

# **L'analyse par enjeux : les étapes à prendre en compte**

**Projet de recherche ATISÉE  
(Analyse territoriale des impacts sociaux en évaluation environnementale)**

Geneviève Brisson (dir.)

**UQAR**

**2019**

**Auteurs :**

Geneviève Brisson, LI. B. Ph. D., Université du Québec à Rimouski

Valérie Jean, M. Dév. Régional, Université du Québec à Rimouski

Emmanuelle Bouchard-Bastien, M. Env. Institut national de Santé publique du Québec

**Ce document a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ATISÉE (Analyse territoriale des impacts sociaux au sein de l'Évaluation environnementale) dirigé par Geneviève Brisson, professeure-chercheure à l'Université du Québec à Rimouski. Ce projet de recherche a bénéficié d'une subvention du CRSH (Conseil de recherche en sciences humaines du Canada).**

Pour citer ce document :

Brisson, G. (dir.) (2019). *L'analyse par enjeux : les étapes à prendre en compte : projet de recherche ATISÉE (analyse territoriale des impacts sociaux au sein de l'évaluation environnementale)*, Rimouski, Québec : Université du Québec à Rimouski, disponible sur le site [EE@uqar.ca](mailto:EE@uqar.ca).

## Introduction

Les changements nouvellement apportés à la Loi sur la qualité de l'environnement (LRQc.Q2) donnent une place plus grande à la notion d'enjeu. En effet dorénavant, la loi exige que les observations sur les enjeux que toute personne, groupe ou municipalité aura fait parvenir au ministre dans les délais impartis et dont la pertinence, évaluée par le ministre « justifie l'obligation de leur prise en compte dans l'Étude d'impact » (art.31.3.1). Ces observations sur les enjeux sont doivent être déposés dans le registre des évaluations environnementales. L'analyse environnementale d'un projet doit prendre appui sur les enjeux qui ont été soulevés par la population et les acteurs du milieu. La directive pour la réalisation d'une étude d'impact intègre donc, de manière affirmée la notion d'enjeu.

« Comme le prévoit l'article 31.3.1 de la Loi sur la qualité de l'environnement, l'avis de projet et la directive du ministre, publiés au Registre des évaluations environnementales, feront l'objet d'une consultation auprès du public réalisée par le ministre. Au cours de cette consultation d'une durée de 30 jours, toute personne, tout groupe ou toute municipalité pourra faire part au ministre, par écrit, de ses observations sur les enjeux que l'étude d'impact du projet devrait aborder. À la suite de cette consultation, les observations sur les enjeux dont la pertinence justifie l'obligation de leur prise en considération dans l'étude d'impact seront transmises à l'initiateur du projet et seront publiées au Registre des évaluations environnementales. Le cas échéant, l'initiateur devra décrire, dans son étude d'impact, les modifications apportées au projet et les mesures d'atténuation prévues en réponse aux observations soulevées dans le cadre de cette consultation.» (MDDELCC, 2018)<sup>1</sup>

Intégrer la notion d'enjeu dans le processus d'analyse environnementale représente une avancée positive. En effet, partir des enjeux invite à une vraie réflexion sur la nature des aménagements à définir collectivement et sur les modèles de développement qu'ils impliquent, autrement dit sur les visions du monde susceptibles de se manifester lors de l'annonce d'un projet sur un territoire. Une analyse effectuée sur la base des enjeux comporte donc une dimension socio-politique (André *et coll.*, 2010) ce qui la différencie d'une étude d'impacts. Effectuer une analyse par enjeux pourrait représenter une transformation positive du processus d'évaluation environnementale et sociale (André *et coll.*, 2010; Côté *et coll.*, 2017).

C'est dans ce contexte que nous proposons de regarder, étape par étape, ce que devrait contenir une analyse à partir des enjeux. Pour chacune des étapes, nous suggérons des éléments d'information et de réflexion permettant une meilleure compréhension du processus d'analyse par enjeux et de ses implications dans la manière de conduire l'analyse d'un projet. Le fil conducteur qui relie ces différentes étapes est sans aucun doute l'attention

---

<sup>1</sup> Ministère du développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2018. L'information et consultation du public dans le cadre de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'Environnement : guide à l'intention de l'initiateur de projet. 33 pages. [En ligne]. [[www.mddefp.gouv.qc.ca/evaluations/documents/guideinitiateur-projet.pdf](http://www.mddefp.gouv.qc.ca/evaluations/documents/guideinitiateur-projet.pdf)]

aux différents contextes, aux communautés et à leurs territoires. Une bonne connaissance du contexte social, économique et territorial des communautés potentiellement affectées par l'arrivée d'un projet, et la participation active de celles-ci au processus d'évaluation du projet, sont pour ainsi dire, le cœur de l'analyse par enjeux.

## L'analyse par enjeux

L'analyse par enjeux est une démarche utilisée notamment dans le domaine de la gestion intégrée de l'environnement. Elle vise à mettre ensemble, dans un processus de concertation, une multitude d'acteurs qui partagent leurs points de vue et leur compréhension, afin d'analyser collectivement toutes les étapes d'un projet, d'une action ou d'une situation. La gestion intégrée de l'environnement, et l'analyse par enjeux qui la caractérise impliquent une approche holistique où toutes les interrelations entre l'environnement et les humains sont envisagées comme étant indissociables, et faisant partie d'un tout (Gagnon *et coll.*, 2006). Dans ce type d'approche, le territoire n'est plus considéré comme le simple réceptacle des projets et les communautés qui les habitent, comme les milieux d'accueils passifs. Le territoire représente davantage un «espace de concertation et de partage de représentations autour d'une vision, et d'une identité commune» (Raufflet, 2014). Un des principes de cette approche est de considérer que la concertation entre les acteurs sociaux et la capacité d'actions des communautés locales sont des atouts permettant, à terme, une meilleure gestion de l'environnement (Gareau, 2008).

L'analyse par enjeux comporte quelques étapes-clés essentielles à sa mise en œuvre. Nous proposons de regarder plus attentivement chacune de ces étapes afin de suivre, pas à pas, le déroulement de cette démarche.

Ces étapes sont les suivantes :

- La contextualisation
- La participation des différents acteurs
- La détermination et la compréhension des enjeux
- L'analyse des solutions possibles
- La décision du choix retenu
- Le suivi

**Pour en savoir plus :**

Raufflet, E., 2014. «De l'acceptabilité sociale au développement local résilient», *Vertigo-la revue électronique en sciences de l'environnement* [en ligne], vol. 14, No. 2, septembre 2014, mis en ligne le 10 septembre 2014. URL : <http://vertigo.revues.org/15139>; DOI : 10.4000/vertigo.15139

Gagnon, C., Lepage, L., Gauthier, M., Côté, G., Champagne, P., Miller, F., Simard, L. (2006). *Analyse et évaluation du fonctionnement de dix comités de suivi environnemental au Québec : étude exploratoire*. Rapport pour la collection de monographies en recherche et développement. 73 pages.

