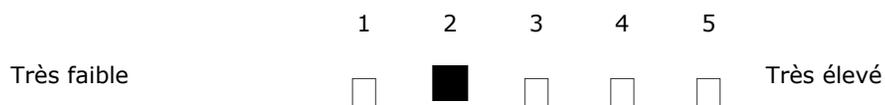
La maximisation de la valeur des deniers publics



La capacité du gouvernement à fournir le niveau de services publics attendu ou espéré



Compétitivité de la province



Étape 2 - Faire la moyenne des valeurs

Moyenne (1,1,2,2,2) = 1,6

Alors, l'impact de ne pas construire un bon projet correspond à la moyenne des évaluations de chacun des impacts potentiels, soit 1,6. L'impact de ne pas construire un bon projet est considéré, dans notre exemple, comme étant entre très faible et faible.

Répéter l'exercice pour chacun des cinq résultats indésirables. L'encadré 4 fournit un exemple d'évaluation des impacts potentiels associés à chacun des résultats indésirables.

ENCADRÉ 4 – QUALIFICATION DES RÉSULTATS INDÉSIRABLES

GRILLE DE QUALIFICATION						
Facteurs de risque / Résultats indésirables						
Qualification	Ne pas construire un bon projet	Construire un mauvais projet	Adopter une solution inférieure	Retard	Dépassement des coûts	
Qualification	1,6	4	4	2,2	3	
Conditions exogènes						
Facteurs politiques						
1. Annonce précipitée	5		1	1		
2. Élection durant la phase	1,5				1	
3. Redéfinition des objectifs du projet	2,4	1	1	1	1	
4. Promesse électorale	5		1	1		
5. Priorités gouvernementales	2		1	1		

1.8 La carte d'exposition au risque d'un projet

La carte d'exposition au risque d'un projet a pour objet d'illustrer lequel des résultats indésirables est le plus à risque, soit parce que sa probabilité d'occurrence est élevée, soit parce que son impact est élevé. Il faut d'abord calculer la vraisemblance des résultats indésirables.

Étape 1 - Calculer la vraisemblance des résultats indésirables. À partir de la grille de qualification, faire la moyenne pondérée des qualificatifs octroyés aux facteurs de risque par l'incidence des résultats indésirables.

Dans notre exemple, la vraisemblance de « ne pas construire le bon projet » est :

$((5*0) + (1,5*0) + (2,4*1) + (5*0) + (2*0))... / 1$ (soit le nombre de facteurs qui influencent le résultat indésirable) = 2,4.

Alors, la probabilité d'occurrence¹⁰ de ne pas construire un bon projet est de 2,4. La probabilité d'occurrence de construire le mauvais projet est :

$((5*1) + (1,5*0) + (2,4*1) + (5*1) + (2*1))... / 4 = 3,6.$

La probabilité de choisir une solution inférieure est de

$((5*1) + (1,5*0) + (2,4*1) + (5*1) + (2*1))... / 4 = 3,6.$

La probabilité de terminer le projet en retard est de 1,95.

¹⁰ Les expressions vraisemblance et probabilité d'occurrence sont utilisées pour désigner la même chose, soit la probabilité que le résultat indésirable se matérialise.

La probabilité de dépasser les coûts est nulle.

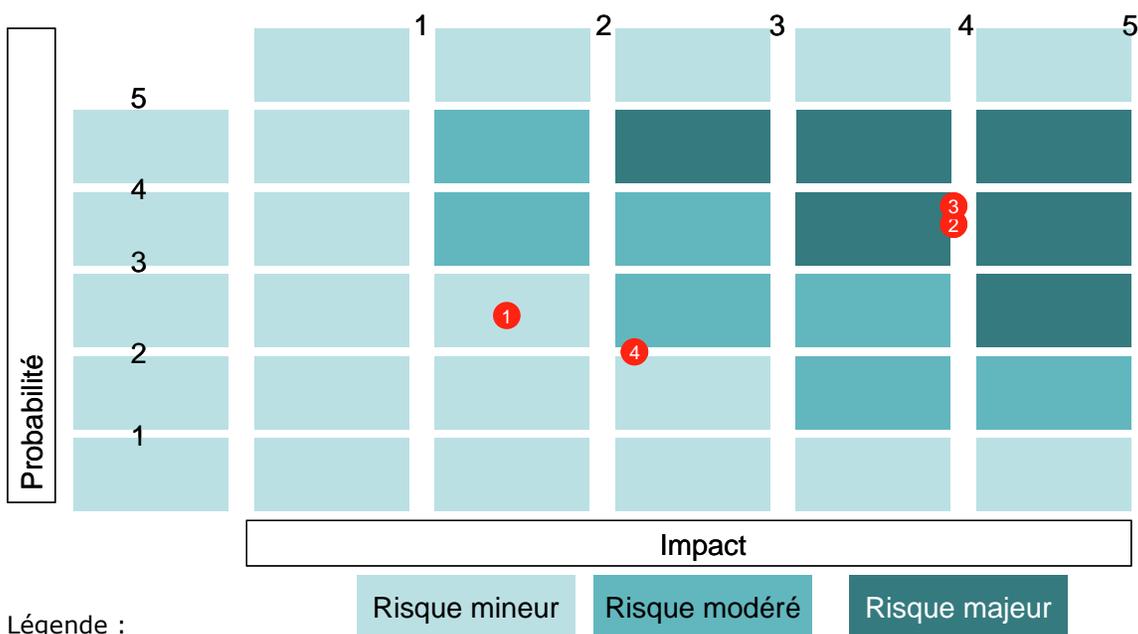
ENCADRÉ 5 – CALCUL DE LA PROBABILITÉ D'OCCURRENCE DU RÉSULTAT INDÉSIRABLE

GRILLE DE QUALIFICATION						
Facteurs de risque / Résultats indésirables						
Qualification	Qualification	Ne pas construire un bon projet 1,6	Construire un mauvais projet 4	Adopter une solution inférieure 4	Retard 2,2	Dépassement des coûts 3
Conditions exogènes						
Facteurs politiques						
1. Annonce précipitée	5		1	1		
2. Élection durant la phase	1,5				1	
3. Redéfinition des objectifs du projet	2,4	1	1	1	1	
4. Promesse électorale	5		1	1		
5. Priorités gouvernementales	2		1	1		
Probabilité des résultats indésirables		2,4	3,6	3,6	1,95	

Étape 2 – Cartographier l'exposition aux risques d'un projet

Pour chaque résultat indésirable, indiquer dans un tableau, tel que celui illustré à la figure 3, le point de rencontre entre sa vraisemblance (calculée à l'étape 1 de cette section) et la qualification de son impact (établie à la section 1.7). Dans notre exemple, la vraisemblance de ne pas construire un bon projet est de 2,4 et l'impact de ne pas construire un bon projet est de 1,6, soit le point de rencontre 1 indiqué en rouge sur la carte. Les points rouges 2, 3 et 4 indiquent les points de rencontre entre la vraisemblance et l'impact de construire le mauvais projet, choisir une solution inférieure ou de terminer le projet en retard.

FIGURE 3 - CARTE D'EXPOSITION AU RISQUE D'UN PROJET



Les points de rencontre de qualificatifs permettent d'identifier si un risque (résultat indésirable) est majeur, modéré ou mineur.

Les risques mineurs ont une faible probabilité d'occurrence et un impact considéré mineur. Ils sont représentés par les points de rencontre des qualificatifs dans la zone bleu pâle de la carte d'exposition au risque.

Les risques modérés ont une probabilité d'occurrence modérée et un impact modéré. Ils sont représentés par les points de rencontre des qualificatifs dans la zone bleu moyen de la carte d'exposition au risque.

Les risques majeurs ont une probabilité d'occurrence majeure et un impact considéré majeur. Ils sont représentés par les points de rencontre des qualificatifs dans la zone bleu foncé de la carte d'exposition au risque.

Interprétation de notre exemple :

L'exposition au risque de ne pas construire un bon projet ou de livrer le projet en retard est mineure et l'exposition au risque de construire un mauvais projet ou choisir une solution inférieure est modérée à importante. Le gestionnaire du projet devra élaborer un plan de gestion des facteurs de risque afin de minimiser leur incidence. Dans ce cas-ci (exemple), le

gestionnaire devra particulièrement gérer le fait que l'annonce du projet a été précipitée et qu'il s'agit d'une promesse électorale.

1.9 La gestion des facteurs de risque

Les étapes précédentes avaient pour objet d'identifier les facteurs qui menacent le succès du projet et les résultats indésirables qu'auraient les impacts les plus importants. Les gestionnaires de projet sont maintenant en mesure d'identifier les facteurs de risque qui devront prioritairement être gérés pour limiter leur probabilité d'occurrence ou pour réduire l'impact s'ils devaient se matérialiser.

Le registre des facteurs de risque

Un journal des facteurs de risque devrait être tenu faisant état de tous les facteurs qui augmentent la probabilité d'occurrence (au-delà de 2,5 des résultats indésirables dont le risque est majeur (zone bleu foncé)). Il devrait contenir :

- La description de chacun des facteurs de risque (dont la probabilité d'occurrence est supérieure à 2,5 (modérée à élevée));
- La description de l'impact du facteur de risque s'il devait se matérialiser;
- La qualification de l'impact (sévère, modérée, mineure);
- L'estimation du moment où il devrait se matérialiser;
- La probabilité d'occurrence (soit mathématique, ou une qualification faible, modérée à élevée);
- Le responsable de la gestion du facteur de risque;
- La stratégie de gestion du risque ou actions pour réduire l'impact du facteur de risque;
- Le progrès des actions entreprises.

Ainsi, cet outil appuie l'exercice de suivi de l'état d'avancement des travaux et peut également servir d'outil de communication à l'équipe de gestion. En outre, les risques de projet étant variables selon les étapes de projet et l'avancement des travaux, il importe de mettre à jour régulièrement l'analyse des risques et faire les modifications appropriées au journal des facteurs de risque.

Pour une meilleure connaissance des stratégies de gestion des facteurs de risque de projet qui ont été employées dans le cadre de grands travaux, veuillez vous référer au document « La gestion des risques », publié par le CIRANO en août 2006.

Dans le contexte de la gestion des enjeux sociopolitiques, l'identification et la qualification des risques de projet a pour objet d'identifier les facteurs de risque susceptibles d'affecter le projet et, par ricochet, les perceptions de la société face au projet. Étant donné qu'il s'agit d'un projet public, la population souhaite être rassurée sur :

- le fait que les deniers publics seront gérés efficacement;
- que la fonction publique maximisera la valeur obtenue;
- qu'il s'agit d'un besoin prioritaire;
- que le processus d'octroi des contrats est équitable.

Pour apaiser les inquiétudes et rassurer la population, le gestionnaire averti aura avantage à identifier les personnes concernées, à comprendre leurs inquiétudes et soit à s'en faire des alliés, soit à gérer les impacts potentiels de leurs réactions.

Les méthodes d'identification et de gestion des détenteurs d'enjeux sont traitées dans les chapitres suivants.

2. L'IDENTIFICATION ET L'ANALYSE DES DÉTENTEURS D'ENJEUX

L'analyse des détenteurs d'enjeux¹¹ a pour objet d'identifier les acteurs de la société qui pourraient contribuer positivement au projet et les acteurs susceptibles d'y nuire. L'exercice vise à assurer un meilleur contrôle des perceptions du public et de son intérêt face au projet. Ce faisant, le gestionnaire de projet réduit ses risques de dérapage associés à la turbulence sociopolitique. Le but est de miser sur les appuis potentiels et d'agir pro activement auprès de ceux qui sont susceptibles de nuire au projet en les rassurant, en intégrant leurs préoccupations au projet ou en négociant une entente.

L'élaboration du plan de gestion des détenteurs d'enjeux s'effectue en trois grandes étapes :

1. **l'identification exhaustive** des personnes, des organisations et des groupes représentatifs des intérêts;
2. **l'approfondissement de la compréhension** du rôle et des contributions potentielles de chacun;
3. le développement de stratégies pour **faire contribuer les détenteurs d'enjeux positivement** au succès du projet.

