

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	PAGE iii
AVANT-PROPOS.....	PAGE v
RÉSUMÉ.....	PAGE viii
TABLE DES MATIÈRES.....	PAGE xi
LISTE DES TABLEAUX.....	PAGE xvii
LISTE DES FIGURES.....	PAGE xviii
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	PAGE xix

INTRODUCTION.....	PAGE 1
-------------------	--------

### CHAPITRE PREMIER

LA PROBLÉMATIQUE .....	PAGE 5
------------------------	--------

1.1.- Le problème spécifique.....	Page 8
-----------------------------------	--------

1.2.- L'(es) objectif(s) et proposition de recherche.....	Page 13
---	---------

1.3.- Les limites des recherches antérieures.....	Page 14
---	---------

### CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE.....	PAGE 17
-------------------	---------

2.1.- Typologie de la recherche.....	Page 17
--------------------------------------	---------

2.2.- Stratégies de réalisation.....	Page 18
--------------------------------------	---------

2.3.- Échantillonnage, population et étude(s) de cas.....	Page 19
---	---------

2.4.- La méthode de collecte des données.....	Page 20
---	---------

2.5.- L'instrument de mesure.....	Page 21
-----------------------------------	---------

2.6.- Procédés de traitement et d'analyse des données.....	Page 22
--	---------

2.7.- Les limites de la méthodologie.....	Page 23
---	---------

### **CHAPITRE 3**

DÉFINITION DE CONCEPTS : ENVIRONNEMENT, DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ENTREPRISE .....	PAGE 25
---	---------

3.1.- Que signifie « développement durable » et « environnement » en contexte de gestion de projet?.....	Page 25
--	---------

3.2.- Les objectifs du développement durable.....	Page 26
---	---------

3.3.- Les critiques et limites du concept « développement durable ».....	Page 29
--	---------

3.3.1.- Les critiques.....	Page 29
----------------------------	---------

3.3.2.- Les limites.....	Page 31
--------------------------	---------

3.4.- Les problèmes autour de l'intégration de l'environnement et du développement durable au sein d'une entreprise.....	Page 33
--	---------

3.5.-Les fondements théoriques de notre réflexion : approche des parties prenantes.....	Page 35
---	---------

3.6.- Les limites de la théorie des parties prenantes.....	Page 37
--	---------

### **CHAPITRE 4**

UN SURVOL DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE SUR LA GESTION DE PROJET.....	PAGE 40
--	---------

4.1.- Définition (s).....	Page 40
---------------------------	---------

4.2.- Évolution de la gestion de projet.....	Page 42
--	---------

4.2.1.- Évolution.....	Page 42
------------------------	---------

4.2.2.-Évolution en matière environnementale. ....	Page 44
--	---------

4.3.- Cadre réglementaire et institutionnel.....	Page 45
--	---------

4.3.1.- Autorisations fédérales.....	Page 45
--------------------------------------	---------

4.3.2.- Autorisations provinciales.....	Page 46
---	---------

4.3.3.- Réglementation des municipalités.....	Page 47
---	---------

4.3.4.- Autres dispositions formelles.....	Page 47
4.4.- Le développement de techniques et d'outils de gestion de projet.....	Page 48
4.1.- La période d'émergence.....	Page 48
4.4.2.- La période d'accélération.....	Page 48
4.4.3.- La période de propagation.....	Page 49
4.4.4.- La période d'universalisation.....	Page 50
4.5.- Les nouvelles formes d'organisation.....	Page 50
4.6.- Les nouvelles approches à la conception des processus.....	Page 51

## **CHAPITRE 5**

COMMENT INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA GESTION DE PROJET. UNE APPROCHE ORIENTÉE VERS L'ANALYSE DU MODÈLE « CADRE LOGIQUE ».....	PAGE 54
--	---------

5.1.- Projet et cycle de projet.....	Page 54
5.1.1.- L'idée de projet.....	Page 54
5.1.2.- Le cycle de projet.....	Page 55
5.1.3.- Les rôles du gestionnaire dans le cycle de projet.....	Page 56
5.1.4.- Caractérisation de quelques projets selon leur cycle de vie.....	Page 58
5.1.5.- L'analyse de faisabilité.....	Page 62
5.2.- L'Approche Cadre Logique .....	Page 64
5.2.1.- Qu'est-ce que le cadre logique?.....	page 64
5.2.2.- Évolution de l'outil « cadre logique » : GAR, PPO ou PIPO.....	Page 66
5.2.3.- Les outils d'analyse.....	Page 68
5.2.3.1.- L'analyse des parties prenantes.....	Page 68
5.2.3.2.- L'analyse des problèmes.....	Page 70
5.2.3.3.- L'analyse des objectifs.....	Page 71
5.2.3.4.- L'analyse des stratégies.....	Page 72
5.2.4.- L'interprétation de la matrice « cadre logique ».....	Page 73
5.2.5.-Correspondances entre différentes présentations du cadre logique.....	Page 75