Gareau, P. (2008). *Gouvernance environnementale et gestion intégrée des déchets au Québec : obstacles à la protection de l'environnement, de la santé publique et de la démocratie participative*. Thèse de doctorat en Sciences de l'environnement, Université de Montréal, 199 pages.

## La contextualisation

**Ce que dit la littérature**

Dans le domaine des sciences sociales et humaines, la contextualisation (ou portrait de communauté) est un processus clé dans la compréhension des phénomènes sociaux (Parrini-Alemanno, 2007; Mucchielli, 2005). S'insérant dans une approche systémique et écologique, qui postule que les acteurs sociaux (ou parties prenantes) et leur environnement sont imbriqués dans un ensemble dynamique, la contextualisation vise à mettre au jour les éléments sociaux et environnementaux qui composent cet ensemble (Parrini-Alemanno, 2007; Mucchielli, 2005). Identifier ces éléments permet de comprendre plusieurs facettes des phénomènes sociaux, car ils interagissent avec les acteurs, les influencent et sont porteurs de sens (Parrini-Alemanno, 2007; Mucchielli, 2005).

**Les objectifs de la contextualisation**

La contextualisation est une méthode qui est utilisée dans le domaine de la recherche et de l'intervention. Par exemple, dans le cadre du processus d'autorisation des projets de développement, la contextualisation réalisée en amont d'un projet permet de recueillir des données neutres et d'estimer quel pourrait être l'avenir de cet environnement humain sans le projet de développement. En d'autres mots, cette étape consiste à décrire le temps « zéro » du milieu d'accueil, et ces données serviront d'indicateurs pour évaluer les impacts sociaux tout au long de la durée de vie du projet

(Bouchard-Bastien *et coll.*, 2013). Dans un contexte de développement des communautés, la contextualisation contribue à alimenter les exercices de planification des organismes et institutions (Richardson, 2014). En ce sens, elle permet d’impliquer les communautés dans leur développement et de répondre directement à leurs besoins (Simard *et coll.*, 2014). Ces deux exemples ont des visées différentes et des procédures propres, mais elles possèdent néanmoins des règles de l’art communes concernant l’engagement du public et la collecte de données.

### ***Pour bien faire les choses***

#### **L’engagement du public**

Indépendamment de l’objectif poursuivi par l’exercice de contextualisation, la mise en place d’un plan pour l’engagement du public est requise afin de valider les données recueillies et d’accroître leur intégration chez les acteurs sociaux (Simard *et coll.*, 2014; Bouchard-Bastien, *et coll.*, 2013; Richardson, 2012; Parrini-Alemanno, 2007). Instaurer un plan pour l’engagement du public assure le recensement et l’inclusion de tous les groupes composant la région ou le territoire à l’étude, ce qui permet de tendre vers un portrait complet et nuancé (Simard *et coll.*, 2014; Bouchard-Bastien *et coll.*, 2013; Richardson, 2012). Il permet également de réfléchir et de prévoir les modalités qui seront utilisées pour diffuser l’information aux participants et à l’ensemble du territoire étudié (Bouchard-Bastien *et coll.*, 2013). Finalement, il assure que les données recueillies fassent l’unanimité entre les différentes parties prenantes, ce qui peut conduire, dans une étape subséquente, vers l’élaboration d’un plan d’action par les différents acteurs sociaux (Simard *et coll.*, 2014; Richardson, 2012; Mucchielli, 2005).

#### **Une méthodologie qualitative**

Une fois les mécanismes de participation citoyenne établis, la description de l’environnement et des acteurs sociaux peut débiter. Afin d’avoir une vue d’ensemble des différents éléments qui composeront le contexte, les données collectées doivent être variées. Pour ce faire, le chercheur doit faire le tour des données existantes à propos des groupes à l’étude (Richardson, 2014). Les statistiques, les rapports institutionnels, les journaux, les cartes et les procès-verbaux des conseils municipaux sont des sources adéquates qui ont fait leurs preuves. (Richardson, 2012; Lemay *et coll.*, 2012). À travers ces documents, les thématiques abordées doivent couvrir l’ensemble des facettes du contexte, soit la géographie et l’environnement, l’histoire, les caractéristiques démographiques de la population et les conditions économiques (Richardson, 2014; Bouchard-Bastien *et coll.*, 2013). Une fois ce premier portrait réalisé, la méthodologie qualitative classique devient nécessaire dans la collecte de données afin de recueillir les définitions de la situation par les acteurs (ce qui donne accès aux perceptions, aux significations) et de s’assurer que l’ensemble des éléments du contexte ont été identifiés (Richardson, 2014; Lemay *et coll.*, 2012; Mucchielli, 2005). Cette collecte de données peut prendre la forme

de consultations publiques, de groupes de discussion ou d'entrevues individuelles avec des informateurs-clés (Richardson, 2012; Lemay *et coll.*, 2012). Comme le souligne Lemay *et coll.*: « Il est très important de diversifier les sources d'information et de s'assurer de rencontrer des personnes appartenant à différents groupes sociaux afin que l'évaluation soit la plus nuancée possible » (2012 : 36). Cette démarche permet également d'assurer que la contextualisation est fondée sur des données actuelles (Simard *et coll.*, 2014).

### ***Les questions à se poser***

- Quels sont les groupes sociaux en présence?
- Quelles sont les caractéristiques socio-démographiques et socio-économiques (activités économiques, niveau de vie, niveau d'éducation, etc.)?
- Quelles sont les valeurs portées par les différents groupes sociaux, quelles sont leurs représentations, leurs intérêts?
- Quelles sont les dynamiques sociales (relations entre les groupes, dynamique collective, réseaux sociaux, etc.)?
- Quelle est l'histoire du territoire et de sa communauté, quels sont les événements qui ont eu lieu, quel est l'historique d'opposition ou de mécontentement à l'égard de décisions liées à des projets, à des politiques, etc.?

### ***Pour en savoir plus :***

Bouchard-Bastien, E., Gagné, D. et G. Brisson (2013). *Guide de soutien destiné au réseau de la santé : l'évaluation des impacts sociaux en environnement*, Institut national de santé publique, 64 pages. En ligne : <https://www.inspq.qc.ca/publications/1765>

Lemay, S.P., Richardson, M., Belzile, M. et J. Gauvin-Racine (2012). *Développement d'un modèle d'approche multidisciplinaire visant l'amélioration de la cohabitation entre les productions animales et le milieu rural*, Institut de recherche et de développement en agroenvironnement, 67 pages. En ligne : [https://www.irda.qc.ca/assets/documents/Publications/documents/lemay-et-al-2012\\_rapport\\_approche\\_multi\\_amelioration\\_cohabitation\\_rurale.pdf](https://www.irda.qc.ca/assets/documents/Publications/documents/lemay-et-al-2012_rapport_approche_multi_amelioration_cohabitation_rurale.pdf)

Mucchielli, A. (2005). *Étude des communications : Approche par contextualisation*. Paris : Armand Colin, 263 pages.