Les deux premières étapes font l'objet de ce chapitre et les stratégies sont discutées dans le chapitre suivant.

Les détenteurs d'enjeux potentiels

Les enjeux sociopolitiques d'un grand projet d'infrastructure publique émanent de cinq sources, selon les différentes catégories de détenteurs d'enjeux¹² :

1. **Les parties prenantes** représentent tous ceux qui sont directement affectés par le projet, c'est-à-dire les partenaires, les usagers du service public, les opérateurs, les fournisseurs, les riverains et, si c'est le cas, les personnes expropriées par le projet. L'intégration des intérêts de ces parties dans les solutions est essentielle au bon déroulement du projet.
2. **La communauté d'accueil** inclut les parties pour qui les activités sont influencées par le projet et celles dont les activités vont influencer la problématique décisionnelle du projet.

¹¹ Les expressions "détenteurs d'enjeux" et "détenteurs d'intérêts" sont utilisées pour désigner toutes les parties affectées ou pouvant affecter de loin ou de près par le projet. Les deux expressions sont synonymes et utilisées pour traduire l'expression anglaise « stakeholders ».

¹² Une liste plus exhaustive est fournie à l'annexe 3 de ce guide.

3. **Les groupes d'influence** comprennent tous les intervenants qui détiennent des renseignements, des ressources ou de l'expertise requise et susceptibles d'influencer le projet. Ce sont des groupes et des acteurs de la société civile faisant partie d'institutions organisées et pour qui l'objet de cette organisation est de défendre des intérêts, des points de vue, etc.
4. **Les régulateurs** gèrent les mécanismes de contrôle dont le but est de protéger l'intérêt public. Ils dictent les normes, les règlements et émettent les permis. Un projet donné peut être soumis au contrôle de plus d'une juridiction.
5. **Les acteurs politiques** prennent la décision ultime d'investir ou non dans l'infrastructure publique. Ils peuvent facilement influencer la performance du projet selon qu'ils comprennent leur rôle ou non et selon qu'ils adhèrent aux processus de contrôle visant à réduire les erreurs décisionnelles.

2.1 Étape 1 - Élaborer une liste exhaustive des détenteurs d'enjeux

À partir du tableau inclus à l'annexe 3, faire la liste des acteurs susceptibles de faire valoir leurs intérêts. Les acteurs sont identifiés en répondant aux questions suivantes :

1. qui est affecté par l'enjeu ou est susceptible de l'affecter ?
2. qui détient des informations, des connaissances ou des ressources susceptibles de contribuer au développement de solutions ?
3. qui est susceptible d'influencer la résolution de l'enjeu ?

Il importe de noter ici que les détenteurs d'enjeux identifiés doivent être représentatifs d'un groupe suffisamment grand ou détenir suffisamment de renseignements ou de connaissances pour influencer le résultat du projet. Une première évaluation devrait être faite à cet égard afin de ne pas avoir une liste inutilement longue.

2.2 Étape 2 - Identifier les intérêts à défendre

La gestion des enjeux sociopolitiques passe par l'identification des enjeux associés à chacun des détenteurs d'enjeux, représentatifs, identifiés. En effet, les détenteurs d'enjeux le sont au regard des enjeux qu'ils sont susceptibles de faire valoir ou de défendre.

Divers outils et techniques sont utilisés pour faire ressortir ce renseignement et assurer son exhaustivité. Par exemple, une session de remue-méninges réunissant des acteurs représentatifs, des enquêtes auprès des gens concernés, la liste des facteurs de risque et la grille d'analyse des risques du projet, etc. Il est recommandé d'en utiliser plus d'un, ou d'effectuer plus d'une itération afin d'améliorer la qualité de l'exercice. Il est possible aussi qu'avec le temps et l'évolution du projet et des enjeux, le contenu de la grille change. Le gestionnaire de projet aura avantage à la mettre à jour régulièrement.

L'encadré suivant présente des exemples variés d'enjeux.

ENCADRÉ 6 : EXEMPLES D'ENJEUX

Dans le cadre de l'aménagement d'un aéroport international: comment satisfaire les attentes et les besoins de clientèles particulières comme les citoyens handicapés et les compagnies aériennes ?

Dans le cadre de l'exploitation d'un aéroport international: comment s'assurer que le climat sonore soit acceptable pour les citoyens?

Lors de la construction d'un barrage hydro-électrique, les citoyens s'interrogeaient sur la façon de disposer de façon économique et écologique des énormes quantités de bois qui devaient être coupées.

Sur les grands chantiers, comment le donneur d'ouvrage peut-il s'assurer que les entrepreneurs, les sous-traitants, les syndicats, les travailleurs, les employés gèrent adéquatement la prévention en santé et sécurité au travail ?

Comment maintenir un climat de travail sain sur les grands chantiers, entre les entrepreneurs et les syndiqués et entre les corps de métier ?

Comment maximiser, pour les entreprises et les travailleurs de la région où se construit un important ouvrage, les retombées économiques et l'emploi ?

Comment gérer les impacts environnementaux à long terme causés par l'implantation d'un site d'enfouissement dans la municipalité ?

2.3 Étape 3 – Qualifier les détenteurs d'enjeux

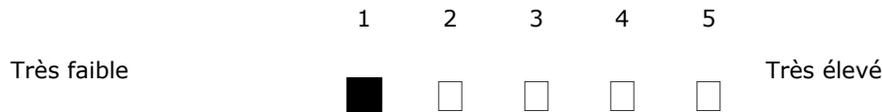
Un projet public affectera un nombre important de groupes d'intérêts, certains positivement, d'autres négativement et d'autres très peu. Certains seront plus organisés que d'autres et tous ne jouiront pas du même niveau d'influence. En plus d'évaluer les intérêts des groupes dans le projet, le gestionnaire efficace identifiera ceux qui sont les plus susceptibles de poser un problème ou d'influencer positivement le projet.

Évaluer le niveau d'influence et les intérêts des détenteurs d'enjeux

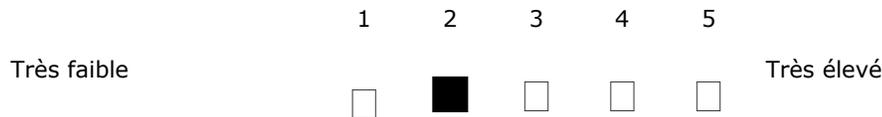
Pour chaque détenteur d'enjeux, le gestionnaire répondra aux questions suivantes et inscrira sa réponse dans un tableau semblable au tableau 1.

Le niveau d'organisation du détenteur d'enjeux est _____

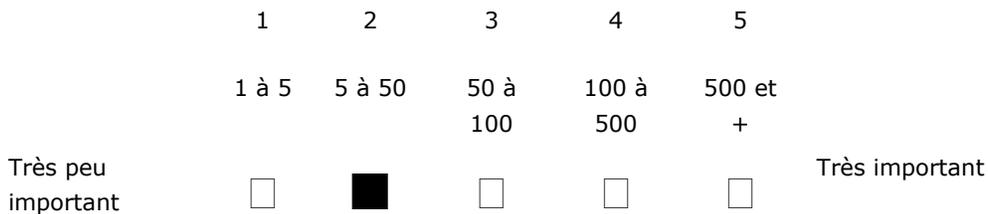
2. L'identification et l'analyse des détenteurs d'enjeux



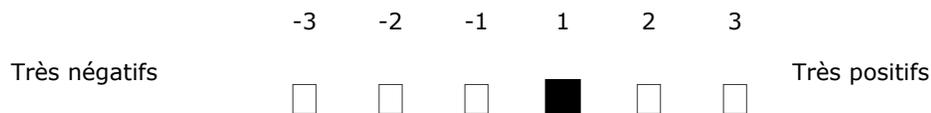
Le niveau d'influence du détenteur d'enjeux est _____



Le détenteur d'enjeux représente un groupe _____



Les intérêts du détenteur d'enjeux sont _____



Par exemple, les résidents à proximité d'un projet de construction d'une nouvelle bibliothèque souhaitent être consultés dans le but de maintenir le respect de la qualité architecturale des bâtiments environnants. Ils croient d'emblée que le projet est positif pour la qualité de vie de leur quartier. Les résidents faisant partie du groupe sont peu nombreux, peu organisés et ne jouissent pas d'un niveau d'influence élevé. Toutefois, si le donneur d'ouvrage respectait les normes architecturales en vigueur et s'assurait d'intégrer leurs préoccupations dans sa planification, les membres du groupe pourraient influencer positivement le projet. Surtout si on leur en donnait les moyens. Alors, leur niveau d'organisation est qualifié de très peu organisé, leur niveau d'influence de faible et leur représentativité est faible. Leur niveau d'intérêt toutefois est positif et faible. Le tableau 1 est un exemple de tableau pour documenter les évaluations de tous les détenteurs d'enjeux identifiés à l'étape 2.2. Il présente les résultats de l'évaluation des résidents de notre exemple.

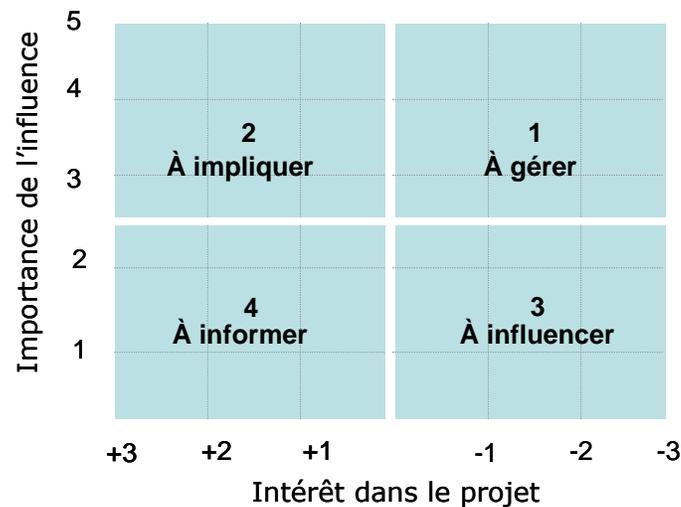
TABEAU 1 – ÉVALUATION DES DÉTENTEURS D'ENJEUX (EXEMPLE)

Identification	Niveau d'organisation	Niveau d'influence	Représentativité	Importance de l'influence (moyenne)	Niveau d'intérêt
Résidants	1	2	2	1,7	+1
Chambre de commerce	...				
Syndicats					
Écologistes	...				

2.4 Étape 4 - La cartographie des détenteurs d'enjeux

La cartographie des détenteurs d'enjeux a pour objet d'illustrer le lien entre l'importance de l'influence que peut exercer un groupe d'intérêts avec l'importance des impacts qu'il subit, négatifs ou positifs. L'importance de l'influence est déterminée par la moyenne des réponses aux trois premières questions de la section précédente. Chaque figurant apparaît dans la carte des détenteurs d'enjeux au point de jonction entre la valeur donnée à l'importance de l'influence et la valeur du niveau d'intérêt. Selon qu'il apparaît aux quadrants 1, 2, 3 ou 4, le gestionnaire utilisera des stratégies de gestion des enjeux sociopolitiques différentes.