5.3.- Proposition d'un cadre d'analyse de développement durable basé sur le modèle «cadre logique ». Une approche participative et intégrée.....	Page 77
5.3.1.- Les étapes d'analyse.....	Page 78
5.3.2.- Participation des parties prenantes.....	Page 80
5.3.2.1.- Associer les partenaires.....	Page 80
5.3.2.2.- Associer les détracteurs et les opposants.....	Page 81
5.3.2.3.- Des écueils à éviter.....	Page 86
5.3.2.4.- Processus de consultation et d'accompagnement des parties prenantes stratégiques.....	Page 87
5.3.3.- L'approche intégrée de gestion dans le cycle de projet.....	Page 88
5.3.4.- La démarche globale : processus d'intégration et de communication... ..	Page 89
5.3.4.1.- Phase de programmation.....	Page 90
5.3.4.2.- Phase d'identification.....	Page 90
5.3.4.3.- Phase de conception.....	Page 91
5.3.4.4.- Phase d'exécution.....	Page 93
5.3.4.5.- Phase d'évaluation et de terminaison.....	Page 93
5.4.- Comment le « cadre logique » peut-il permettre d'opérationnaliser les questions du développement durable en gestion de projet?.....	Page 95
5.4.1.- Définition des variables composantes du cadre logique.....	Page 95
5.4.1.1.- Apprécier et suivre les facteurs externes : les hypothèses.....	Page 95
5.4.1.2.- Poser les conditions préalables : le contrôle de risques.....	Page 97
5.4.1.3.-Bien identifier les moyens nécessaires : moyens physiques et non physiques.....	Page 97
5.4.1.4.-Bien estimer les coûts du projet : coûts monétaires, coûts environnementaux et coûts sociaux .....	Page 99
5.4.2.- Vers une approche GAR : un cadre d'analyse et de gestion axé sur les résultats du projet .....	Page 100
5.5.- Ce qu'il faut pour améliorer la qualité du projet : la pertinence, l'efficacité, l'efficience,.....	Page 107
5.6.- Les facteurs de durabilité et de viabilité d'un projet.....	Page 109

## CHAPITRE 6

INTERPRÉTATION D'AUTRES APPROCHES DE GESTION : ÉVALUATION, CONFRONTATION ET COMPARAISON AVEC LE « MODÈLE DE GESTION » PROPOSÉ.....PAGE 113

: Cas du projet de la centrale hydroélectrique de l'Eastmain-1-A et dérivation Rupert dans la région de Baie – James/Nord du Québec: description & analyse du modèle de gestion exploité par l'entreprise « promoteur » de ce projet.

6.1.- Description sommaire du projet retenu.....Page 113

6.1.1.- Historique et contexte du projet.....Page 113

6.1.2.- Les arguments de justification du projet.....Page 117

6.1.3.- Les principaux enjeux du projet.....Page 118

6.1.4.- L'estimation de coût du projet et sa rentabilité.....Page 120

6.2.-Portrait de la population de la zone d'implantation du projet.....Page 121

6.3.- Rappel de la démarche de consultations de terrain.....Page 122

6.4.- Analyse de contenu.....Page 123

6.4.1.- Les constats de la consultation publique.....Page 124

6.4.2.-Processus d'analyse des impacts du projet sur la pratique des activités traditionnelles.....Page 128

6.5.- Portrait du modèle de gestion utilisé par l'entreprise « promoteur ».....Page 129

6.5.1.- Éléments de développement durable .....Page 130

6.5.2.- Avenir des communautés locales par rapport au projet.....Page 134

6.5.3.- Plan de communication adopté vis-à-vis des communautés locales.....Page 135

6.6.- Méthodologie adoptée pour l'identification des parties prenantes du projet: une application du modèle de David Cleland.....Page 137

6.7.- Évaluation du modèle de gestion exploité par le promoteur.....	Page 139
6.7.1.- La filiale d'Hydro-Québec et ses outils d'analyse : une réflexion vers le modèle cadre logique.....	Page 139
6.7.1.1.- Approche par parties prenantes.....	Page 140
6.7.1.2.- Approche par stratégies.....	Page 143
6.7.1.3.- Construit du cadre logique approprié au projet .....	Page 144
6.7.2.- Le modèle de gestion de la filiale d'Hydro-Québec : stratégies de politique de développement durable.....	Page 147
6.7.2.1.- La démarche globale.....	Page 147
6.7.2.2.-Initialisation d'une politique de développement durable.....	Page 148
6.7.2.3.- Éléments fondamentaux manquants ou faiblement explicités dans le document du projet.....	Page 150
6.7.3.- Analyse du modèle de gestion exploité par la filiale d'Hydro-Québec.....	Page 152
6.7.4.- Les enseignements tirés.....	Page 154
6.7.5.- Autres considérations sur le modèle de planification de projet à l'égard d'une entreprise s'engageant dans une perspective de développement durable.....	Page 158