Parrini-Alemanno, S. (2007). « Contexte et contextualisation dans l'approche qualitative de la communication organisationnelle », *Recherches qualitatives*, hors série 3, p. 335-349.

Richardson, M. (2014). *Développement des communautés au sein des communautés d'expression anglaise au Québec : leçons tirées d'un projet de recherche-action participative*, Institut national de santé publique, 68 pages. En ligne : [https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1767\\_developpement\\_communautes\\_anglaises.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1767_developpement_communautes_anglaises.pdf)

Richardson, M. (2012). *Community Portrait of Bonne-Espérance*. Community Health and Social Services Network, En ligne : [http://chssn.org/pdf/En/INSPQ/BE\\_ENG.pdf](http://chssn.org/pdf/En/INSPQ/BE_ENG.pdf)

Simard, P., Benazera, C. et M. Charland (2014). *Le Dispositif participatif de caractérisation des communautés locales : évaluation d'implantation dans trois régions du Québec*, Institut national de santé publique, 99 pages. En ligne : [https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1785\\_caracterisation\\_communautes\\_locales.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1785_caracterisation_communautes_locales.pdf)

## La participation des différents acteurs

### *Ce que dit la littérature*

La gestion de l'environnement tente d'intégrer de plus en plus une approche collaborative, incluant la participation du public<sup>2</sup> (Côté et Gagnon, 2005; Le Floch, 2011). Dans ce contexte, la participation est celle des individus ou des groupes susceptibles d'être affectés positivement ou négativement ou préoccupés par une intervention proposée (André *et coll.*, 2006). La participation du public contribue à améliorer la qualité des décisions qui sont prises, car celles-ci sont nourries du savoir et des valeurs de l'ensemble des acteurs y participant. Elle contribue également à diminuer le risque de clivage entre les experts et les citoyens (Diot-Labusset, dir., 2015).

### **Les objectifs de la participation du public peuvent être nombreux**

- Inviter le public affecté ou intéressé par un projet à intégrer le processus de décision dans un processus favorisant la justice, l'équité et la collaboration.
- Informer et éduquer les différents acteurs (entendant ici tous les acteurs y compris les experts, les décideurs politiques) sur l'ensemble du projet.

---

<sup>2</sup> Pour certains, il serait encore plus juste de parler d'engagement plutôt que de participation, puisque la société civile tend à vouloir être «partie prenante de l'identification des meilleures solutions aux difficultés rencontrées» et à souhaiter ainsi être pleinement engagée dans les décisions qui concernent son avenir. Voir à ce propos Brière, L., 2016. *Les dynamiques d'apprentissage collectif dans des débats publics sur des enjeux socio-écologiques : le cas de la controverse sur la reconstruction de l'échangeur Turcot*, Thèse de doctorat en Science de l'Environnement, Université de Montréal. 300 pages.



- Collecter des données et des informations au niveau social, culturel, économique, politique ainsi que sur les connaissances et les relations entre la population et son environnement.
- Faire surgir les commentaires, les avis, les préoccupations du public sur l'ensemble du projet, autrement dit mettre en lumière les enjeux que celui-ci soulève pour les différents acteurs.
- Contribuer à une meilleure analyse des propositions menant à des solutions créatives et durables.
- Contribuer à l'apprentissage mutuel des différents acteurs et à l'amélioration des pratiques.

### **La représentativité des différents acteurs**

Les acteurs sont toutes les personnes et les groupes impliqués directement ou indirectement par une action. Tous les acteurs sont porteurs de connaissances, de ressources, d'une culture et d'une identité propres (Bilodeau *et coll.*, 2003). Ils perçoivent une situation en fonction de leur bagage, de leurs connaissances, de leurs valeurs, de leurs expériences. Or, certains groupes ont tendance à être moins représentés lors des processus de participation, c'est le cas des femmes, des jeunes et des catégories sociales défavorisées par exemple. À contrario, certains groupes peuvent avoir tendance à être surreprésentés, c'est le cas parfois des personnes âgées, des personnes actives dans les associations ou des opposants au projet (Douillet et Guiheneuf, 2013). La mise en place d'un dispositif de participation doit s'assurer de la présence d'une pluralité d'acteurs. Cette rigueur est essentielle à la crédibilité du dispositif de participation.

### ***Pour bien faire les choses***

#### **Les formes de participation**

Dans une analyse par enjeux, la participation doit viser la production et le partage de connaissances, la compréhension du projet par tous les participants, une discussion ouverte et inclusive sur tous les scénarios possibles, une réflexion collective sur les actions à prendre. « La concertation est basée sur un dialogue où les relations entre les participants sont de nature horizontale » (Gauthier *et coll.*, 2016 : 7). Il s'agit de mettre en place des moyens de construire collectivement des questions, des visions, des enjeux. C'est la forme de participation qui est la plus appropriée dans le cadre d'une analyse par enjeux. L'objectif principal de la concertation est de construire ensemble plutôt que d'obtenir une décision. Cependant, il ne s'agit pas seulement d'asseoir à une table plusieurs personnes pour mettre en place une démarche de concertation (Billé, 2006; Gauthier *et al.*, 2016). Des principes de bases doivent être respectés afin qu'un vrai travail de concertation puisse émerger.

### Les principes d'une bonne participation basée sur la concertation

- La participation doit être **adaptée au contexte** : en connaissant les institutions sociales, les valeurs, la culture des communautés et en respectant les antécédents historiques, culturels, environnementaux, politiques et sociaux (étape de la contextualisation) (ADEME, 2011).
- Le dispositif de participation doit reconnaître le **droit du public à être informé** le plus tôt possible de tout projet qui engage des transformations potentielles de leur milieu de vie (ADEME, 2011; André *et al.*, 2006)
- Le dispositif doit reconnaître que le **public est hétérogène**, car les réalités démographiques, les connaissances, les pouvoirs, les valeurs et les intérêts peuvent varier selon les acteurs. La communication doit se faire dans le respect de tous les individus et de tous les groupes d'acteurs (ADEME, 2011; Douillet et Guiheneuf, 2013).
- On doit s'assurer que même les **personnes susceptibles d'être moins représentées soient pleinement incluses** dans le processus de participation (Douillet et Guiheneuf, 2013).
- Le dispositif de participation doit être **éducatif** (respect mutuel et compréhension de tous les acteurs), **coopératif** (dans un souci de travail collectif visant la convergence sans ignorer les divergences) et **imputable** (les décisions retenues doivent être en accord avec les conclusions des participants) (André *et al.*, 2006, Batellier, 2015; Douillet et Guiheneuf, 2013, Gauthier *et al.*, 2016).
- Les participants doivent pouvoir débattre du **«pourquoi» du projet** et non seulement des modalités de sa mise en œuvre (ADEME, 2011).