FIGURE 4 : LA CARTOGRAPHIE DES DÉTENTEURS D'ENJEUX

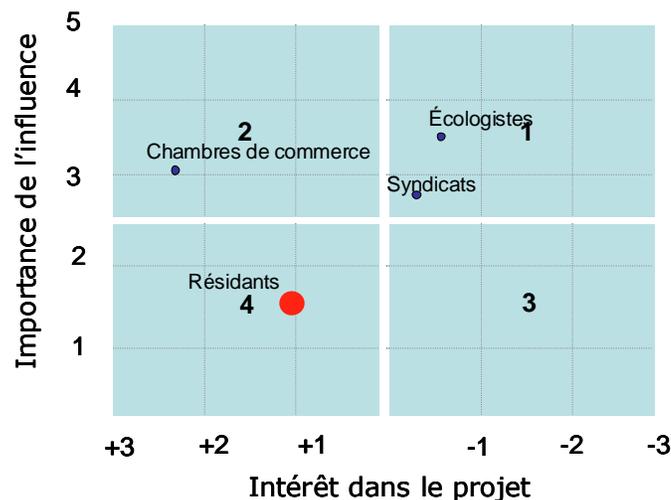


Les détenteurs d'enjeux sont ainsi classés dans quatre groupes :

- **Les groupes du quadrant 1**, les détenteurs d'enjeux prioritaires, sont composés de membres influents qui s'opposent au projet ou de groupes qui subissent des impacts **négatifs dus au projet**. Les relations avec ces détenteurs d'enjeux doivent être gérées prioritairement. Le gestionnaire aura avantage à entamer le dialogue, à comprendre les impacts, réels ou perçus, qu'ils pourraient subir, à les informer sur le projet, à tenter de les influencer pour enfin négocier et s'entendre. Plusieurs stratégies pouvant être employées pour y arriver sont exposées au chapitre suivant.

- Les **groupes du quadrant 2** sont **influents** et subissent des impacts **positifs**. Le gestionnaire aura avantage à s'allier ces groupes dans la défense du projet. Il pourra y arriver en les informant et en les impliquant dans ses démarches.
- Les détenteurs d'enjeux du **quadrant 3** subissent des **impacts négatifs**, mais ils sont **peu influents**. Le gestionnaire voudra surveiller ces gens afin de s'assurer qu'ils ne se regroupent pas pour s'opposer au projet. Il cherchera à les influencer, à transformer leurs intérêts en intérêts positifs, etc.
- Les groupes du **quadrant 4** sont **positivement affectés** et ils sont **peu influents**. Le gestionnaire de projet pourra leur donner des moyens d'influencer les opinions en les informant.

FIGURE 5 : LA CARTOGRAPHIE DES DÉTENEURS D'ENJEUX (EXEMPLE)



Dans notre exemple, l'importance de l'influence est évaluée à 1,7 et l'intérêt à 1, un point de jonction illustré par le point rouge sur la figure 5. D'autres détenteurs d'enjeux ont été ajoutés à titre d'exemples.

2.5 Étape 5 - L'évaluation des préoccupations des détenteurs d'enjeux¹³

En plus de l'évaluation des facteurs de risque, le niveau des préoccupations du public devrait être évalué à cette étape. Les préoccupations du public peuvent être très différentes de celles des experts étant donné que :

¹³ Cette section est une traduction libre du traitement proposé par le Trésor britannique pour l'analyse des préoccupations du public en ce qui concerne les risques à la santé, dans « Managing risks to the public : appraisal guidance » HM Treasury, June 2005.

- sa compréhension de la nature et de la magnitude du risque peut être différente (il détient moins d'information);
- sa perception d'un risque acceptable et d'un risque qui ne l'est pas peut être tout autre, surtout pour ceux directement affectés par le risque;
- la définition du risque peut également différer.

Les perceptions et les inquiétudes des citoyens face au risque sont réelles même s'ils n'ont qu'une compréhension non technique de ce dernier. Impliquer les détenteurs d'enjeux au développement de politiques publiques permet d'intégrer ses préoccupations et d'améliorer l'acceptabilité du risque. C'est pourquoi il importe de bien comprendre la nature de ces préoccupations.

Les chercheurs du Trésor britannique ont identifié six indicateurs du niveau de préoccupations du public :

- **La familiarité ou l'expérience du risque** : en général les gens sont plus inquiets si le facteur de risque est nouveau ou si peu de connaissances ont été accumulées à son sujet;
- **La compréhension du mécanisme de causalité** : l'inquiétude est plus élevée si ce mécanisme est incompris ou incertain ou encore si les effets de sa matérialisation sont peu ou mal compris;
- **L'équité des conséquences ou des bénéfices** : le public est plus préoccupé par un risque dont les impacts sont répartis inégalement ou qui affecte particulièrement un groupe plutôt qu'un autre;
- **La peur des conséquences du risque** : les gens sont naturellement effrayés par un risque dont les conséquences sont horribles ou dont les conséquences ou la matérialisation sont mal comprises surtout si les effets sont de longue durée ou affectent un nombre important d'individus;
- **Le contrôle du risque** : le public est préoccupé par les risques qu'il ne contrôle pas;
- **La confiance dans la gestion du risque** : n'ayant pas le contrôle sur la gestion du risque, le public sera davantage préoccupé par un risque, s'il n'a pas confiance en ceux qui ont la responsabilité de le gérer.

La compréhension de la nature des préoccupations des détenteurs d'enjeux est importante parce qu'elle influencera le choix des stratégies de communication et de gestion des risques. Certaines préoccupations seront réelles et justifiées et d'autres non. Il importe de bien comprendre leur vraie nature de façon à bien différencier ce qui devra être intégré dans les stratégies, ce qui doit être compensé et ce qui doit simplement être documenté. La volonté de saisir les différents points de vue doit être explicite et peut requérir l'implication des détenteurs d'enjeux (enquêtes, séance d'échange, comité consultatif ...).

L'envergure de l'exercice d'évaluation des préoccupations et du développement de stratégies de gestion des enjeux doit être proportionnelle à la probabilité d'occurrence de l'enjeu (risque), du niveau des préoccupations et/ou de l'impact potentiel du risque.

L'annexe 4 propose un questionnaire pour l'évaluation des préoccupations. C'est un outil qui vise une évaluation de premier niveau des préoccupations afin de déterminer s'il est pertinent d'approfondir l'exercice. Le questionnaire appuie l'intervieweur en proposant une mesure, de 1 à 5, de l'envergure des préoccupations envers chacun des indicateurs. Puisque plus d'une question soutient la qualification de chaque indicateur, la mesure du résultat de chacun est une moyenne des pointages donnés à chacune des questions.

Les travaux des Britanniques ont démontré que chacun des six indicateurs était corrélé avec le niveau des préoccupations du public. Au terme de l'exercice, plus il y aura d'indicateurs qui auront obtenu un résultat élevé, plus ils devront être pris au sérieux. Enfin, l'outil ne recommande pas de mécanisme d'agrégation des résultats aux différents indicateurs parce qu'ils ne sont pas indépendants les uns des autres. En outre, puisque l'outil permet de « mesurer » la nature des préoccupations, l'exercice non agrégé fournit une meilleure information au développement des stratégies. Attention toutefois de ne pas considérer deux fois les mêmes inquiétudes.

3. LES STRATÉGIES DE GESTION DES ENJEUX SOCIOPOLITIQUES

Chaque fois que le gouvernement entreprend un projet d'envergure, la population remettra en question le bien-fondé du projet. Si elle a le sentiment que les processus de planification, de gestion du projet et de sélection des fournisseurs ont été suivis (et qu'ils sont adéquats), alors le projet sera socialement accepté¹⁴, même s'il se peut qu'il ne concorde pas avec les désirs individuels de certains. En effet, étant donné qu'il s'agit d'un projet public, la population souhaite être rassurée que le projet est bel et bien légitime, socialement équitable et que les gestionnaires publics obtiennent le meilleur rendement pour les deniers publics.

En général, la population ne scrutera pas un projet, à moins qu'elle ait des soupçons qu'elle devrait le faire. Habituellement, ce sont soit les médias ou les groupes d'intérêts qui éveilleront les soupçons par leurs interventions. Ces derniers le feront s'ils sont inquiets ou s'ils ont des raisons de croire que le projet n'est pas légitime, qu'il est mal géré ou encore non équitable.

La gestion des enjeux sociopolitiques repose sur trois caractéristiques du gestionnaire de projet, c'est-à-dire ses capacités de :

1. gérer les risques du projet
2. rallier les détenteurs d'enjeux, c'est-à-dire de les consulter, de comprendre les impacts qu'aura le projet sur eux et d'arriver à des solutions les plus satisfaisantes possible
3. rassurer la population que leurs intérêts sont respectés

Cette section du guide porte sur les deux derniers éléments, soit sa capacité de rallier les détenteurs d'enjeux à sa cause et celle de rassurer la population.

3.1 L'importance des communications

Les craintes suscitées par les grands projets d'infrastructure publique découlent en grande partie de la complexité et de l'incertitude quant aux enjeux techniques, au budget et aux impacts. L'expérience démontre que la complexité s'amointrit au fur et à mesure que des actions sont prises. Quant à l'incertitude, elle diminue au fur et à mesure que les études et les analyses identifient les problèmes à résoudre et que des solutions satisfaisantes sont trouvées.

¹⁴ La gestion des enjeux sociopolitiques, Castonguay, J., D. Lareau et R. Miller, CIRANO 2006.

Les chercheurs ont observé¹⁵ que la transparence est une stratégie efficace de gestion des perceptions de la population et des médias dans le contexte des grands projets. Pour apaiser les inquiétudes et rassurer la population, le gestionnaire averti aura avantage à diffuser le plus de renseignements possible sur le projet à mesure que les incertitudes sont résolues. Différentes stratégies de diffusion sont adoptées. Par exemple, avec l'avènement d'Internet, de plus en plus de gestionnaires de projets publics informent la population sur les enjeux à résoudre, les actions prises, les décisions et les raisons qui les ont motivées au fur et à mesure que les projets évoluent¹⁶. L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication sont une stratégie incontournable de la gestion des enjeux sociopolitiques dans le contexte de projets publics.

La communication devrait donner accès aux parties prenantes, de même qu'aux détenteurs d'enjeux, à tous les éléments de l'analyse rationnelle qui a conduit à la prise de décision. Elle devrait donc informer sur tous les éléments de l'analyse de risque, les connaissances accumulées, les estimations du risque, pour appuyer les choix des détenteurs d'enjeux, lorsqu'ils participent à la prise de décision. Ainsi, la communication devrait être objective, supporter les différents points de vue, même conflictuels, et fournir les éléments de base pour leur résolution. Éventuellement la communication pourra préparer la population à tolérer les risques du projet et à mieux réagir en cas de turbulence et même en cas de crises majeures. La communication joue un rôle de premier ordre à la fois pour les parties prenantes au projet que pour la population en générale.

3.2 Les processus structurés de consultation, de délibération et de négociation

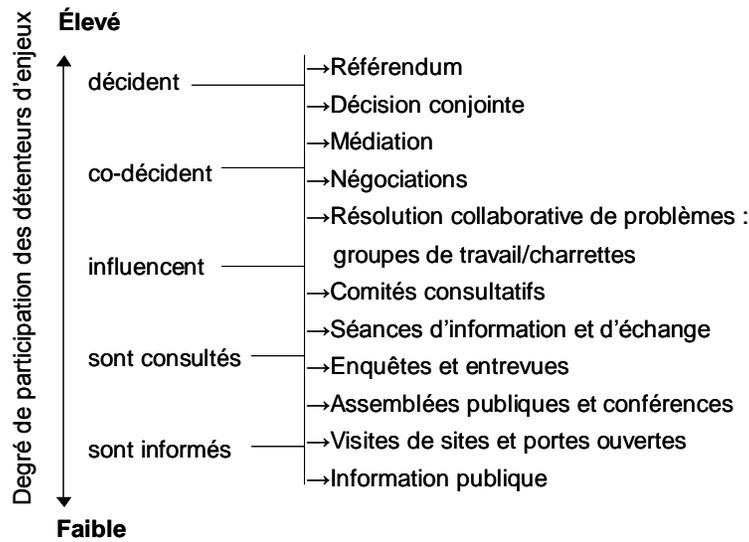
La section 2 de ce guide portait sur l'identification des détenteurs d'enjeux et sur leur qualification. Il s'agissait d'identifier les acteurs de la société qui pourraient contribuer positivement au projet et les acteurs susceptibles d'y nuire. Notez que le simple fait de les identifier ne signifie pas qu'ils vont se manifester ou encore devenir des participants actifs du projet. Des stratégies devront être développées afin de s'assurer de leur intérêt pour le projet et d'obtenir un consentement. C'est l'objet de cette section.