## **CHAPITRE 7**

LIMITES DE L'ÉTUDE ET RECOMMANDATIONS.....	PAGE 162
7.1.- Les forces.....	Page 162
7.2.- Les faiblesses.....	Page 164
7.2.1.- Les faiblesses liées à la méthodologie.....	Page 164
7.2.2.- Les faiblesses liées à la matrice « cadre logique ».....	Page 165
7.3.- Quelques pistes d'amélioration pour de recherches futures.....	Page 167
CONCLUSION.....	PAGE 169
LISTE BIBLIOGRAPHIQUE.....	PAGE 174
ANNEXE (S).....	PAGE 180

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau1.- Évolution des techniques et d'outils de gestion de projet.....	Page 48
Tableau 2.- Nouvelles techniques de gestion de projet.....	Page 49
Tableau 3.- Nouvelles approches de gestion de projet.....	Page 52
Tableau 4.- Analyse et description du cycle d'un projet.....	Page 61
Tableau 5.- Utilisation du cadre logique (modèle classique).....	Page 73
Tableau 6.- Transformation du cadre logique de base.....	Page 76
Tableau 7.- Exemple de cadre logique d'intervention .....	Page 88
Tableau 8.- Phase d'identification orientée vers le cadre logique .....	Page 91
Tableau 9.- Phase de conception orientée vers le cadre logique .....	Page 92
Tableau 10.- Phase d'exécution orientée vers le cadre logique.....	Page 93
Tableau11.- Phase d'évaluation et de fermeture orientée vers le cadre logique.....	Page 94
Tableau 12.- Superficies des lots de trappe Cris envoyés par les biefs.....	Page 119
Tableau 13.- Format classique du cadre d'analyse approprié au projet.....	Page 144
Tableau 14.- Attitudes des parties prenantes par stades de développement durable.....	Page 147

## **LISTE DES FIGURES ET DES SCHÉMAS**

### **LISTE DES FIGURES**

Figure 1.- Interrelation des rôles d'un gestionnaire de projet.....	Page 57
Figure 2.- Schéma de l'environnement d'un projet.....	Page 63
Figure 3.- Analyse des problèmes.....	Page 70
Figure 4.- Analyse des objectifs.....	Page 71
Figure 5.- Analyse des stratégies.....	Page 72
Figure 6.- Matrice d'analyse des parties prenantes.....	Page 85
Figure 7.- Approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).....	Page 102
Figure 8.- Quelques facteurs clés de réussite d'un projet.....	Page 108
Figure 9.- Cartographie des parties prenantes du projet étudié.....	Page 142

### **LISTE DES SCHÉMAS**

Schéma 1.- Les trois piliers du développement durable.....	Page 26
Schéma 2.- Cadre logique de communication et d'intégration.....	Page 89
Schéma 3.- Plan de communication adopté vis-à-vis des communautés locales.....	Page 135
Schéma 4. – Cadre méthodologique d'identification des parties prenantes.....	Page 138
Schéma 5.- Cadre d'analyse et de gestion axé sur les résultats.....	Page 145
Schéma 6.- Cadre logique axé sur les résultats.....	Page 146



## LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

ALENA : Accord Libre Échange Nord Américain

BIRD : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement

CBJNQ : Convention de la Baie – James et du Nord Québécois

CEE : Commission Economique Européenne

CMED : Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement

COMEX : Comité provincial d'Examen sur le projet

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GCP : Gestion du Cycle de Projet

GTZ : Agence Allemande de Développement

KW/h : Kilowatt par heure

MDDEP : Ministère québécois de Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

MIP : Mémoire d'Identification de Projet

MOP : Manuel d'Organisation de Projet

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ONU : Organisation des Nations Unies

USAID : Agence Américaine d'Aide Internationale

PIPO : Planification des Interventions Par Objectifs ou Planification par Objectifs

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

PMI : Project Management Institute

UE : Union Européenne

UQAR: Université du Québec à Rimouski

SEBJ : Société d'Énergie de la Baie – James

TIE : Table d'Informations et d'Échanges

TW/h : Tonne Watt par heure

## INTRODUCTION

Dans la plupart des pays du monde, les gouvernements<sup>1</sup> s'efforcent d'assurer une meilleure qualité de vie à leurs citoyens, pour maintenant et les générations futures. Ils veillent surtout à la santé de l'environnement naturel dont dépend les collectivités locales, soit l'air, l'eau, le sol et les écosystèmes. Ils doivent également assurer l'accès à la santé publique, à l'éducation et aux services sociaux, de même que faire profiter à un plus vaste segment de la population des avantages de la prospérité économique.