### Le conflit et la controverse : éviter d'instrumentaliser la participation

Les conflits et les controverses sont parfois perçus comme une turbulence socio-politique qu'il convient de gérer ou de prévenir notamment à travers la participation du public (Castonguay et coll., 2007). Cependant, la tentation d'instrumentaliser la participation pour atténuer ces moments d'opposition (Le Floch, 2011) peut conduire à une participation amoindrie et peu inclusive. Or, mieux comprendre les notions de conflit et de controverse permet de mieux les envisager. Car l'historique des expériences relatives aux projets d'aménagement a tendance à être linéaire et cumulatif amenant à percevoir la controverse comme un conflit latent (Labussière, 2007). Or, conflit et controverse ne sont pas synonymes.

Le conflit se joue autour de la décision finale, et la médiation tend en principe vers sa résolution ou vers la recherche d'un compromis.

La controverse agit de l'aval du projet vers l'amont, elle vise à tenir à distance le moment de la décision finale en essayant « d'établir une situation de redéfinition des enjeux, voire de co-construction des connaissances » (*op. cit.* :124).

**Autrement dit, la controverse vise à instaurer un processus de participation où les échanges sont bidirectionnels et où les enjeux soulevés et les décisions prises sont co-construits : deux ingrédients essentiels à une analyse à partir des enjeux. La controverse n'est pas forcément un blocage, elle peut être comprise comme un désir de participer activement à l'ensemble de la réflexion qui constitue l'analyse d'un projet (Batellier, 2015; Bilodeau *et al.*, 2003 ; Labussière, 2007).**

### *Les questions à se poser*

- Pourquoi mettre en place un dispositif de participation ? (pour entendre tous les acteurs / pour qu'ils participent à toutes les étapes / pour amoindrir une controverse, etc.)
- Qui participe ? (la nature des participants / leur représentativité / ont-ils une accessibilité au processus, une liberté d'expression, y a-t-il une équité de traitement, etc.)
- De quoi discute-t-on ? (du problème / des enjeux / des options / etc.)
- Comment la participation fonctionne-t-elle ? (Quels sont les modes de participation : mémoires, questions écrites, échanges directs...) / quels sont les délais et les règles (modération, facilitation, animation, qualité et indépendance) / quelle est la prise en compte dans la décision ?
- La compétence du processus décisionnel est-elle réelle ? Flexibilité (ouverture, adaptabilité) / capacité à intégrer et traiter des dimensions conflictuelles / capacité à permettre la construction de la meilleure compréhension possible / compétences partagées entre les différents acteurs et rôles de ceux-ci sur la décision.

### *Pour en savoir plus :*

ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), (2011). *La concertation en environnement, éclairage des sciences humaines et repères pratiques*, rapport, 61 pages,

[https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/79085\\_la\\_concertation\\_en\\_environment.pdf](https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/79085_la_concertation_en_environment.pdf)

André, P., Enserink, B, Connor, D., Croal, P., (2006). *Public participation international Best practice Principles*. Spécial Publication Series No. 4. Fargo, USA : international Association for impact assessment.

Batellier, P., (2015). *L'acceptabilité sociale. Cartographie d'une notion et de ses usages*. Cahier de recherche/ UQAM : Centre de recherche en éducation et formation relatives à l'environnement et à l'écocitoyenneté, 152 pages.

- Bilodeau, A., Lapierre, S. et Y. Marchand (2003). *Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Direction de santé publique, 20 pages. En ligne : <https://rqvvs.qc.ca/documents/file/partenariat-comment-ca-marche.pdf>
- Castonguay, J., Lareau, D., Aubert, B. (2007). *Guide pratique pour l'identification et la gestion des enjeux sociopolitiques*. Rapport de projet. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Claeys-Mekdade, C. (2001). Qu'est-ce qu'une population concernée ? L'exemple camarguais. *Géocarrefour*, Vol. 76, No. 3, *Les territoires de la participation*. Page 217-223. En ligne : [https://www.persee.fr/doc/geoca\\_1627-4873\\_2001\\_num\\_76\\_3\\_2559](https://www.persee.fr/doc/geoca_1627-4873_2001_num_76_3_2559)
- Côté, G., Gagnon, C. (2005). «Gouvernance environnementale et participation citoyenne : pratique ou utopie ? : le cas de l'implantation du mégaprojet industriel Alcan (Alma)». *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 18, No. 1. Page 57-72.
- Diot-Labusset, C. (dir.) (2015). *Démocratie participative : guide des outils pour agir, état des lieux*. Fondation Nicolas Hulot, 56 pages.
- Douillet, R. et Guihéneuf, P.-Y. (2013). *Guide méthodologique : dispositifs et outils pour le dialogue territorial*, 30 pages. [http://www.geyser.asso.fr/pdf/Dispositifs\\_et\\_outils\\_pour\\_le\\_dialogue\\_territorial\\_dialter2013.pdf](http://www.geyser.asso.fr/pdf/Dispositifs_et_outils_pour_le_dialogue_territorial_dialter2013.pdf)
- Gauthier, M., Brisson, G., Plante, S. (2016). *Approches prometteuses de dialogue dans le cas de conflits à propos de risques sanitaires comparables à ceux des champs électromagnétiques*, Direction de la santé environnementale et de la toxicologie, Institut national de santé publique, Rapport, 64 pages.
- Gobeil-Jobin, B. (2018). *L'émergence du discours paysager dans les processus paysagers participatifs : le cas de la consultation par consensus informé dans la MRC de la Vallée-de-l'Or*, Mémoire de maîtrise en Études et interventions régionales-profil recherche, présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi, 144 pages.
- Le Floch, S. (2011). Le riverain, le citoyen et l'habitant : trois figures de la participation dans la turbulence éolienne. *Natures, Sciences, Sociétés*. Vol. 19, page 344-354 En ligne : DOI: [10.1051/nss/2011165](https://doi.org/10.1051/nss/2011165)
- Labussière, O. (2007). *Le défi esthétique en aménagement : vers une prospective du milieu. Le cas des lignes à très haute tension (Lot) et des parcs éoliens (Aveyron et Aude)*. Thèse de doctorat, Université de Pau et des pays de l'Adour, Institut de recherche sur les sociétés et l'aménagement, Laboratoire Société, Environnement, Territoire. 607 pages.
- Michelin, Y. (dir.), (2013). *Fiche technique participation et paysage*, Programme paysage et développement durable, Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, France.
- Sloccum, N., Elliott, J., Heesterbeek, S., Lukensmeyer, C. J. (2006). *Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur*. Fondation Roi Beaudoin, Bruxelles, 202 pages.