Les stratégies déployées dépendront de la nature des enjeux et de l'importance de l'influence des détenteurs d'enjeux. Munier et al (2002) proposent de considérer les différentes approches selon le degré de participation qu'aura le détenteur d'enjeux dans le développement des solutions (voir la figure 6).

¹⁵ Idem, Miller et al. (2001), Tasmanian State Government Australia...

¹⁶ Par exemple, les projets de réfection et de construction des hôpitaux en Grande-Bretagne ont leur site Internet sur lequel ils diffusent des renseignements tels que l'état d'avancement des travaux, les appels d'offres, les travaux des comités, des communiqués au public, etc., une pratique de plus en plus répandue à travers le monde.

FIGURE 6 : DEGRÉ DE PARTICIPATION DES DÉTENTEURS D'ENJEUX ET OUTILS



Source : Adapté de Munier et al (2002), p.56

Le continuum proposé par Munier s'étend de la simple stratégie d'information jusqu'à la participation des détenteurs d'enjeux dans la prise de décision¹⁷, en passant par la consultation. Au-delà de la simple stratégie d'information, il s'agit d'exercer une démocratie participative, soit non délibérative ou délibérative.

Les **méthodes non délibératives** sont les *focus groups*, les sondages, les audiences publiques, les portes-ouvertes, les comités consultatifs de citoyens, la veille stratégique, la sollicitation de commentaires, les référendums. La stratégie vise à consulter, mais donne plus de marge de manœuvre au gestionnaire pour décider des approches et choisir les solutions. Les méthodes non délibératives sont employées avec les groupes que l'on souhaite consulter seulement. Elles sont appropriées auprès de tous les groupes d'intérêts, mais insuffisantes pour ceux qui jouissent de beaucoup d'influence (quadrants 1 et 2 des figures 4 et 5).

Les méthodes délibératives font davantage participer les détenteurs d'enjeux en leur permettant de débattre des problèmes à l'intérieur d'un cadre formel. Elles comprennent les *panels* de citoyens, les conférences de consensus, le sondage délibératif et les jurys de citoyens.

Enfin, deux méthodes visent plus spécifiquement la résolution de conflit : l'une, non délibérative: le référendum; et l'autre, délibérative: le jury de citoyens.

¹⁷ S'engager à respecter le choix que la population exercera dans le cadre d'un référendum, par exemple.

Un tableau sommaire et comparatif des méthodes de consultation, de délibération et de négociation, décrites à la section suivante est présenté à l'annexe 5. Ce tableau est utile pour appuyer la détermination des stratégies les plus appropriées à une situation donnée.

3.3 Les méthodes non délibératives

L'information publique

L'information publique est constituée de l'ensemble des initiatives de communication qui visent le grand public. Les messages peuvent être modulaires et insister sur des aspects particuliers du projet en fonction du public cible. Ils évoluent généralement en fonction de l'avancement du projet. Ils doivent en tout temps être cohérents, transparents et honnêtes. Le gestionnaire dispose d'un certain nombre d'outils pour véhiculer l'information publique sur le projet : communiqués aux médias, présentations visuelles (PowerPoint, vidéos, diaporamas, cédéroms, simulations d'ordinateur, présentations interactives), expositions, dépliants, feuillets ou bulletins d'information et sites Web¹⁸.

Tout au long du projet, le donneur d'ouvrage devra présenter fréquemment le projet à différents publics. Avoir sous la main du matériel qui permet de le présenter de façon graphique, non technique et non verbal, peut être très utile. Constituer du matériel de base pouvant être mis à jour facilement est une nécessité.

Les visites de sites et les opérations portes ouvertes

Les visites de sites et les opérations portes ouvertes permettent de présenter le projet et ses particularités avec du matériel visuel : photos, diaporamas, vidéos, maquettes. Elles donnent la possibilité de rejoindre un large éventail de personnes dans un environnement amical et informel, tout en fournissant des occasions d'interaction avec le personnel du projet.

Les assemblées publiques, les conférences, les présentations

Ces événements visent à informer des groupes de personnes afin qu'ils aient une meilleure compréhension du projet et de certains de ses aspects. Ces événements peuvent s'adresser au grand public ou cibler des groupes spécifiques, comme la haute direction de groupes ou d'entreprises concernées par le projet (Chambres de commerce, CLD, services publics, fournisseurs, etc.). Les échanges qui suivent les présentations sont l'occasion de prendre le pouls de l'assistance.

¹⁸ Hydro-Québec réalise des sites Web pour la construction de ses grands barrages qui sont des modèles du genre.

Les enquêtes

Les enquêtes permettent de faire des entrevues en personne, par téléphone ou par l'intermédiaire d'un média électronique, à l'aide d'un questionnaire. Les enquêtes ont pour but de connaître les préférences, les perceptions et les préoccupations quant au projet. Elles permettent notamment d'en suivre l'évolution chez différents groupes.

La méthodologie la plus courante est d'élaborer un certain nombre d'énoncés et de noter les résultats du répondant sur une échelle de Likert, c'est-à-dire dont la réponse est exprimée sur une échelle graduée de cinq degrés entre « complètement d'accord » et « pas d'accord du tout ». Les énoncés doivent être élaborés par des spécialistes de l'évaluation et respecter les règles de l'art. Les enquêtes peuvent également comprendre des questions ouvertes. Il est crucial que les méthodologies utilisées soient irréprochables de façon à ce que les résultats ne soient contestés par aucune des parties.

Les moyens pour consulter et permettre aux détenteurs d'enjeux d'influencer le projet

Les entrevues

Les entrevues permettent de rencontrer directement des personnes clés dans le projet pour les informer et discuter de thèmes spécifiques. Elles sont très utiles pour identifier à l'aide de questionnaires structurés, les enjeux, les préoccupations et les différents agendas.

Poser systématiquement les mêmes questions ouvertes, permet d'établir des comparaisons entre les groupes, ou encore, de voir l'évolution des points de vue dans le temps. Dans le cas d'entrevues en profondeur, si les questions exigent réflexion et recherche de la part de l'interviewé, lui faire parvenir celles-ci à l'avance lui permet de se préparer.

Le sondage délibératif

Le sondage délibératif est un concept mis au point par James Fiskin en 1988, mais qui prend sa source dans la démocratie athénienne : un échantillon de la population est d'abord sondé puis appelé à discuter d'un enjeu, puis est sondé à nouveau sur le même sujet. Il permet de simuler ce que la population aurait pensé si elle avait eu la chance de s'informer sur la question. Le sondage délibératif requiert des conditions particulières pour motiver les citoyens à investir temps et efforts dans la recherche de renseignements et la discussion en face à face. Peu adapté aux situations de crises et aux questions techniques, il est plus approprié aux enjeux ouvrant sur plusieurs solutions, qui suscitent des émotions, pour lesquelles les opinions sont divergentes et sur lesquelles le public ne possède pas beaucoup de connaissances. S'il avait comme principale faiblesse sa complexité de réalisation (difficulté de réunir les

participants à un même moment et à un même endroit, préparation des documents d'information neutres...), l'Internet a donné au sondage une vigueur accrue et celui-ci est maintenant largement utilisé par plusieurs organismes.

Cette méthode intéresse l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui recommande une planification détaillée des consultations en direct et offre des principes directeurs afin d'assurer la réussite du processus (OCDE 2003)¹⁹. Aux États-Unis, des sociétés point-com privées, telles que Speakout.com, Voter.com et Grassroot.com, sollicitent l'opinion des citoyens en ligne pour les transmettre directement aux législateurs. Un outil semblable existe au Canada pour encourager les citoyens à s'exprimer sur les questions environnementales (WildCanada.net)²⁰.

Les séances d'information et d'échange (groupes de discussion)

Les séances d'information visent à informer la population ou des leaders de la communauté de la nature du projet, de son envergure et de ses principaux impacts et à recueillir leurs commentaires et leurs préoccupations. Ces renseignements permettent de cerner plusieurs enjeux associés au projet. Il peut être plus efficace de constituer des groupes relativement homogènes (clients, futurs expropriés, environnementalistes) et de taille restreinte pour garantir que tous pourront faire valoir leurs points de vue tout en évitant les débats stériles.

Par exemple, dans le cadre des études d'avant-projet précédant la construction du barrage de Péribonka, Hydro-Québec a constitué des tables d'information et d'échange pour expliquer le projet. La population a identifié quatre enjeux majeurs qui ont donné lieu à la mise sur pied de comités visant à les résoudre. Ces enjeux touchaient le développement économique, l'emploi, l'utilisation du territoire et la foresterie.

3.4 Les méthodes délibératives

Les comités consultatifs

Les comités consultatifs peuvent être utilisés à différentes étapes de l'évolution d'un grand projet d'infrastructure publique afin d'informer le public ou les détenteurs d'enjeux; de solliciter leur avis sur des enjeux spécifiques, sur des plans et des projets; ou encore, d'obtenir leur participation active dans la recherche de solutions spécifiques, susceptibles de contribuer de façon tangible à l'évolution du concept ou à la façon de réaliser le projet.

¹⁹ Seabrooke Amy, <http://www.cvsrd.org/eng/papers/AmySeabrooke-Fr.pdf>, p.34.

²⁰ Santé Canada, (http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/public-consult/def_f.html).

Ces comités prennent plusieurs formats; ils sont composés de représentants des détenteurs d'enjeux, qui sont rassemblés en un certain nombre d'occasions pour faire valoir les différents points de vue sur un même enjeu. Les aspirations de la population sont ainsi « importées » dans le processus de décision. Les aménagements y sont discutés et des solutions développées qui sont susceptibles de gagner plus de soutien au sein de la population.

Les groupes de travail et les charrettes

Les groupes de travail et les charrettes ont pour mandat de réaliser une tâche précise dans un temps donné et d'arriver à une conclusion ou de trouver une solution à un problème donné. De telles structures ont pour avantage de faire appel aux compétences étendues de la communauté et peuvent être très utiles pour résoudre les impasses ou trouver des solutions innovatrices. Les charrettes réunissent des équipes de professionnels qui, chacune, présente des solutions innovatrices, lesquelles sont évaluées par un jury d'experts. Le Partenariat du Quartier des spectacles (Montréal) a utilisé ce moyen pour trouver une solution à la question de l'affichage urbain. L'annexe 6 décrit plus en détail le fonctionnement des charrettes.

Les jurys de citoyens

Le jury de citoyens regroupe des personnes représentant le profil du milieu local ou de la population dans son ensemble. Il est composé de dix à vingt personnes qui ont pour mandat de délibérer sur un enjeu ayant trait à une question de politique ou de planification. L'information est présentée et débattue dans un contexte de quasi-salle d'audience, et les jurés sont invités à prononcer un jugement consensuel sur l'enjeu en qualité de représentants de la *vox populi*. L'exercice peut obliger les membres à siéger régulièrement sur une période pouvant même dépasser une année. Cette méthode fonctionne mieux lorsque les questions sont précises et portent sur des enjeux concrets.

Les négociations

Il existe plusieurs modèles de négociations, lesquels sont adaptés au niveau de complexité des situations à résoudre. « Les modèles de négociation sont en général des processus qui combinent plusieurs fonctions : l'attribution d'un pouvoir aux acteurs, la reconnaissance de leur statut de détenteurs d'enjeux et la promotion d'une solution équitable pour tous²¹ ». Une négociation a plus de chance de réussir si les parties qui se font face sont des négociateurs chevronnés. La maturité politique des groupes engagés dans des négociations et de leurs représentants est un facteur de succès. En effet, l'expérience démontre que lorsqu'une partie est insécurisée par sa crainte de ne pas être à la hauteur ou de ne pas avoir toute

²¹ Munier *et al.* (2002), p. 73.

l'information pour prendre des décisions éclairées, la négociation peut tourner à la confrontation et à des blocages. C'est pourquoi, nous dit Monsieur Perron d'Hydro-Québec, il est très important d'investir patiemment dans les relations personnelles et que les négociations soient précédées d'une démarche d'approvisionnement où les parties en présence apprennent à se connaître, à comprendre les valeurs et les croyances qui animent les individus et les organisations en présence et à se respecter. Également, les négociations doivent être précédées d'un partage de renseignements. En effet, les modèles de négociations basés sur les apprentissages mutuels sont ceux qui ont le plus de chance de réussir²².