Pas une semaine, voire une journée, sans qu'il ne soit question de l'environnement, que ce soit dans les milieux politiques et d'affaires ou dans les médias. Cette préoccupation fait surtout écho aux besoins de régulation exprimés par la société, notamment face aux impacts de l'activité quotidienne des entreprises sur l'environnement physique. Les pressions des riverains et des organismes de défense pour la protection et pour la préservation de l'environnement sont de plus en plus fortes sur les organisations afin qu'elles ajustent leurs décisions stratégiques en fonction non seulement d'une rationalité économique mais également, d'une réalité sociale (Cadieux, 1993). Ces actions doivent impliquer l'intégration et le traitement simultanés des dimensions économique, écologique et sociale dans les grandes décisions stratégiques (AFNOR SD 21000, 2003). Dans une publication récente, il est rapporté qu'une entreprise qui se dote d'une politique environnementale et de développement durable, provoque alors un effet d'entraînement dans toutes ses industries et chez tous ses fournisseurs, lesquels, pour rester concurrentiels, se voient à leur tour obligés de modifier également leurs méthodologies de gestion (Crévier, 2006). Cette politique doit cependant s'appliquer dans toutes les sphères d'activités de l'entreprise, que ce soit aux plans des politiques d'approvisionnement, de gestion des opérations ou de gestion de projet voire dans les appels d'offres.

---

<sup>1</sup> Le gouvernement de Québec a adopté (2006) à l'unanimité une loi sur le développement durable (Loi no 118). L'objectif poursuivi par cette loi, est d'intégrer un plan de recherche axé sur le développement durable dans les politiques, les programmes et les actions de l'Administration.

Depuis ces dernières années, les entreprises, telle que Hydro-Québec, Alcan ou Purolator, prennent des mesures volontaires de modification de leurs méthodologies de gestion en élaborant des politiques de gestion environnementale, et en présentant dans leurs rapports annuels des engagements pris en matière de développement durable.<sup>2</sup> Dans peu de temps, il y a fort à parier que les paramètres d'orientation stratégique des entreprises vont profondément être modifiés, notamment pour celles qui œuvrent dans les secteurs des ressources naturelles, de l'énergie, de la fabrication et des transports. Le contexte des projets a cependant changé et devient plus exigeant, comparativement il y a deux décennies (Cadieux, 2005). Aujourd'hui, le développement de nouvelles techniques et d'outils adaptés de gestion est donc primordial pour assurer la réussite des projets. Ce sont ces raisons qui nous portent à élaborer ce travail de recherche. L'élaboration de celui-ci s'inscrit formellement comme exigence partielle du programme de maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec. Il s'agit donc de former davantage de professionnels de gestion de projet qui désirent s'orienter vers une carrière de consultants ou de chercheurs. Ce profil de recherche permettrait à l'étudiant de mettre en évidence des habiletés managériales et des connaissances acquises ou d'identifier aisément une situation problématique, etc. afin de dégager des pistes d'amélioration pour la conduite des projets, en termes de solutions durables.

À la lecture d'ouvrages généraux dans la littérature scientifique, cette étude se situe dans les grands courants de pensée entourant la problématique du développement durable dans un contexte global de gestion à long terme (Fauchaux et O'Connor, 2000). Plus spécifiquement, elle nous amène donc à s'interroger sur les approches de gestion à adopter pour la conduite des projets d'aujourd'hui. Cette étude s'interrogera également sur la manière d'intégrer les intérêts de la nature dans un plan global de gestion. L'objectif est de développer une approche intégrée de gestion des questions d'environnement et du

---

<sup>2</sup> La notion de développement durable a été officiellement définie dans le rapport Brundtland publié en 1987 par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Il s'agit «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs» (CMED, 1987, p.51).

développement durable dans l'ensemble des méthodologies de gestion de projet. Ses bases méthodologiques devraient donc se placer au cœur de la démarche d'identification des projets de développement.

Dans une étude réalisée sur l'importance de la coopérative dans le développement des projets agricoles, il a été rapporté que les structures coopératives constituent les premières formes d'entreprises durables (Bolivar, 2002, pp 33-48). En d'autres termes, les structures coopératives conviendraient mieux aux intérêts économiques, sociaux et culturels des membres adhérents (participants ou sociétaires, etc.) et des communautés locales. Une réflexion en gestion de projet visant l'intégration des objectifs du développement durable pourrait corroborer le mouvement coopératif. Dans une coopérative, les règles de gestion se fondent sur le principe de la coopération qui est une forme de démocratie participative (ACI, 1995). Cette nouvelle réflexion importe de prendre en considération les intérêts des citoyens, de participer à l'accompagnement des communautés locales dans leurs revendications et dans leurs démarches, tout au long du cycle de vie des projets selon une base volontaire.