## La détermination et la compréhension des enjeux

### *Ce que dit la littérature :*

Déterminer collectivement les enjeux que soulève l'annonce d'un projet implique de mettre à profit la participation des acteurs du milieu. Il s'agit de mettre en place des dispositifs qui assurent la prise de parole et le dialogue entre les différents acteurs, qui stimule la réflexion collective et qui à terme permet de mettre à jour ce qui est considéré comme enjeu c'est-à-dire, ce à quoi les différents acteurs du milieu accordent de l'importance et qu'ils ne veulent pas perdre. Comme nous l'avons vu, la meilleure approche pour favoriser le dialogue est celle qui mise sur la concertation (Gauthier *et coll.*, 2016 ; Auvergne *et coll.*, 2001), c'est-à-dire une approche qui permet aux différents acteurs de développer une vision collective des enjeux en présence. Or, arriver à une vision collective des enjeux implique d'abord la prise en compte des différents points de vue. (Domon et Ruiz, 2014 ; Auvergne *et coll.*, 2001 ; GRAPPC, 2018).

L'analyse par enjeux devrait dans un premier temps mettre en lumière les façons dont les enjeux soulevés sont compris par les différents acteurs en présence, et notamment les différents points de vue qui existent à l'égard de chaque enjeu (Borrini-Feyerabend, 2009). Car la manière de parler d'un enjeu révèle les visions du monde, les perspectives éthiques, les visions de développement, les perceptions du risque. Ce sont les arguments nommés pour parler des enjeux, qui servent à donner une appréciation, une valorisation, qui construisent une argumentation permettant de comprendre les différents points de vue. Dans un deuxième temps, la comparaison des points de vue, des éléments communs et des divergences devrait être utilisée pour tendre vers une vision partagée (Rousseau et Deffuant, 2005).

### **Les objectifs :**

- Repérer et comprendre les enjeux soulevés par les acteurs et mettre en évidence les différents points de vue qui existent ;
- Comprendre les différents argumentaires à l'égard des enjeux soulevés ;
- Co-construire les connaissances et déterminer collectivement les enjeux à prioriser.

Les méthodes de concertation qui sont toutes basées sur des groupes de discussion doivent respecter certains principes essentiels afin d'éviter les jeux de pouvoir ou les tensions susceptibles d'apparaître.

Pour assurer un climat de coopération, des attitudes et comportements devraient se retrouver dans les différentes méthodes utilisées:

***Instaurer une relation d'équivalence*** : chacun a sa place légitime dans le groupe, car les expériences de tous sont pertinentes.

***Écouter avec attention*** : le principe du tour de rôle est un principe essentiel lors des discussions collectives.

***Parler avec intention*** : chacun doit parler en son nom, en employant le «je». Chacun a le droit de passer son tour.

***Être bienveillant*** : chaque participant est amené à éviter les jugements des autres et des idées proposées.

***Faire confiance*** : amener les participants à se faire confiance et à faire confiance aux autres, à suivre ses intuitions, à oser exprimer ses expériences et ses savoirs.

***Respecter le cadre*** : la méthode choisie implique des règles, des consignes qui doivent être suivies pour que tous puissent s'exprimer sans que certains prennent plus de place que d'autres (Diot-Labusset, dir., 2015).

### ***Pour bien faire les choses***

Dans une situation où des points de vue divergents existent, deux techniques peuvent être utilisées pour résoudre les controverses : le portrait des controverses (mis à profit lors du repérage et de la compréhension des enjeux) et le déplacement des acteurs (afin de trouver une solution commune) (Bilodeau et coll., 2003). Ces deux techniques peuvent être considérées comme des opportunités, puisqu'elles permettront d'élargir les horizons de chaque partie prenante et d'innover (*idem*). Elles ne sont toutefois pas un passage obligatoire dans l'analyse des enjeux, puisque la contextualisation et la participation citoyenne utilisées en amont permettent généralement d'identifier et de prendre en compte les différents points de vue.

### **Portrait des controverses**

Le portrait des controverses est une méthode en trois étapes qui permet d'illustrer la nature de la controverse (Bilodeau et coll., 2003). Plus particulièrement, cet exercice met au jour les logiques d'action qui sous-tendent les différents points de vue, ce qui assure une meilleure compréhension de la vision de chaque partie prenante.

- Distinguer les controverses

La première étape consiste à identifier les arguments associés aux deux ou trois controverses qui divisent les acteurs sociaux associés au projet. Cet exercice vise à cerner les controverses et à les distinguer les unes des autres. Pour la réalisation de cette étape, des techniques d'animation propres à la concertation peuvent être utilisées. Au final, pour chacune des controverses, une liste exhaustive des arguments et des acteurs qui s'y rattachent sera réalisée. (Se référer au tableau «*L'analyse des enjeux soulevés par les différents acteurs*» : *les différents points de vue*).

- Mettre en évidence les argumentaires de chacun

À partir de la liste exhaustive des arguments et des acteurs, la deuxième étape consiste à associer les prises de position et les intérêts des acteurs impliqués avec leurs arguments, ce qui donne une signification et une meilleure compréhension de chaque argument. Les fondements de chaque argument sont basés sur les expériences, les connaissances et les intérêts des acteurs impliqués, et résultent de dynamiques historiques, politiques, économiques, sociales, culturelles et identitaires. Un tour de table successif peut être mené afin de noter sur un support visuel les intérêts de chaque partie prenante (Deschênes *et coll.*, 2015). Ultimement, cet exercice permet d'identifier les intérêts communs et divergents qui sous-tendent les arguments, et de dégager une vision d'ensemble (se référer au «*Schéma de l'analyse par enjeux*»).

- Distinguer les types d'arguments utilisés

La dernière étape vise à décortiquer chacun des arguments afin de les classer selon leur logique d'action. Selon Bilodeau *et coll.* (2003) et adaptées d'Habermas (1987), trois logiques d'action peuvent moduler les arguments des acteurs sociaux, soit les valeurs, les savoirs scientifiques et les savoirs d'expérience:

« Ceux ayant trait aux valeurs exposent les principes qui guident l'action. C'est, par exemple, l'acteur public qui invoque les principes d'efficacité et d'équité, ou l'acteur communautaire qui parle d'entraide et de solidarité. Les arguments ayant trait aux savoirs scientifiques sont issus de la recherche : par exemple, on juge de l'efficacité d'un programme sur son évaluation. Les arguments ayant trait aux savoirs d'expérience expriment l'expérience subjective des acteurs : c'est, par exemple, un acteur qui estime pertinente une action pour un milieu du fait qu'elle a réussi ailleurs. » (Bilodeau et coll., 2003 :14)

Des techniques d'animation favorisant le dialogue, et mises en œuvre par un animateur neutre sont également à privilégier durant cette étape. La finalité de cet exercice consiste à identifier et comprendre les visions de chaque partie prenante, ce qui permet d'égaliser les pouvoirs pour les étapes subséquentes, dont l'élaboration de solutions.