La médiation

Dans certains cas, notamment dans les cas portant sur des enjeux environnementaux ou sociaux, les détenteurs d'enjeux peuvent ne pas être capables d'aller au-delà de leurs points de vue sans l'aide d'une partie extérieure. Le recours à la médiation est alors nécessaire pour faire avancer l'apprentissage mutuel. La médiation doit être gérée par des professionnels et faire appel à des techniques et des procédures avancées. Les acteurs s'engagent dans un processus de médiation de façon volontaire et peuvent en tout temps s'en retirer. Si les parties conviennent d'un médiateur neutre à qui faire appel, alors une décision satisfaisante peut émerger.

La première étape consiste à constituer une alliance entre les détenteurs d'enjeux par une définition commune du problème. Ensuite, avec l'aide du médiateur, les parties consolident cette alliance par un processus d'apprentissage mutuel et de négociation en vue d'arriver à un accord. L'accent est mis sur les points de vue communs et les similitudes, sur le rationnel plutôt que sur l'émotif. Les propositions produites découlent alors de la convergence entre les parties. Toutefois, puisqu'il arrive qu'une partie du public se trouve en dehors de la boucle de médiation, le processus manque de validité aux yeux de certains.

La conciliation

La conciliation vise la recherche de compromis dans certains conflits. Une fois d'accord sur les enjeux relatifs au projet, les détenteurs d'enjeux explorent les compromis proposés au moyen de différentes méthodes économiques d'aide à la décision (comme l'évaluation multicritère). « Les objectifs majeurs du processus consistent (1) à favoriser la communication, l'apprentissage mutuel et l'innovation, (2) à faciliter l'émergence et l'auto-organisation d'un collectif, (3) à privilégier la recherche d'une rationalité de groupe et la valorisation d'un capital

²² Idem.

social, (4) à faire référence à la solidarité et à la résolution collective des problèmes et (5) à mettre l'accent sur les processus d'implication et de catalyse de la coopération²³ ».

Les décisions conjointes

Les formules de résolution collaborative de problèmes, les négociations et les médiations sont des méthodes qui permettent d'arriver à des décisions conjointes quant à la résolution de problèmes particuliers. Ces décisions sont concrétisées dans des ententes entre détenteurs d'enjeux et dans les mesures compensatoires. Celles-ci font intégralement partie du projet.

Les ententes

Les ententes avec des citoyens, des groupes de la société civile, des organismes de développement économique touchent généralement les éléments suivants.

- **Offrir un dédommagement** aux personnes, aux organismes ou aux groupes qui subissent directement des impacts négatifs découlant du chantier ou de l'exploitation de l'infrastructure. Par exemple, le propriétaire d'une station-service le long d'une autoroute se voit offrir une somme forfaitaire parce que l'aménagement d'une nouvelle bretelle aura pour conséquence de modifier la circulation automobile et de nuire considérablement à l'achalandage de son commerce.
- **Garantir à la région des retombées économiques mesurables** découlant du chantier ou de l'exploitation de l'infrastructure. Par exemple, Hydro-Québec, fidèle à sa politique d'impliquer les parties intéressées, mais aussi répondant à une commande du gouvernement du Québec de stimuler le développement économique régional, a conclu des ententes de partenariat avec le Conseil de bande de Betsiamites et la MRC de Manicouagan, dans le cadre de l'aménagement hydroélectrique de la Toulnostouc.
- **Implanter des mesures d'atténuation pour corriger les impacts découlant du chantier ou de l'exploitation de l'infrastructure.** Par exemple, dans le cadre de l'aménagement hydroélectrique de la Toulnostouc, Hydro-Québec a conclu une entente avec l'Association des motoneigistes de Manicouagan pour le déplacement des sentiers.

Les mesures compensatoires

Ces mesures visent, entre autres, à compenser des pertes reliées à la qualité de vie des résidents en offrant des services ou des avantages qui n'existaient pas auparavant dans la région. Par exemple, dans le cas du projet de déménagement du Casino au bassin Peel, le promoteur songeait à construire une centaine de logements sociaux pour compenser l'éventuelle hausse de la valeur foncière découlant de l'implantation de l'infrastructure

²³ Idem.

dans l'arrondissement, laquelle aurait eu pour conséquence une hausse des loyers. Les mesures compensatoires sont souvent le fruit de négociations.

Le moyen pour permettre aux détenteurs d'enjeux de décider

Le référendum – plébiscite ou initiative populaire

Historiquement, les termes « plébiscite » et « référendum » ont été employés comme des synonymes. Ils ont eu tendance à désigner une consultation populaire par laquelle les électeurs répondent à une question précise sur l'approbation d'un dirigeant ou d'un régime ou sur une modification des frontières nationales. Au cours des dernières décennies, le mot « référendum » a remplacé « plébiscite » dans l'usage populaire. Ainsi, le Danemark, l'Irlande, la Norvège et le Royaume-Uni ont tenu des référendums, et non des plébiscites, sur leur adhésion à la Communauté économique européenne au début des années 70.

La loi sur les référendums et les plébiscites adoptée récemment par la Saskatchewan ravive l'usage du terme « plébiscite » pour décrire un référendum tenu aux termes de cette loi et dont les résultats ne lient pas le gouvernement. En vertu de la loi de la Saskatchewan, il faut tenir un plébiscite sur une question en particulier, lorsqu'au moins 15 % des électeurs signent une pétition en ce sens. Ce genre de référendum ou de plébiscite est appelé couramment l'« initiative populaire ». L'initiative populaire est surtout pratiquée de nos jours aux États-Unis et en Suisse. **Il s'agit d'un mécanisme permettant aux citoyens de voter sur une mesure avant qu'elle ne devienne loi.** L'initiative populaire diffère du référendum du fait que la décision de tenir un scrutin émane de l'électorat et non du gouvernement. Elle plaît aux enthousiastes de la démocratie directe parce qu'elle donne aux électeurs le pouvoir de contourner un gouvernement qui hésiterait à adopter une politique jouissant d'un vaste soutien populaire.

L'initiative populaire permet aux citoyens de forcer le gouvernement à tenir un référendum sur une mesure appuyée par un pourcentage déterminé d'électeurs ayant signé une pétition afin d'indiquer leur soutien. Lorsque la pétition obtient le nombre de signatures nécessaires, un scrutin national est déclenché automatiquement. Lorsque les « oui » l'emportent, la mesure en question devient loi, que le gouvernement soit d'accord ou non, ou (comme dans la loi de la Saskatchewan), le gouvernement est tenu de prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les résultats du référendum, notamment déposer un projet de loi.

Les conférences de consensus

Les conférences de consensus, développées au Danemark par le Danish Board of Technology, permettent d'établir un dialogue entre les experts et le public dans le cadre d'une conférence de trois à quatre jours donnée par des experts sur un enjeu donné. Deux semaines avant la

conférence, de dix à seize personnes sont informées de l'enjeu par un modérateur professionnel. Elles sont ensuite invitées à formuler des questions qui seront abordées au cours de la conférence et à participer à la sélection des experts. Les experts sont choisis de manière à exprimer un large éventail de points de vue afin de faire émerger les divergences et de pouvoir en discuter. Un comité a la responsabilité de s'assurer du respect des règles d'équité et de transparence du processus démocratique. Après les présentations par les experts et les discussions qui s'ensuivent, les membres du *panel* rédigent un document final présentant leurs conclusions et leurs recommandations. Le document est ensuite lu devant les experts, l'audience et les médias. Les experts ont la chance de corriger les erreurs factuelles et les incompréhensions, mais n'ont pas le droit d'influencer les conclusions et les recommandations du *panel*. Le processus pédagogique de la démarche est la principale force des conférences de consensus. L'approche est aussi utile pour obtenir une opinion informée de la part des citoyens. Par contre, ce processus comporte certaines faiblesses, notamment quant au manque de représentativité des citoyens qui s'expriment et parce que de telles conférences nécessitent des ressources importantes.

4. SUIVI DU PLAN DE GESTION DES ENJEUX SOCIOPOLITIQUES

En plus du suivi du plan de communication mis en place afin d'assurer la transparence du processus décisionnel du projet d'infrastructure publique (voir section 3.1), le gestionnaire de projet aura avantage à documenter son plan de gestion des détenteurs d'enjeux, de sorte à pouvoir rapidement poser un diagnostic sur son état d'avancement, évaluer l'efficacité des actions et les ajuster si nécessaire.

L'outil de suivi du plan est essentiellement un tableau qui répertorie les détenteurs d'enjeux, par ordre de priorité (quadrant 1, 2, 3, 4 de la figure 4), les stratégies adoptées pour gérer les enjeux associés à chacun d'entre eux, les dates de tombée ainsi que les responsables des différentes actions. Notez que ce tableau n'est qu'un outil sommaire de suivi du plan d'action pour le responsable du projet. Les responsables des actions auront avantage à déployer le plan d'action en sous-actions et à en faire un suivi plus détaillé.

Le tableau suivant est un exemple de tableau de suivi du plan de gestion des enjeux sociopolitiques.

Détenteurs d'enjeux	Intérêts ou enjeux	Stratégies / Actions	Date	Responsable
Écologistes	Augmentation du trafic routier dans une zone résidentielle	1. Sondage 2. Séances d'information et d'échange 3. Comité consultatif	Complété avant le dépôt du plan d'affaires initial	M. Tremblay
Syndicats	Conditions de travail dans le secteur privé	1. Sondage 2. Groupe de travail	Plan d'affaires initial	M. Côté
Chambres de commerce	Étalement des activités commerciales	Comité consultatif	Plan d'affaires initial	M. Bouchard
Résidants	Qualité architecturale	Séances d'information et d'échange	Complété avant le dépôt du plan d'affaires détaillé	M. Atout

CONCLUSION

Ce guide a pour objet de soutenir les efforts du donneur d'ouvrage dans la gestion des risques sociopolitiques de projet. Il fournit des moyens de traiter la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude associées aux grands projets d'infrastructure publique. Il propose une approche systématique et efficace pour traiter équitablement les enjeux qui touchent les valeurs et émotions des parties touchées par les projets.

À l'exemple des plans de gestion du risque, ce guide ne devrait pas être statique. À mesure qu'il appuiera les donneurs d'ouvrage dans le cadre de la gestion des risques sociopolitiques de projet, son utilité devrait être évaluée et les ajustements appropriés devraient être apportés.

BIBLIOGRAPHIE

Bourne, Lynda and D.H.T. Walker (2005), "Visualising and Mapping stakeholder influence", *Management decision*, 43,5/6, p. 640-660.

Boyle, Patrick and Jerome Parisse-Brassens (2002), *Quality Development Projects, Some Ideas for the Set-up and Management of Large and Medium Scale Initiatives*, University of New South Wales (Australia), Office of the Pro-Vice-Chancellor (Education), Quality System Development Group, 10 pages.
www.qsdg.unsw.edu.au/pdf/PB_JPB_ProjectMgt.pdf#search=%22%22stakeholder%20management%20plan%22%20government%22

Castonguay, J., D. Lareau et R. Miller, *La gestion des enjeux sociopolitiques*, CIRANO, 2006.

Chébil, F. et al. (2006), *La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique : Analyse des grands projets réalisés au Québec*, CIRANO, 40 pages.

Deshênes, Pierre (2006), Partenariat du Quartier des spectacles. *Les séminaires Vision, Innovation et Performance : Montréal et ses grands projets, Bâtir une dynamique de succès*, discours, 12 pages.