Ce travail de recherche est divisé en sept (7) chapitres. Le premier chapitre se consacre à la présentation du contexte de l'étude et à la problématique de recherche. Dans ce chapitre, le sujet de recherche est alors posé et amené, suivi de la présentation du problème et de la question spécifique de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous présentons le cheminement méthodologique adopté pour conduire cette étude. Dans ce chapitre, nous définissons le type de recherche, les stratégies et méthodes de collecte des données qui sont utilisées pour l'enquête de terrain. Nous terminons ce chapitre par le développement des procédés de traitement et d'analyse des données qui ont été recueillies sur le terrain.

Dans les chapitres trois (3) et quatre (4), nous traitons des principaux aspects de la problématique des questions d'environnement et du développement durable au sein des entreprises. Nous présentons un bref rappel sur la gestion de projet tant au Québec qu'ailleurs dans le reste du Canada. Nous décrivons ensuite les nouvelles formes d'organisation, ainsi les nouvelles approches à la conception des processus en gestion de

projet. Nous présentons le cadre réglementaire et institutionnel canadien de l'environnement d'un projet.

Dans les chapitres cinq (5) et six (6), nous proposons une approche de gestion de projets basée sur l'analyse de l'outil « cadre logique ». D'abord, nous définissons les principaux rôles exercés par un gestionnaire de projet ainsi que plusieurs concepts et outils à la base de cette approche. Pour illustrer de manière pratique le fonctionnement de cette approche conceptuelle, nous comparons celle-ci avec les résultats d'une étude de terrain porté sur un exemple de projet hydroélectrique implanté dans la région de Baie-James par une filiale d'Hydro-Québec. Ces deux chapitres seront bouclés par une analyse sommaire qui porte sur les éléments de gestion de l'entreprise en termes d'objectifs de développement durable.

Finalement, dans le chapitre sept (7), nous présentons les limites de cette étude et une conclusion qui porte sur l'opérationnalisation de notre approche de gestion, ainsi que sur la validation de notre proposition de recherche. Ce dernier chapitre sera bouclé par le développement de quelques pistes pour de recherches futures.

## CHAPITRE PREMIER

### LA PROBLÉMATIQUE

Dans un rapport publié sur l'environnement, Brundtland a défini (1987) le concept «développement durable » comme étant un développement pour tous et à tous. Ce qui veut donc dire :

*« C'est un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».*  
(Source : CMED, 1987).

Depuis sa parution officielle, le concept de développement durable a énormément évolué et fait l'objet de multiples interprétations surtout de la part de ceux qui le manipulent. Pour certains auteurs, il permet la croissance et, pour d'autres, il prend conscience de la limite des ressources c'est-à-dire qu'il tient compte de l'aspect équité dans l'exploitation des ressources (Huong, 2005). Ce concept suppose un équilibre entre l'économique, le social et l'écologique. Cet équilibre repose sur trois (3) grands principes: le principe d'équité entre les peuples et les générations; le principe de précaution ; et le principe de participation qui induit de nouveaux modes de gestion, a précisé la professeure Dontenwill (2005). Se limitant à ces définitions et principes, le concept nous renvoie dans un monde idéal, un monde où l'on pourrait concilier le profit économique, la protection du patrimoine et le développement de façon harmonieuse.

Boutaud, (2001), dans une étude, a cependant proposé deux grandes approches. L'approche éco-centrée (durabilité forte) reflète l'esprit de l'écologiste qui a inspiré la notion et part du principe que le développement de nos sociétés passe par un environnement sain. Une seconde approche économique-centrée (durabilité faible) pense au contraire que le progrès social et la protection de l'environnement sont conditionnés par la prospérité économique. Elle génère alors plus de richesses et donc plus de bien-être aux hommes et aux femmes, et va permettre de faire les investissements nécessaires pour préserver l'environnement.

Dans plusieurs autres publications sur le développement durable, le sens donné à l'adjectif durable varie considérablement, non seulement selon les auteurs, mais également selon le contexte dans lequel le terme est utilisé. Dans certains cas, la logique économique prédomine (Dierickx et Cool, 1989; Barney, 1991). L'idée étant, pour ces chercheurs, d'énoncer les conditions d'un maintien, sur le long terme, d'un avantage concurrentiel (*sustainable competitive advantage*) ou d'un niveau de performance (*sustainable performance*). Si toute autre problématique en est exclue, la notion de durabilité est alors associée à l'existence d'objectifs purement économiques et financiers. Dans d'autres cas, le terme durable, par analogie au concept défini dans le rapport Brundtland (1987), recouvre un sens beaucoup plus large. Son utilisation dépasse le cadre de la sphère économique pour englober des préoccupations d'ordre sociétal. Krause, Kennelly et Gladwin (1995) ont montré que la performance économique à long terme est désormais indissociable de la performance écologique et sociale. C'est que, l'obtention de résultats financiers ne peut donc pas se faire au détriment des milieux naturels et du bien-être social.