### **Quelques clés pour comprendre la nature de certains enjeux**

#### **Déboulooner l'opposition entre enjeux locaux et enjeux globaux**

L'intérêt général associé à l'échelle plus globale est souvent mis de l'avant pour justifier un projet d'aménagement, c'est notamment le cas avec les projets d'infrastructures majeures (la construction d'une autoroute pour permettre à un plus grand nombre de personnes de circuler, l'implantation de parcs éoliens pour augmenter le bassin des énergies renouvelables, les lignes à haute tension pour distribuer l'énergie électrique à d'autres territoires par exemple). Or, les oppositions à certains projets ont souvent été comprises comme l'affirmation des intérêts particuliers au détriment de l'intérêt général (Jobert, 1998 ; Batellier, 2015). Cependant, pour prendre en compte les enjeux d'un projet, il devient essentiel de déboulooner l'opposition entre intérêt général et intérêt particulier, entre le global et le local.

Pour les habitants par exemple, les enjeux sont presque toujours reliés au territoire dans lequel ils vivent, et qui est potentiellement transformé par l'arrivée d'un projet (Labussière, 2007). Cette échelle locale à partir de laquelle les habitants évaluent les enjeux n'est pourtant pas refermée sur elle-même. En effet, un enjeu en apparence local renvoie le plus souvent à des enjeux plus globaux, tels que le maintien de la biodiversité, la présence d'une agriculture respectueuse des sols, les modèles de développement à privilégier, etc. (Dziedzicki, 2004 ; Ion, 2017). En ce sens, il est important de considérer que les enjeux locaux sont légitimes et sont souvent reliés à des préoccupations plus globales d'où ressortent, entre autres, des dimensions démocratiques et éthiques.

#### **Démocratie et éthique : deux valeurs implicitement revendiquées**

Les controverses autour de certains projets ne se limitent pas à une question d'intérêts. Dans certains cas, il s'agit d'une aspiration démocratique, du sentiment vécu par les citoyens de leur légitimité à prendre part au débat sur leur avenir. Dans les situations de mobilisation en réaction à certains projets d'aménagement, plusieurs chercheurs invitent à y voir de nouvelles formes d'engagement basées sur l'émergence de la démocratie locale participative (De Champri, 1997 dans Labussière, 2007), sur l'épuisement du modèle où l'aménagement d'infrastructures est synonyme de modernité et de progrès (Jobert, 1998) ou encore sur le constat de la difficulté des processus institutionnels à accorder une place aux valeurs qu'elles soient morales, esthétiques ou autre (Wolsink, 2000). C'est ce qui explique que la compensation est peu efficace pour limiter l'opposition, que les enjeux soulevés par un projet sont souvent bien au-delà et comportent une dimension éthique d'où surgissent des questions telles que :



Comment compenser l'atteinte à la beauté d'un lieu?  
 Un espace de nature peut-il être remplacé par un autre?  
 Pourquoi cet espace devrait-il être sacrifié au profit d'un autre?  
 Quelle est la légitimité du processus de décision?  
 Quel modèle de développement est souhaité ?

### ***Les questions à se poser***

- Quels sont les enjeux soulevés par les différents acteurs ?
- Quels sont les différents points de vue qui existent à l'égard de chaque enjeu soulevé ?
- Quels sont les arguments nommés par les acteurs pour parler de chaque enjeu ?
- De quels types d'arguments est-il question ?

### ***Pour en savoir plus :***

ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), (2011). *La concertation en environnement, éclairage des sciences humaines et repères pratiques*, rapport, 61 pages, [https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/79085\\_la\\_concertation\\_en\\_environment.pdf](https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/79085_la_concertation_en_environment.pdf)

Auvergne, S., Fallet, B., Rousseau, L. (2001). «Proposition d'une méthode d'aide à la concertation», *Ingénieries*, No spécial multifonctionnalité, 119-130.

Billé, R. (2006). «Gestion intégrée des ressources côtières : quatre illusions bien ancrées», *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement* [en ligne], vol. 7, No. 3, décembre 2006, mis en ligne le 8 septembre 2006, consulté le 30 novembre 2018, <http://journals.openedition.org/vertigo/1555>  
 DOI : 10.4000/vertigo.1555

Bilodeau, A., Lapierre, S. et Y. Marchand (2003). *Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Direction de santé publique, 20 pages. En ligne : <https://rqvvs.qc.ca/documents/file/partenariat-comment-ca-marche.pdf>

Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M., Taghi Farvar, M., Kothari, A., Renard, Y., (2009). *Partager le pouvoir. Cogestion des ressources naturelles et de gouvernance partagée de par le monde*, IIED et UICN/CEESP/TGER, Cenesta, Téhéran.

- Bouchard-Bastien, E., Brisson, G. et S. Plante (2016). *Cadre de référence pour favoriser le dialogue et la résilience dans le cadre de controverses sanitaires environnementales*, Institut national de santé publique du Québec, 22 pages. En ligne : [https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2175\\_concertation\\_dialogue\\_resilience\\_controverses\\_environnementales.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2175_concertation_dialogue_resilience_controverses_environnementales.pdf)
- De Champri, A. (1997), «Les conflits d'aménagement et le syndrome NIMBY, nouvel enjeu de management public». *Techniques, territoires et sociétés*, No. 34., 129-139.
- Deschênes, P., Bergeron, Z. et V. Laberge (2015). *Guide pratique d'une démarche de concertation à l'usage de partenaires engagés dans des projets partagés de changement*, Groupe des Partenaires pour le Développement forestier durable (PDFD) des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, Clermont, Québec, 65 pages.
- Diot-Labusset, C. (dir.) (2015). *Démocratie participative : guide des outils pour agir, état des lieux*. Fondation Nicolas Hulot, 56 pages.
- Domon, G. et Ruiz, J., (2014). *Méthodes et techniques de caractérisation et d'évaluation des paysages ruraux. De l'état des lieux au diagnostic des paysages ordinaires*. Rapport final. 352 pages.
- Dziedzicki, J.-M. (2004). «Au-delà du NIMBY : le conflit d'aménagement, expression de multiples» revendications dans *Conflits et territoires*, Melé, P., Larrue, C., Rosenberg, M. (dir.), Presses universitaires François Rabelais, Tours, 224 pages.
- Gauthier, M., Brisson, G., Plante, S. (2016). *Approches prometteuses de dialogue dans le cas de conflits à propos de risques sanitaires comparables à ceux des champs électromagnétiques*, Direction de la santé environnementale et de la toxicologie, Institut national de santé publique, Rapport, 64 pages.
- Groupe de recherche appliquée sur les processus participatifs et collaboratifs (GRAPPC), 2018. *Pour désigner les territoires incompatibles avec l'activité minière de la MRC des Sources (partie 1), Guide général du participant à la démarche de consultation par consensus informé*. Rapport à l'intention du comité de citoyens et de la MRC des Sources, 108 pages. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs3580165>
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Tome 2. Critique de la raison fonctionnaliste. Paris: Fayard.
- Ion, j (2017). *Pour en finir avec l'intérêt général. L'expression démocratique au temps des égos*. Éditions du croquant, 88 pages.
- Jobert, A. (1998). «L'aménagement en politique ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général». *Politix*, No. 42, 67-92.
- Labussière, O. (2007). *Le défi esthétique en aménagement : vers une prospective du milieu. Le cas des lignes à très haute tension (Lot) et des parcs éoliens (Aveyron et Aude)*. Thèse de doctorat, Université de Pau et des pays de l'Adour, Institut de recherche sur les sociétés et l'aménagement, Laboratoire Société, Environnement, Territoire. 607 pages.
- Mulot, H. (2015). *La cartographie des controverses*, DocpourDocs, mercredi 7 octobre 2015. En ligne : <https://docpourdocs.fr/spip.php?article571>
- Neveu, E. (2015). *Sociologie politique des problèmes publics*, Armand Colin, Paris, 286 pages.