Demers, Clément (2006), Comment assurer l'adhésion des détenteurs d'enjeux à un projet d'envergure? Le cas du Quartier international de Montréal. *Les séminaires Vision, Innovation et Performance : Montréal et ses grands projets, Bâtir une dynamique de succès*, présentation, 26 pages.

Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Montréal le 1er novembre 2006.

Hauswirth, D. B. et al. (2004), *Collaborative Leadership: Success Stories in Transportation Mega Projects*, U.S. Department of Transportation, Federal Highway Administration, TMAN 671, 214 pages.

Hovland Ingie, (2005), *Successful Communication : A Toolkit for Researchers and Civil society Organisations* – United Kingdom, 72 pages,
www.odi.org.uk/publications/rapid/tools2.pdf#search=%22%22communication%20strategy%22%20large%20project%20stakeholder%20opposition%22

HM Treasury (2005). *Managing risks to the public: appraisal guidance*. 58 pages.
http://www.hm-treasury.gov.uk/consultations_and_legislation/greenbook_consultations/consult_greenbook_in dex.cfm

Klakegg, O. J. et al. (2005), *Improving Success in Public Investment Projects. Lessons from a Government Initiative in Norway to Improve Quality at Entry*, 8 pages.
www.concept.ntnu.no/Publikasjoner/Dokumenter/Ole_Klakegg_Paper.pdf

« Managing Stakeholders & Communications », *Strategy Survival Guide*

Lareau, D. et al. (2006), *La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique : La gestion des enjeux sociopolitiques*, CIRANO, 39 pages.

Marchetti, N. (2005), Les conflits de localisation : le syndrome NIMBY, Rapport bourgogne, CIRANO, 32 pages.

Miller, R., J. Castonguay et Fethi Chebil (2006), *La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique : Le processus de révision de la qualité*, CIRANO, 24 pages.

Moore, P. et al. (2004), *Consenting the Pohokura Development under the Resource Management Act*, 7 pages. <http://www.crownminerals.govt.nz/petroleum/docs/nzpcnf-2004/53-paper->

Morris et Hughes (1987), *The anatomy of major projects : a study of the reality of project management*. Chichester : John Wiley & Sons pp. 21-38 & 193-270

Prime Minister's Strategy Unit, UK,
www.strategy.gov.uk/downloads/survivalguide/skills/managing_stakeholders.htm

Munier, B. et al. (2002), *Les négociations sur la prévention des risques environnementaux peuvent-elles être conçues comme un outil de décision collective efficiente ?* Rapport au Ministère de l'Écologie et du Développement Durable, GRID, UMR 8534 CNRS/ENS de Cachan, 106 pages.

Olsson, N.O.E. *Management of Flexibility in Projects (2005)*. Paper accepted for publication by International Journal of Project Management.
http://www.concept.ntnu.no/Publikasjoner/Publikasjoner_engelsk.htm

Powell, Frugal & Associates, Inc. (2003), *Public Involvement Handbook*, Prepared for The Florida Department of Transportation, Central Environmental Management Office,
www.dot.state.fl.us/EMO/pubs/public_involvement/pubinvolve.htm.

Rabeau, Yves (2006), *Échec aux projets créateurs de richesse au Québec*. Fédération des chambres de commerce du Québec, 103 pages. www.fccq.ca/Documents/1/11332-Etude-finale_Yves_Rabeau_V060925.pdf

Renn, O. (2005), *Risk Governance, Towards an Integrative Approach*, International governance risk council, Geneva, 156 pages.
[http://www.irgc.org/irgc/projects/risk_characterisation/_b/contentFiles/IRGC_WP_No_1_Risk_Governance_\(reprinted_version\).pdf#search=%22sociopolitical%20risk%20large%20projects%22](http://www.irgc.org/irgc/projects/risk_characterisation/_b/contentFiles/IRGC_WP_No_1_Risk_Governance_(reprinted_version).pdf#search=%22sociopolitical%20risk%20large%20projects%22)

Samsset, K., P. Berg et O.J. Klakegg (May 2006). *Front end Governance of Major Public Projects*. Paper presented at the EURAM 2006 Conference in Oslo.
http://www.concept.ntnu.no/Publikasjoner/Publikasjoner_engelsk.htm

Schoemaker, P.J.H. (1982). The expected Utility model: Its variants, purposes, evidence and limitations, *Journal of economic literature*. No. 20, p. 529-563.

"Stakeholder Management", *Analysis, & Communication Strategies* – Tasmanian State Government, Australia, www.projectmanagement.tas.gov.au/guidelines/pm6_5.shtml

Turbit, N. (2005), *Key Stakeholder Support*, Project Perfect,
www.projectperfect.com.au/info_key_stakeholder.php

Tasmanian State Government, Australia (2001), *Developing a Project Communication Strategy*, Project Management Fact Sheet.
www.projectmanagement.tas.gov.au/f_sheets/communicationstrategy_fsv1.0.htm

Teammanager.org, *Stakeholder Management*,
www.themanager.org/resources/Stakeholder%20Management.htm

Wideman, R. Max, *Effective External Project Management Strategies (Canada)*,
www.maxwideman.com/papers/projenviron/extstrategies.htm

ANNEXE 1 – GRILLE DE QUALIFICATION

GRILLE DE QUALIFICATION

Facteurs de risque / Résultats indésirables

	Qualification	Ne pas construire un bon projet	Construire un mauvais projet	Adopter une solution inférieure	Retard	Dépassement des coûts
Conditions exogènes						
Facteurs politiques						
1. Annonce précipitée			1	1		
2. Election durant la phase					1	
3. Redéfinition des objectifs du projet		1	1	1	1	
4. Promesse électorale			1	1		
5. Priorités gouvernementales			1	1		
Facteurs environnementaux						
6. Zone de conservation, sensible (ex: milieu humide)			1	1		
7. Terrain contaminé			1	1		
8. Générateur de pollution			1	1		
Facteurs sociaux						
9. Complexité sociopolitique		1	1	1	1	1
10. Présence simultanée de visions multiples de projet		1	1	1	1	
11. Présence d'externalités négatives (Encourage le jeu compulsif, suicides, abus d'alcool...)		1	1	1		
12. Santé			1	1		
13. Inconfort - Qualité de vie			1	1		
14. Interruption ou réduction de services publics durant la construction			1	1		
15. Modification des activités économiques en place		1	1	1		
Réglementation						
16. Réglementation / Multiple Juridictions		1		1	1	
17. Exige des approbations additionnelles (BAPE, Régie de l'énergie...)					1	
18. Financement des différents paliers gouvernementaux					1	
Conditions endogènes						
Facteurs d'affaires						
19. Capacité des fournisseurs / professionnels, financière					1	1
20. Résistance aux changements			1	1	1	1
21. Estimation incomplète / augmentation des coûts		1	1	1	1	1
22. Conditions du marché					1	1
23. Relations de travail					1	1
Environnement du projet						
24. Complexité technologique		1	1	1	1	1
25. Nouveauté technologie					1	1
26. Taille du projet					1	1
27. Nombre d'organisations impliquées dans le projet					1	1

28. Expérience						
Expérience du responsable ultime du projet		1	1	1	1	1
Expérience du gestionnaire de projet en planification		1	1	1	1	1
Expérience du gestionnaire de projet en réalisation		1	1	1	1	1
Expérience du responsable du projet en nouveaux mécanismes de financement		1	1	1	1	1
29. Expertise						
Expertise du gestionnaire de projet en planification		1	1	1	1	1
Expertise du gestionnaire de projet en réalisation		1	1	1	1	1
Vraisemblance des résultats indésirables						

ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE D'EVALUATION QUALITATIVE DES FACTEURS DE RISQUE

PHASE DE RÉALISATION DU PROJET : IDENTIFIER À QUELLE PHASE DU CYCLE DE PROJET LE QUESTIONNAIRE EST REMPLI.

	Nombre de mois complétés	Phase complétée
Démarrage		
Faisabilité		
Planification		

Facteurs politiques

1. Annonce précipitée du projet

Est-ce que le budget pour le projet a été annoncé avant que le dossier d'affaires initial ait été complété ? non ___(1) oui ____ (5)

2. Élections durant la phase – Changement de gouvernement

Est-ce que des élections sont anticipées durant la phase courante ?

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	Très fortement probable				

Est-ce que le projet pourrait être redéfini par un nouveau gouvernement ?

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	Très fortement probable				

3. Redéfinition des objectifs

Êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant :

La décision du gouvernement correspond à la recommandation du responsable de projet ?

	1	2	3	4	5	
Totalement en accord	<input type="checkbox"/>	Totalement en désaccord				

Est-ce qu'un remaniement ministériel est anticipé durant la phase courante?

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	Très fortement probable				

Est-ce que le ministre responsable du projet est l'instigateur du projet ?

Oui Non
 1 5

Est-ce que le projet pourrait être redéfini par un nouveau ministre ?

Très peu probable 1 2 3 4 5 Très fortement probable

4. Est-ce que le projet est une promesse électorale ?

Non Oui
 1 5

5. Est-ce que le projet s'insère dans les priorités gouvernementales ?

Quelles priorités gouvernementales le projet contribue-t-il à faire passer? Évaluez si l'impact du projet sur la priorité gouvernementale est susceptible d'être ...

	très positif...				...très négatif
Santé	-5	-3	0	3	5
Éducation	-5	-3	0	3	5
Environnement	-5	-3	0	3	5
Développement économique	-5	-3	0	3	5
Renouvellement des infrastructures	-5	-3	0	3	5

Facteurs environnementaux

6. Est-ce que l'**emplacement choisi** pour le projet traverse _____ ?

Une zone de conservation non___(1) oui___(5)
 Une zone sensible, ex. : milieu humide non___(1) oui___(5)
 Un cours d'eau non___(1) oui___(5)

7. Est-ce que les **analyses du terrain** ont révélé la présence de _____ ?

Sols contaminés non___(1) oui___(5)
 Matières toxiques non___(1) oui___(5)

8. Générateur de pollution

Est-ce que le projet génère des déchets ? non___(1) oui___(5)

Les déchets sont de nature :

	1	2	3	4	5	
Inoffensive	<input type="checkbox"/>	Très dangereuse				

Est-il possible de recycler les déchets en totalité, en partie ou pas du tout ?

	1	2	3	4	5	
Totalité	<input type="checkbox"/>	Pas du tout				

Est-ce que le projet a un impact sur la pollution de l'eau, de l'air ou du sol ?

Eau

	1	2	3	4	5	
Aucun effet	<input type="checkbox"/>	Accroissement significatif				

Air

	1	2	3	4	5	
Aucun effet	<input type="checkbox"/>	Accroissement significatif				

Sol

	1	2	3	4	5	
Aucun effet	<input type="checkbox"/>	Accroissement significatif				

Facteurs sociaux

9. Complexité sociopolitique

Nombre de groupes affectés? (voir la section sur l'analyse des détenteurs d'enjeux)

Niveau d'organisation des groupes? (voir la section sur l'analyse des détenteurs d'enjeux)

10. Présence simultanée de visions multiples du projet

Est-ce que plus d'un groupe d'intérêts publics a une vision pour le projet ?

non___(1) oui___(5)

Quel est le degré de complémentarité des principales propositions ?