Selon une vision adoptée, la quête à la durabilité constitue, tantôt un objectif, tantôt un moyen permettant de réaliser cette ambition. Dans le premier cas, l'idée n'est pas cependant de remettre en cause la finalité économique de l'entreprise, mais plutôt d'y adjoindre un certain nombre de missions complémentaires, s'analysant comme des contributions normales de la société, par exemple la participation au progrès social et la préservation des milieux naturels. Freeman a précisé (1984) ce qui suit: «la firme existe, non seulement pour ses actionnaires, mais également pour un ensemble de parties prenantes dont il convient d'intégrer leurs préoccupations». L'approche exclusivement financière du résultat devient inadaptée, puisqu'elle ne rend compte que des intérêts d'une catégorie d'acteurs, soit les actionnaires. Il est donc nécessaire d'élargir le champ d'évaluation de la performance afin d'englober, plus généralement, des considérations écologiques et sociétales (Graves et Waddock, 1994). En 1999, Freeman, Ogden et Watson sont arrivés aux mêmes conclusions.

Dans le second cas, l'idée part du principe que la performance économique (objectif) est subordonnée à une attitude positive et volontariste dans le domaine écologique et social (moyen). Sans être un véritable but, la définition d'une politique de développement durable dans une entreprise est une condition *sine qua non* de la réussite économique et financière. Cette politique, qui autorise finalement des différentes lectures, s'accommode bien de points de vue à priori divergents. Une des critiques majeures adressée à l'encontre de la notion de développement durable est son manque d'opérationnalité qui s'explique par les caractéristiques mêmes de cette notion qui se veut d'ailleurs « globale », « universelle » et « transdisciplinaire ». Qualifiée, à raison sans doute, de concept « flou », « valise », et « mou », le terme développement durable se prête du coup, de la part de ceux qui le manipulent, à de multiples interprétations. Boiral et Croteau (2001) le qualifient de concept « caméléon ». Dans certaines recherches antérieures sur la question, l'incidence de la performance environnementale sur la réussite économique a fait l'objet de débats animés au sein de la communauté scientifique. Waddock et Graves (1997) ont montré que par exemple l'existence d'un lien positif entre la performance sociétale<sup>3</sup> et la performance financière. Selon eux, les projets qui satisfont les attentes de leurs parties prenantes<sup>4</sup> sont perçues comme plus risquées par les promoteurs et ces projets subiront des coûts qui viennent grever leur profitabilité. Or, Williams et Siegel ont conclu (2000) dans une étude qu'il n'y a aucun lien entre performance économique et réussite sociétale.

En guise de complément, Porter et Linde (1995) ont montré qu'une stratégie éco respectueuse favorise la compétitivité de l'entreprise. La pollution est une manifestation de l'inefficacité des systèmes de production. Les coûts engagés en faveur de l'environnement lors de la mise en œuvre des programmes et projets sont largement compensés par les bénéfices tirés d'une démarche pro-environnementale. L'environnement est un moyen d'acquiescer un avantage décisif au sein d'un marché. À l'opposé, Palmer et Oates (1995) ont rapporté dans la même période que l'augmentation des pressions environnementales ne

---

<sup>3</sup> Expression qui signifie la capacité à satisfaire les parties prenantes d'une entreprise (Clarkson, 1995).

<sup>4</sup> Terme désignant « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une entreprise » (Freeman, 1984).



conduit pas systématiquement à une croissance du niveau de profit des entreprises. S'agissant des compensations, les dépenses consenties par les organisations pour la protection de l'environnement dépassent, en règle générale, largement les ressources générées pour la mise en œuvre d'une politique de développement durable. Dans les faits, les entreprises ne sont pas toujours financièrement récompensées d'une démarche pro environnementale, et ni sanctionnées en rapport de leur attitude à l'égard des milieux naturels.

Persais (2004) a par ailleurs rapporté dans son article publié sur l'excellence durable que les mécanismes de régulation s'avèrent souvent insuffisants pour compenser les conséquences négatives que les décisions managériales font peser sur la société. Bien qu'il soit généralement admis que le développement économique doive se faire davantage en harmonie avec les valeurs sociales et avec le respect de l'environnement, il faut cependant souligner que peu d'organisations ont atteint le stade de l'excellence écologique. Shrivastava & Hart sont également arrivés en 1996 à des conclusions identiques.

### **1.1.- Le problème spécifique**

Depuis les années 90, la gestion de projet est devenue un mode de management très répandu au sein des organisations. Les questions d'environnement et du développement durable sont au cœur de la plupart de nombreux grands débats et requièrent toute une reconfiguration du processus de gestion au sein de nos entreprises. Les théories traditionnelles de la gestion de projet, convergeant vers des concepts comme ceux de la planification, de l'exécution et du contrôle, proposent souvent un ensemble de méthodes et de processus issus de l'environnement d'un projet. Mais une des dimensions de l'environnement du projet a pris une importance considérable pendant ces dernières années. Nonobstant, les mouvements sociaux sont donc venus modifier de façon drastique le contexte dans lequel évoluent ces entreprises.