Raufflet, E., 2014. «De l'acceptabilité sociale au développement local résilient», *Vertigo-la revue électronique en sciences de l'environnement* [en ligne], vol. 14, No. 2, septembre 2014, mis en ligne le 10 septembre 2014. URL : <http://vertigo.revues.org/15139>; DOI : 10.4000/vertigo.15139

Rousseau, L., Deffuant, G. (2005). «Gestion des territoires : aider à la formulation collective de problèmes», *Natures, Sciences, Sociétés*, (13), 21-32, <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2005-1-page-21.htm>

Slocum, N., Elliott, J., Heesterbeek, S., Lukensmeyer, C. J., (2006). *Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur*. Fondation Roi Beaudoin, Bruxelles, 202 pages.

Wolsink, M., (2000). Wind power and the NIMBY-myth : institutional capacity and de limited significance of public support. *Renewable energy*, vol. 21, No. 1, 49-64.

## L'analyse des solutions possibles

### *Ce que dit la littérature*

Tendre vers une solution commune passe par la comparaison de diverses solutions possibles en les mettant en lien avec les enjeux soulevés par les différents acteurs. Cette étape repose sur la combinaison des savoirs c'est-à-dire sur l'information qui provient des différents points de vue exprimés (Bilodeau *et coll.*, 2003). Le plus souvent, elle implique certains compromis qui sont possibles lorsqu'une ouverture au point de vue des autres est envisagée par chacun des acteurs en présence, y compris le promoteur.

### **Les objectifs de cette démarche**

- Répondre aux objectifs du développement durable et répondre collectivement à la question suivante : quelle société locale est souhaitée ?
- S'appuyer sur les caractéristiques du milieu, et tenir compte des enjeux propres au territoire concerné.
- Construire une vision partagée à travers une démarche où les acteurs sont pleinement inclus.

### **Le déplacement des acteurs**

Une fois les différents points de vue identifiés et compris, la construction collective de la solution peut être possible si les acteurs sociaux adhèrent

à un "déplacement"<sup>3</sup>, c'est-à-dire s'ils sont enclins à modifier leurs visions, leurs rôles ou leurs pratiques (Bilodeau *et coll.*, 2003). L'exercice du portrait des controverses peut contribuer à amener de nouvelles données ou à harmoniser les intérêts de certaines parties prenantes, ce qui peut faciliter ce déplacement. Les attitudes et comportements propres au climat de coopération, soit la volonté (la bonne foi), l'ouverture (l'écoute) et la confiance (la transparence) sont également essentiels pour réussir cette démarche (Bouchard-Bastien *et coll.*, 2016).

### ***Pour bien faire les choses***

Le déplacement des acteurs s'opérationnalise généralement de deux façons, soit par l'apprentissage ou par la médiation:

- L'apprentissage

Chaque acteur engagé dans une construction collective doit exposer son point de vue tout en étant confronté aux autres visions en vigueur. L'argumentation et la diffusion de nouvelles informations encouragent les parties prenantes à devoir progressivement nuancer ou réviser leur position pour maintenir le dialogue. Dans un contexte d'enjeux plus sensibles, des outils peuvent être utilisés pour favoriser le dialogue, tel que le **débat analytique** où les acteurs doivent justifier leur position et les confronter à l'aide d'une grille qui fait ressortir les points communs (Bilodeau *et coll.*, 2003:18). Au final, ce partage des savoirs favorise le déplacement des acteurs vers une solution commune.

- La médiation

La médiation est la technique la plus utilisée dans les contextes de controverses. À l'aide d'un médiateur, qui est une personne neutre et légitime aux yeux des participants, l'activité de médiation vise à atteindre un compromis entre les différentes parties prenantes (Bilodeau *et coll.*, 2003). Le compromis est un "arrangement [qui] repose sur des concessions mutuelles" et qui vise à réaliser un projet pour le bien commun (*idem*: 14). Cet exercice est possible lorsque les visions des autres parties prenantes sont connues et comprises. Concrètement, le médiateur souhaite susciter un engagement de la part des différentes parties prenantes en dirigeant les participants vers des actions communes.

---

<sup>3</sup> Le déplacement n'est pas seulement celui des acteurs du milieu, il en va de même pour l'instigateur du projet qui est lui aussi un acteur dans le processus en cours. Il doit être disposé, dès le début du processus de concertation à modifier son point de vue sur le projet, et donc, à modifier le projet lui-même.

### ***Les questions à se poser ?***

- La concertation a-t-elle permis de discuter des différents points de vue, un débat analytique a-t-il favorisé un dialogue entre les acteurs aux points de vue divergents ?
- Des points de convergences ont-ils pu émerger ?
- Des points de divergences subsistent-ils ?
- Y a-t-il eu déplacement des acteurs et capacité à arriver collectivement à une solution commune ?