	1	2	3	4	5	
Beaucoup	<input type="checkbox"/>	Aucune				

À votre avis, la construction du projet aura un impact sur _____ qui sera :

	très positif	plutôt positif	neutre	plutôt négatif	très négatif
	-5	-3	0	3	5
11a. Population vulnérable					
12a. Santé des riverains					
13a. Qualité de vie des riverains					
14a. Le niveau du service public					
15a. L'activité économique de la région					

À votre avis, le projet (une fois en opération) aura un impact sur _____ qui sera :

	très positif	plutôt positif	neutre	plutôt négatif	très négatif
	-5	-3	0	3	5
11b. Population vulnérable					
12b. Santé des riverains					
13b. Qualité de vie des riverains					
14b. Le niveau du service public					
15b. L'activité économique de la région					

16. Réglementation

Le projet nécessite l'autorisation de _____ :

Niveau local : la ville, plus d'une ville

Niveau provincial : un ministère ou plus d'un ministère

Niveau fédéral : un ministère ou plus d'un ministère

- un niveau, une organisation 1
- un niveau, deux organisations 2
- 2 niveaux 4
- 3 niveaux ou organisations et + 5

Le projet nécessite des dérogations de _____ :

Niveau local : la ville, plus d'une ville

Niveau provincial : un ministère ou plus d'un ministère

Niveau fédéral : un ministère ou plus d'un ministère

- un niveau, une organisation 1
- un niveau, deux organisations 2
- 2 niveaux 4
- 3 niveaux ou organisations et + 5

17. Le projet fera l'objet de consultations/d'approbations supplémentaires des organisations suivantes :

Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE)

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	Certainement				

Régie de l'énergie non___(1) oui___(5)

18. Financement par différents paliers du gouvernement

Le projet sera financé par plus d'un partenaire dont

- La ville
- Le gouvernement provincial
- Le gouvernement fédéral
- Le secteur privé

Une organisation	1 <input type="checkbox"/>
Deux organisations	3 <input type="checkbox"/>
Trois organisations et +	5 <input type="checkbox"/>

Facteurs d'affaires

19. Capacité financière des fournisseurs/professionnels

La taille et la complexité du projet peuvent-elles limiter le nombre de soumissionnaires aptes à participer au projet ?

Architectes

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	Certainement				

Ingénieurs

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	Certainement				

Entrepreneurs généraux

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	Certainement				

Autres fournisseurs

	1	2	3	4	5	
Très peu probable	<input type="checkbox"/>	Certainement				

20. Résistance aux changements

Le projet aura-t-il un impact sur les pratiques courantes du secteur public qui suivent ?

Phase de planification et de réalisation du projet

	négligeable	plutôt faible	neutre	plutôt important	très important
	1	2	3	4	5
Politique institutionnelle de montage de projet					
Politique institutionnelle sur la propriété et le financement des immobilisations					
Technologies utilisées					
Mode de réalisation					
Mécanismes d'incitation					

Le projet aura-t-il un impact sur les pratiques courantes du secteur public qui suivent ?

Phase d'exploitation de l'infrastructure

	négligeable	plutôt faible	neutre	plutôt important	très important
	1	2	3	4	5
Structure d'organisation du ministère/de l'organisation					
Le personnel qui offre le service public					

Le projet aura-t-il un impact sur les pratiques courantes des usagers du service public ?

Très peu probable 1 2 3 4 5 Certainement

21. Estimation incomplète/augmentation des coûts de projet

Le programme fonctionnel et technique (projet d'immobilisations) ou les études d'opportunités (projet de génie civil) est-il complété ?

oui (1) _____ non _____(5)

Le préconcept est-il complété? oui _____(1) non _____(5)

La faisabilité technique du projet a-t-elle été complétée ? oui _____(1) non _____(5)

Quel est le pourcentage de précision des estimations de coûts du projet ?

1	2	3	4	5
95%	80%	50%	20%	10%

Quel est le pourcentage d'avancement des plans et devis ?

1	2	3	4	5
95%	80%	50%	20%	10%

22. Conditions du marché

Est-ce que la période de réalisation (construction) de ce projet chevauche la réalisation d'autres projets majeurs ? non _____(1) oui _____(5)

Le marché des intrants importants pour ce projet est-il stable, moyennement stable ou instable (1 à 5) ?

	stable	plutôt stable	neutre	plutôt instable	instable
	1	2	3	4	5
Ciment					
Main-d'œuvre					
Structures métalliques					
Autres, spécifier					

23. Relations de travail

Est-ce que le projet modifie les conditions de travail ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	Énormément				

Est-ce que les conventions collectives des travailleurs de la construction seront renouvelées ?

durant la phase actuelle ? non___(1) oui_____(5)
durant la prochaine phase ? non___(1) oui_____(5)

Environnement du projet

24. Complexité technologique

S'agit-il d'une nouvelle construction _____(1) ou d'un projet de réfection_____(5) ?

Est-ce que les technologies du projet sont complexes ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	Énormément				

Est-ce que des services seront offerts au public en cours de construction du projet ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	Normalement				

25. Nouveautés technologiques

Est-ce que le projet fait appel à des technologies _____ ?

	1	2	3	4	5	
Éprouvées	<input type="checkbox"/>	Nouvelles				

Diriez-vous que les normes de pratique dans ce secteur évoluent _____ ?

	1	2	3	4	5	
Lentement	<input type="checkbox"/>	Rapidement				

26. Taille du projet

Quelle est l'envergure du projet ?

Moins de 40 millions \$	40 millions à 100 millions \$	100 millions à 300 millions \$	300 millions à 500 millions \$	500 millions \$ et plus
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Nombre d'organisations impliquées dans le projet

Quels sont les types d'organisations impliqués dans le projet ?

Fédéral : un ministère, plus d'un ministère
Provincial : un ministère, plus d'un ministère
Agence régionale
Agence immobilière
Établissement / Organisation

Un niveau, une organisation 1
Deux niveaux, deux organisations 2
Trois niveaux 4
Trois niveaux ou organisations et + 5

28. Expérience et Expertise

Quelle connaissance le responsable ultime du projet possède-t-il sur son rôle face au projet ?

Vaste expertise 1 2 3 4 5
 Aucune expertise

Quelle expertise le responsable de la gestion du projet possède-t-il en planification de projets ?

Vaste expertise 1 2 3 4 5
 Aucune expertise

Quelle expertise le responsable de la gestion du projet possède-t-il en réalisation de projets ?

Vaste expertise 1 2 3 4 5
 Aucune expertise

Quelle expertise le responsable de la gestion du projet possède-t-il en gestion de projets qui font appel à de nouveaux mécanismes de financement (clés en main, affermage, PPP, produit en main...) ?

Vaste expertise 1 2 3 4 5
 Aucune expertise

Quelle expérience le responsable ultime du projet possède-t-il ?

Vaste expérience 1 2 3 4 5
 Aucune expérience

Quelle expérience le responsable de la gestion du projet possède-t-il en planification de projets ?

	1	2	3	4	5	
Vaste expérience	<input type="checkbox"/>	Aucune expérience				

Quelle expérience le responsable de la gestion du projet possède-t-il en réalisation de projets ?

	1	2	3	4	5	
Vaste expérience	<input type="checkbox"/>	Aucune expérience				

Quelle expérience le responsable de la gestion du projet possède-t-il en gestion de projets qui font appel à de nouveaux mécanismes de financement (clés en main, affermage, PPP, Produit en main...) ?

	1	2	3	4	5	
Vaste expérience	<input type="checkbox"/>	Aucune expérience				

ANNEXE 3 - IDENTIFICATION DES DETENTEURS D'ENJEUX

La liste ci-dessous décrit les types de détenteurs d'enjeux d'un projet. Identifiez pour chaque détenteur d'enjeux potentiel, le type d'influence que peut exercer ce dernier sur le projet (positif ou négatif).

	Niveau d'organisation (peu organisé à très organisé) (1 à 5)	Niveau d'intérêt dans le projet (peu intéressé à très intéressé) (1 à 5)	Niveau d'influence (peu influent à très influent) (1 à 5)	Impact (positif ou négatif)
Parties prenantes				
Clients et usagers				
Fournisseurs				
Partenaires				
Communauté d'accueil				
Riverains				
Groupes d'influence				
Chambres de commerce				
Associations professionnelles				
Groupes de défense				
Groupes environnementaux				
Regroupements <i>ad hoc</i>				
Syndicats				
Chercheurs, <i>Think tank</i> , experts...				
Médias				
Autres				
Régulateurs				
Niveau Local				
Municipalités, arrondissements, conseils de bandes...				
Niveau régional				
MRC, Communauté métropolitaine, ...				
Niveau provincial				
Ministère responsable du projet				
Ministère responsable de l'octroi des budgets				
Ministères dont les activités sont affectées par le projet				
Agences et organismes de réglementation				

	Niveau d'organisation (peu organisé à très organisé) (1 à 5)	Niveau d'intérêt dans le projet (peu intéressé à très intéressé) (1 à 5)	Niveau d'influence (peu influent à très influent) (1 à 5)	Impact (positif ou négatif)
Niveau fédéral				
Ministère responsable du projet				
Ministère responsable de l'octroi des budgets				
Ministères dont les activités sont affectées par le projet				
Commissions d'examen				
Acteurs politiques				
Élus locaux				
Députés et ministres provinciaux				
Députés et ministres fédéraux				
Partis politiques				
Autres, spécifier				

ANNEXE 4 - QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES PRÉOCCUPATIONS DES DÉTENTEURS D'ENJEUX²⁴

1. La familiarité ou l'expérience du risque :

Ces questions explorent la compréhension et l'expérience des détenteurs d'intérêts avec le facteur de risque. En général, les inquiétudes diminuent à mesure que les gens deviennent familiers avec le risque. Une exception toutefois, les gens peuvent ne pas se sentir concernés par un risque qu'ils ne connaissent pas.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La familiarité et l'expérience du risque sont élevées dans la population	Plusieurs sont familiers et ont de l'expérience du risque	L'expérience et la familiarité sont inégales à travers la population	La familiarité et l'expérience sont limitées	La familiarité et l'expérience sont inexistantes

À chacune des questions, répondre de 1 à 5 si la question est pertinente et faire la moyenne des réponses.

- Est-ce que le public est familier avec ce risque ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Très familier	<input type="checkbox"/>	Pas du tout familier				

- Est-ce que cette familiarité est générale ou est-elle spécifique à un groupe d'individus?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Générale	<input type="checkbox"/>	Absente				

- Est-ce qu'il y a déjà eu exposition à ce risque ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Fréquemment	<input type="checkbox"/>	Rarement				

²⁴ Traduction libre du questionnaire proposé par le Trésor britannique dans « Managing Risks to the public : appraisal guidance » HM treasury, June 2005.

- Est-ce que l’exposition au risque était fréquente ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Très fréquente	<input type="checkbox"/>	Jamais				

- À quand remonte l’exposition à ce risque ? Un an ? Quelques années ? Plusieurs années ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Moins d'un an	<input type="checkbox"/>	Plusieurs années				

- Quelle est la nature de l’expertise ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Spécialistes locaux	<input type="checkbox"/>	Anecdотique				

2. La compréhension du mécanisme de causalité

Ces questions concernent la relation de cause à effet. Il a été démontré que les gens sont plus inquiets lorsqu’ils ne comprennent pas très bien ce qui influence le risque.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La compréhension du risque est générale et très répandue		La compréhension est généralisée, mais seuls certains groupes ont une compréhension profonde du risque	La compréhension détaillée est limitée à certains groupes de la population	La compréhension est partielle et limitée à certains	Le risque est mal compris par tous

Est-ce que la compréhension du risque est répandue ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Très fréquente	<input type="checkbox"/>	Très rare				

S’il y a compréhension, est-ce qu’il y a consensus sur la façon dont s’opère le risque ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Il y a consensus	<input type="checkbox"/>	Il existe de multiples théories				

Existe-t-il des évidences sur la relation cause à effet de ce risque ?

OUI	NON
1	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La compréhension du mécanisme de causalité du risque est-elle suffisante pour appuyer la prise de décision ?

OUI	NON
1	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Est-ce que la compréhension de ce risque est complète ou partielle ?

- Est-ce qu’il y a des similarités entre ce risque et d’autres risques mieux compris ?

Niveau 1 Niveau 2 Niveau 3 Niveau 4 Niveau 5

Beaucoup de similarités Aucune similarité

- Existe-t-il des publications visant à démontrer la dynamique de ce risque?

OUI	NON
1	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Est-ce que le mécanisme de cause à effet peut être quantifié avec un certain niveau de confiance et utilisé pour prédire la probabilité d’occurrence ?

OUI	NON
1	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. L’Équité des conséquences ou des bénéfiques :

Ces questions explorent la distribution des effets positifs et négatifs associés au risque. Les gens sont plus préoccupés par des risques dont les effets sont inéquitablement répartis ou si le risque les affecte directement.