Dans l'ouvrage de Sadler et Jacobs (1990), intitulé « le développement durable et évaluation environnementale », il est rapporté que les priorités environnementales dans un projet s'inscrivent généralement et spécifiquement dans le cadre des études de faisabilité environnementale, lesquelles visent à intégrer les considérations écologiques et sociales à l'exercice de développement et de réalisation du projet. Ainsi, l'intégration du volet environnemental dans la gestion de projet permet de prendre en compte les relations réciproques qu'entretiennent les chefs de projet avec l'environnement externe pour évaluer et choisir finalement les actions stratégiques qui répondent le mieux aux objectifs sociaux et écologiques (Allouche et Schmidt, 1995). D'autres études rapportent par contre que les entreprises accordent une importance relativement faible aux études d'impact environnemental. Dans son ouvrage intitulé « La faisabilité de projet », O'Shaughnessy a souligné (1992) que les études d'impact étant exceptionnellement effectuées dans des situations où par exemple, une subvention gouvernementale est donnée, dans le cas où le projet prend l'allure d'un débat politique ou suscite une controverse de la part de la population, ou dans un but d'améliorer l'image de l'entreprise.

Par ailleurs, de nombreux d'événements ont mis en évidence ces problématiques diverses qui affecteraient la planète aujourd'hui. C'est la satisfaction actuelle des besoins qui est maintenant compromise par les problèmes environnementaux et sociaux que connaît le XXI<sup>e</sup> siècle (par exemple : la crise alimentaire en Afrique et en Haiti, les victimes de l'ouragan Katrina, les ravages du Tsunami, la perte de biodiversité, la raréfaction de la ressource halieutique et le renchérissement des matières premières, les pollutions, ...). Il ne s'agit plus d'anticiper les problèmes mais de les résoudre. Le développement durable pourrait alors laisser place à la notion de «développement désirable» qui regroupe l'ensemble des solutions économiquement viables aux problèmes environnementaux et sociaux que connaît la terre. Ce nouveau mode de développement, facteur de croissance économique et d'emplois, serait une véritable «économie verte», basée sur l'économie sociale et solidaire, l'éco-conception, les matières biodégradables, le bio, la dématérialisation, le réemploi-

réparation-recyclage, les énergies renouvelables, le commerce équitable, la relocalisation des entreprises.

Fort de ces constatations, qui ne cessent de s'imposer aux gouvernements, aux entreprises et aux citoyens du monde entier, il est donc difficile, voire impossible, de concevoir qu'une entreprise puisse s'échapper de la notion du développement durable qui, selon une idée difficilement contestable, prône un développement qui répond aux besoins du présent et des générations futures.

Dans le Guide PMBOK (2004), l'approche traditionnelle de gestion des parties prenantes, qui consistait à ne considérer que les employés, les actionnaires, les clients et les fournisseurs, s'est donc considérablement élargie pour tenir compte de l'émergence de groupes environnementalistes, d'écologistes, d'associations locales, de médias, de gouvernements et autres qui sont concernés par les projets et programmes élaborés. Ces acteurs stratégiques exigent un droit de participation et exercent de plus en plus de pressions sur les entreprises afin qu'elles ajustent leurs décisions stratégiques en fonction non seulement d'une rationalité économique, mais également d'une réalité sociale, droit qui leur est donc reconnu dans la littérature scientifique mais les modalités d'application de celui-ci ne font jusqu'à présent aucun objet de synthèse et de recherche pertinentes. Hénault et Spence (2004, p-30), dans un article publié sur les entreprises face aux pressions sociopolitiques, ont montré le rôle joué par les groupes de pression (ONG, par exemple) dans les processus qui conduisent très souvent au boycott de certains produits ou de certaines marques pour des raisons d'ordre éthique.

Pour qu'un projet puisse être réalisé avec le maximum d'efficacité<sup>5</sup>, il faut donc que celui-ci soit suffisamment supporté par les parties prenantes internes et perçu favorablement par les parties prenantes externes. Le succès d'un projet dépend donc de la prise en compte de son impact potentiel sur les individus ou groupes qui partagent un enjeu ou un intérêt dans sa réalisation et qui exigent ainsi leur intégration dans le processus de formulation et

---

<sup>5</sup> Selon l'auteur O'Shaughnessy (1992), qui signifie le résultat obtenu en fonction des buts et objectifs visés par le projet, tiré dans son livre intitulé « La faisabilité de projet ».

de développement du projet (Malenfant, 1996). D'après les études d'Igalens et Joras (2002), le développement durable est l'option qui suscite un regain d'intérêt de la part des entreprises qui sont tenues de s'exprimer sur cette question dans leur rapport annuel, tout comme d'un plus large ensemble de parties prenantes. L'intégration des intérêts de la nature dans le développement des projets requiert des communications constantes entre les chefs de projet et les parties prenantes pour évaluer et choisir les actions stratégiques qui répondent le mieux aux objectifs sociaux et écologiques. Autrement dit, un chef de projet d'aujourd'hui doit définir son projet en fonction des intérêts convergents et divergents, qui proviennent des parties prenantes influentes, pour atteindre les objectifs de réalisation du projet.