### ***Pour en savoir plus:***

Bilodeau, A., Lapierre, S. et Y. Marchand (2003). *Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Direction de santé publique, 20 pages. En ligne : <https://rqvvs.qc.ca/documents/file/partenariat-comment-ca-marche.pdf>

Bouchard-Bastien, E., Brisson, G. et S. Plante (2016). *Cadre de référence pour favoriser le dialogue et la résilience dans le cadre de controverses sanitaires environnementales*, Institut national de santé publique du Québec, 22 pages. En ligne : [https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2175\\_concertation\\_dialogue\\_resilience\\_controverses\\_environnementales.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2175_concertation_dialogue_resilience_controverses_environnementales.pdf)

Gozé-Bardin, I. (2008). «Le scénario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique», *Management et avenir*, 3(17), 298-318, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-298.htm>

Julien, P.-A., Lamonde, P., Latouche, D. (1975). «La méthode des scénarios en prospective», *L'actualité économique*, 51 (2), 253-281. <https://www.erudit.org/fr/revues/ae/1975-v51-n2-ae3131/800621ar.pdf>

Rousseau, L., Deffuant, G. (2005) «Gestion des territoires : aider à la formulation collective de problèmes», *Natures, Sciences, Sociétés* (13), 21-32, <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2005-1-page-21.htm>

## La décision du choix retenu

La décision du choix retenu ne peut être valable que si elle est cohérente avec la solution collectivement choisie. En aucun cas, cette étape qui fixe la nature du projet retenu ne peut faire fi des étapes précédentes. La légitimité de tout le processus en dépend. On ne peut prétendre avoir complété une analyse par enjeux si la décision finale est en décalage avec ce que les acteurs ont manifesté tout au long du processus de concertation. La décision du choix retenu n'est donc pas en principe une étape distincte, mais plutôt la concrétisation des conclusions collectives auxquelles sont arrivés les acteurs impliqués.

## Le suivi

### *Ce que dit la littérature*

L'analyse par enjeux vise à intégrer le processus de concertation à toutes les phases du projet incluant la phase de suivi. Le suivi comprend des activités de surveillance et de contrôle dont le but est d'évaluer si la réalisation du projet s'est déroulée dans les conditions qui avaient conduit à son approbation. Le suivi permet également de prendre en compte des changements et des circonstances imprévues lors de l'analyse du projet et qui sont susceptibles de survenir lors de la réalisation du projet ou encore ultérieurement (Gagnon *et coll.*, 2006). De plus, la prise en compte des enjeux n'est jamais acquise. Des ajustements peuvent être nécessaires en cours de route, particulièrement lorsque de nouveaux enjeux émergent. Par conséquent, les liens doivent demeurer constants entre les instigateurs de projet et le milieu. Enfin, les modalités de suivi doivent être planifiées dès le début de la démarche de concertation afin d'engager les partenaires décideurs, ainsi que l'ensemble des partenaires touchés ou préoccupés par ce projet (Bouchard-Bastien, Brisson *et coll.*, 2016).

### *Pour bien faire les choses*

Pendant la démarche de concertation, il est important de prévoir un calendrier de suivi qui sera respecté. Cette étape de suivi devrait viser à renouveler la concertation et à poursuivre les échanges entre les différents acteurs (à partir de la réalisation du projet jusqu'à quelques mois ou quelques années après, selon les projets). Ces rencontres doivent permettre de faire le suivi des solutions et des actions prises, et de prendre en

compte de nouveaux éléments qui n'avaient pas été considérés au départ (Bouchard-Bastien, *et coll.*, 2016). Pour que le suivi d'un projet soit crédible, il est important qu'il ait un poids réel et décisionnel, notamment si des éléments apparaissent problématiques ou si de nouveaux enjeux méritent que de nouvelles décisions soient prises. Il est essentiel que le comité de suivi soit composé d'une pluralité d'acteurs en concordance avec ceux qui ont participé au travail de concertation en amont. Le comité de suivi doit travailler en concertation, et pour se faire il faut que l'information soit accessible à tous et que le promoteur n'ait pas la mainmise sur le comité et sur les informations véhiculées. De plus, les moments où se réunissent les membres du comité et le lieu choisi doivent favoriser la participation de tous les membres. Enfin, il est crucial que le comité revienne vers les citoyens périodiquement afin de valider son travail, à travers un dispositif de rétroaction (Gagnon *et coll.*, 2006).<sup>4</sup>

### ***Les questions à se poser ?***

- La diversité et la représentativité de tous les acteurs concernés sont-elles assurées dès le début?
- La coordination du comité sera-t-elle sous la responsabilité d'une personne neutre capable de résoudre des conflits et ayant des aptitudes en communication ?
- Les règles de discussions et de prises de décisions seront-elles approuvées par tous ?
- Des ressources (financières et humaines) sont-elles prévues tout au long du travail du comité ?
- Les informations dont dispose le comité seront-elles rendues disponibles sur internet ?
- La population sera-t-elle consultée via des moments de rétroaction vers les citoyens ?
- Quels sont les mécanismes qui assureront que la participation au processus décisionnel des membres du comité sera réelle ?

### ***Pour en savoir plus***

Bouchard-Bastien, E., Brisson, G. et S. Plante (2016). *Cadre de référence pour favoriser le dialogue et la résilience dans le cadre de controverses sanitaires environnementales*, Institut national de santé publique du Québec, 22 pages. En ligne :

[https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2175\\_concertation\\_dialogue\\_resilience\\_controverses\\_environnementales.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2175_concertation_dialogue_resilience_controverses_environnementales.pdf)

---

<sup>4</sup> Le comité de citoyens de la MRC des Sources dans le cadre du processus de consultation par consensus informé, juin 2018, propose une série de recommandations à considérer pour le suivi de futurs projets miniers sur leur territoire. Ces recommandations, issues de citoyens offrent des pistes intéressantes pour l'élaboration des principes et règles de suivi des projets dans le cadre d'une analyse par enjeux. Ces recommandations sont fournies en annexe.

Gagnon, C., Lepage, L., Gauthier, M., Côté, G., Champagne, P., Miller, F., Simard, L. (2006). *Analyse et évaluation du fonctionnement de dix comités de suivi environnemental au Québec : étude exploratoire*. Rapport pour la collection de monographies en recherche et développement. 73 pages.

Nadeau, V. 2016. *La consultation et la participation du public dans le domaine minier*, Mémoire de maîtrise en gestion de l'environnement, Université de Sherbrooke, 89 pages.

Québec, ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, secteur Mines. (2016). *Guide pour l'organisation d'un comité de suivi*. Québec. 22 pages.

Québec, ministère de l'Énergie et des ressources naturelles, secteur minies. (2019). *Guide des bonnes pratiques sur les comités de suivi et obligations légales des promoteurs pour des projets miniers et d'hydrocarbures* [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/energie-ressources-naturelles/publications-adm/documents-ministeriels/GU\\_bonnes-pratiques-acceptabilite-sociale\\_complet\\_MERN.pdf?1566241098](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/energie-ressources-naturelles/publications-adm/documents-ministeriels/GU_bonnes-pratiques-acceptabilite-sociale_complet_MERN.pdf?1566241098)

*Recommandations issues de la consultation par consensus informé par le comité de citoyens*, 2018. Rapport produit en collaboration avec le groupe de recherche sur les processus participatifs et collaboratifs (GRAPPC) et le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CERSÉ) à l'initiative de la MRC des Sources. 17 pages.