Annexe 4 – Questionnaire d'analyse des préoccupations des détenteurs d'enjeux

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les effets négatifs et positifs sont distribués équitablement	Certains souffrent plus que d'autres, mais ils reçoivent une compensation équitable	Les bénéficiaires sont répartis équitablement, mais pas les effets négatifs	Les effets négatifs et positifs sont inégalement répartis	Une minorité bénéficie des impacts au détriment de la majorité

Répondre aux questions suivantes par oui ou non où :

OUI = 1 NON = 5

- Est-ce que les impacts négatifs sont distribués également à travers la société ?
- Est-ce que les groupes les plus vulnérables sont plus affectés que les autres ?
- Est-ce que les victimes potentielles sont connues et susceptibles d'attirer la sympathie ?
- Est-ce que les générations futures sont susceptibles d'être affectées ?

Négativement	Aucunement	Positivement
-5	0	+5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Est-ce que l'ensemble de la société va bénéficier des effets positifs associés au risque ou est-ce que ces bénéfices favorisent certains groupes en particulier?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Ensemble de la société	<input type="checkbox"/>	Un groupe particulier				

Répondre aux questions suivantes par oui ou non :

OUI = 1 NON = 5

- Est-ce que ceux qui causent le risque sont plus susceptibles d'en bénéficier ?
- Est-ce que les bénéfices potentiels sont plus importants que les risques perçus ?
- Est-ce que le besoin social pour les bénéfices associés à la prise de risque est évident ?
- Est-ce que les risques et les bénéfices sont répartis également dans l'ensemble de la société ?
- Est-ce que la distribution des impacts est perçue comme équitable ?
- Est-ce que les groupes les plus affectés sont compensés ?
- Est-ce que certains groupes bénéficieront d'avantages au détriment d'autres groupes ?
- Est-ce que certaines générations seront plus affectées négativement que d'autres ?
- Est-ce que certaines générations seront plus affectées positivement que d'autres ?
- Est-ce que les générations pourront faire d'autres choix ou est-ce qu'ils n'auront d'autres choix que de vivre avec cette décision ?

4. La peur des conséquences du risque

Ces questions examinent la crainte suscitée par les effets potentiels associés au risque.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les effets sont triviaux et temporaires.	Les impacts sont graves, mais il est possible d'y remédier	Les effets sont graves, permanents, mais considérés comme naturels	Les effets sont graves, permanents et posent un problème d'éthique	Les effets sont catastrophiques, permanents et suscitent des craintes

Questions types :

- Quelle est la gravité des impacts ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Très peu grave	<input type="checkbox"/>	Très grave				

- Quel est l'envergure du nombre de gens affectés par les effets négatifs?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Très peu	<input type="checkbox"/>	Très grande				

Répondre aux questions suivantes par oui ou non :

OUI = 1 NON = 5

- Est-ce que les impacts négatifs ont le potentiel de mettre des vies en danger ou de l'affecter de manière permanente ?
- Est-ce que les effets sont potentiellement catastrophiques (mettre plusieurs vies en danger ou affecter gravement et de manière permanente plusieurs vies) ?
- Est-ce que les impacts peuvent être difficilement identifiables ?
- Est-ce que les effets sont immédiats ?
- Est-ce que les effets sont réversibles ?
- Est-ce que les effets affecteront les générations futures ?
- Est-ce que les impacts sont naturels ou extraordinaires ? Sont-ils associés à des souffrances ?
- Est-ce que les perceptions face au risque diffèrent selon des groupes et sous-groupes de la société (religieux, sociaux, ethniques...) ?
- Est-ce que les perceptions de ceux directement affectés par le risque sont différentes de celles du reste de la population ?

5. Le contrôle du risque : Ces questions touchent la perception du public sur le niveau de contrôle qu'elle a sur le risque.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les gens ont le sentiment que la prise de risque est volontaire et sous leur contrôle	Les gens ont le sentiment que la prise de risque est volontaire, mais qu'ils le contrôlent partiellement	Les gens ont le sentiment que le risque leur est imposé, mais qu'ils le contrôlent	Les gens ont le sentiment que le risque leur est imposé et essentiellement hors de leur contrôle	Les gens ont le sentiment que le risque leur est imposé et complètement hors de leur contrôle

Répondre aux questions suivantes par oui ou non :

OUI = 1 NON = 5

- Est-ce que la société prend ce risque sciemment ?
- Est-ce la société prend ce risque volontairement ?
- Si un tiers parti impose le risque, a-t-il obtenu un accord informé et explicite ?
- Est-ce que le risque est contournable ?
- Est-ce que les gens ont le sentiment d'avoir suffisamment d'information sur le risque pour le gérer ?
- Est-ce que les gens ont le sentiment d'avoir la capacité et les ressources pour gérer le risque eux-mêmes ?
- Est-ce que les gens ont le sentiment qu'il contrôle leur niveau d'exposition au risque ?
- En général, est-ce que les gens ont le sentiment de contrôler leur prise de risque ?

6. La confiance dans la gestion du risque

Ces questions examinent la confiance que les gens ont dans les gestionnaires du risque et dans les connaissances au sujet du risque.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les gens connaissent et font confiance au gestionnaire du risque	Les gens ne connaissent pas le gestionnaire, mais font confiance au système	Les gens font confiance au gestionnaire du risque, mais pas aux connaissances	Les gens ne font pas entièrement confiance au gestionnaire du risque ou aux connaissances	Les gens ne font pas confiance au gestionnaire du risque ou aux connaissances

Questions types :

- Est-ce que quelqu'un a été mandaté pour gérer le risque ?

OUI = 1 NON = 5

- Quelles sont les perceptions sur ses compétences ?

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	
Très bonnes	<input type="checkbox"/>	Très mauvaises				

Répondre aux questions suivantes par oui ou non :

OUI = 1 NON = 5

- Est-ce que son expérience est bonne ?
- Agit-il dans l'intérêt public ?
- Implique-t-il le public ? Est-il à son écoute ?
- L'information fournie par le gestionnaire est-elle crédible ?

Annexe 4 – Questionnaire d’analyse des préoccupations des détenteurs d’enjeux

- Peut-on faire confiance au gestionnaire du risque ?
- Les connaissances accumulées sur le risque sont-elles robustes ? Fiables ?
- Les études ont-elles été réalisées en toute objectivité ?
- Les études fournissent-elles des informations pour le public ?

ANNEXE 5 – PERTINENCE DES STRATEGIES DE GESTION DES ENJEUX SOCIOPOLITIQUES

Stratégie	Avantages	Inconvénients	Situations les plus appropriées	Délais	Coûts
Information publique (présentation, site Web, vidéos, cédéroms)	Flexible, évolutif,	Communication unidirectionnelle	Tous les projets	Faible à nul	Peu coûteux
Visite de site et opération portes ouvertes	Transparence, interactivité	Peu rendre le projet plus vulnérable s'il est mal préparé	Tester l'opinion publique sur des enjeux mineurs	Faible à nul	Peu coûteux
Assemblée publique, conférence, présentation	Flexibilité, interactivité, communication bidirectionnelle	Peu rendre le projet plus vulnérable s'il est mal préparé	Expliquer des éléments spécifiques d'un projet	Faible à nul	Peu coûteux
Enquête	Peut être évolutif, très informatif,	L'information obtenue est limitée aux questions posées	Besoin de comprendre les préférences, perceptions et inquiétudes du public	Moyen	Coûteux
Entrevue	Flexible, plus informatif que l'enquête,	L'information obtenue est limitée aux questions posées, mais moins que dans le cas des enquêtes	Plus d'un groupe représentatif des intérêts et/ou opinions non partagées d'un groupe à l'autre	Moyen	Moyennement coûteux
Sondage délibératif	Adapté aux situations émotives et qui touchent les valeurs des individus	Complexité de réalisation	Enjeux complexes et concernant des technologies peu connues	Élevés	Très coûteux
Séance d'information et d'échange	Flexibilité, interactivité		Efficace pour traiter individuellement de multiples enjeux	Faible à nul	Peu coûteux

Annexe 5 – Pertinence des stratégies de gestion des enjeux sociopolitiques

Stratégie	Avantages	Inconvénients	Situations les plus appropriées	Délais	Coûts
Comité consultatif	Flexible, communication bidirectionnelle	Exige de la flexibilité et de tenir compte des avis et des préoccupations des partenaires	Adapté pour les enjeux qui exigent d'innover	Moyen	Moyennement coûteux
Charrette	Intègre de multiples points de vue d'experts dans la prise de décision	Exige un consensus des participants	Besoin d'innover	Peut être long	Moyennement coûteux
Jury de citoyens	Facilite la participation publique à une prise de décision complexe	Exige un consensus des participants	Besoin de prendre une décision concertée et informée	Peut être long	Moyennement coûteux
Négociation	Interactif	Exige de la maturité, le manque d'information peut conduire à des blocages	Situation qui confronte les valeurs des parties prenantes	Dépend des enjeux	Dépend des enjeux
Médiation	Interactif	Peut exclure certaines parties	Situation de blocage dans les négociations	Moins long qu'une poursuite judiciaire	Moins coûteux qu'une poursuite judiciaire
Conciliation	Favorise l'auto-organisation et la résolution collective des enjeux	Personne n'obtient le maximum de bénéfices	Situation conflictuelle	Moins long qu'une poursuite judiciaire	Moins coûteux qu'une poursuite judiciaire
Référendum	Décision démocratique	Obligation d'accepter le verdict populaire	Consultation populaire sur une question simple, mais qui affecte toute la population	Long	Coûteux
Conférence de consensus	Établi le dialogue entre experts et le public, favorise une décision objective et informée	Complexe, manque de représentativité des citoyens	Consultation populaire sur une question complexe	Moyennement long	Moyennement coûteux

ANNEXE 6 - FONCTIONNEMENT DES COMITÉS, DES GROUPES DE TRAVAIL ET DES CHARRETTES

Qui sont les participants ?

Ce type de structure réunit les représentants du donneur d'ouvrage et des détenteurs d'enjeux directement concernés par l'enjeu à résoudre. Dans certains cas, des experts peuvent y siéger afin d'aider à résoudre des questions techniques. Pour que les résultats des travaux des comités soient acceptés, les participants doivent être choisis pour leur compétence et leur crédibilité. Le groupe doit contenir un ou plusieurs leaders qui garderont le groupe concentré sur ses objectifs.

Quand faut-il les mettre sur pied et quand les dissoudre ?

Ces structures doivent être mises sur pied dès que l'enjeu sur lequel elles doivent se pencher est suffisamment bien cerné pour qu'un mandat clair leur soit confié. Dans plusieurs cas, ces structures sont créées dans les phases préliminaires du projet, notamment durant la réalisation du dossier d'affaires détaillé. La structure est dissoute lorsque la solution qu'elle propose est intégrée au projet. Si la solution nécessite un monitoring de son implantation sur une longue période, un comité peut se voir confier le mandat de faire le suivi et la surveillance de l'implantation des mesures choisies.

Quelles sont leurs modalités de fonctionnement ?

Le mandat doit être clair et les règles de fonctionnement doivent l'être tout autant. Le donneur d'ouvrage responsable de sa mise sur pied doit pouvoir répondre aux questions suivantes.

- Quel est le mandat ?
- De quel type est la structure : consultative, décisionnelle ou opérationnelle ?
- Qui choisit les membres et sur quels critères ?
- Qui choisit le président et sur quels critères ?
- Le donneur d'ouvrage doit-il prévoir un budget de fonctionnement ? Si oui, à combien s'établit-il et à quelles fins doit-il servir ?
- Les membres sont-ils payés pour leur participation ? Si oui, combien ?
- Quelle est la fréquence des réunions ?
- Quelles sont les tâches à accomplir et à qui et sous quelle forme le comité doit-il rendre compte des résultats de ses activités ?
- Quand la structure doit-elle être dissoute ?