Comparativement il y a deux décennies, le contexte de déroulement des projets a cependant changé et devient plus exigeant. Comme souligner précédemment, la gestion de projet nécessite de nouvelles techniques et d'outils modernes de gestion pour assurer la réussite des projets actuels. Il paraît de plus en plus évident que les meilleurs résultats des entreprises sur le long terme seront assurés par celles qui apporteront quelque chose de plus : des valeurs, du sens et une responsabilité vis-à-vis des populations présentes et des populations futures. Mais il est clair que cette responsabilité n'a de raison d'être et de pérennité que si elle ne s'inscrit pas dans une approche « gagnant - gagnant ».

Il est essentiel pour un chef de projet de modifier ses méthodes traditionnelles de gestion et d'adopter une nouvelle approche de gestion qui s'apprête à intégrer les intérêts de tous les acteurs concernés par son projet. Ce qui lui permettrait toutefois de mieux répondre aux attentes sociopolitiques et de faire accepter collectivement et socialement son projet dans les collectivités locales. Dans les entreprises, les discours en faveur le développement durable sont de plus en plus fréquents. Nul n'est contre la vertu, mais il n'est pas toujours évident d'intégrer le développement durable dans les processus décisionnels. Ce n'est pas des intentions et de volontés qui font défaut. Mais comment intégrer les questions d'environnement et du développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet? Quel avantage a-t-il pour une entreprise qui aurait choisi une

méthodologie de gestion de projet qui soit respectueuse des principes de développement durable? Comment satisfaire alors les intérêts des promoteurs, du personnel et les clients tout en répondant aux attentes des parties prenantes, qui exigent désormais de savoir comment le projet agit avec l'environnement et de participer aux décisions que celui-ci prend et qui affecte l'environnement physique? Entre d'autres termes, de quelles manières qu'un projet peut-il être « socialement et écologiquement acceptable » tout en créant davantage de valeur? Alors que les intérêts des acteurs concernés par le projet sont souvent divergents, voire contradictoires. Autant de questions qui méritent des réponses en vue d'une reconfiguration des approches de gestion au niveau des entreprises.

Ces interrogations mentionnées précédemment sont les principales questions auxquelles cette étude va tenter d'apporter comme réponse en terme de solutions pratiques ou d'actions à entreprendre dans le quotidien des entreprises. Si la réponse à ces questions peut sembler innovante ou au contraire déjà expérimentée par d'autres chercheurs, sa mise en perspective doit aider le chef de projet à construire et développer très concrètement la légitimité de l'entreprise en matière environnementale, et à intégrer opérationnellement les intérêts de tous les acteurs concernés par le projet dans l'ensemble des méthodologies de gestion. Cette nouvelle vision, axée sur les courants de pensée de « développement durable », aidera par conséquent le chef de projet à améliorer les chances de succès de son activité. Mais les réponses à ces interrogations premières ne seront possibles que dans le cas où certaines questions pertinentes auront été répondues préalablement. Sinon, le chef de projet sera incapable d'appliquer correctement une politique respectueuse de l'environnement. Les plus pertinentes sont les suivantes : Sur quelle méthodologie un chef de projet va-t-il opérer l'identification et la classification de tous les acteurs et partenaires économiques et sociaux, internes tant qu'externes, concernés par le projet? Pourquoi doit-il considérer certaines entités comme parties prenantes stratégiques? Comment doit-il alors se comporter à l'égard de ces parties prenantes?

## **1.2. – L'(es) objectif(s) et proposition de recherche**

Cette présente étude est une démarche d'intégration des questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet. L'objectif général est d'élaborer un cadre d'analyse de développement durable fondé sur la méthode cadre logique. Cette approche de gestion servira de bases méthodologiques pour la mise en place d'un modèle de planification de projet plus participatif et responsabilisant. L'exploitation de ce modèle apportera une amélioration dans les comportements traditionnels et d'attitudes des chefs de projet sur le terrain. L'objectif spécifique est de comparer deux approches d'intervention en gestion de projet, dont l'approche illustrée dans cette présente étude et celle exploitée par les entreprises sur le terrain.

Cette étude tentera d'apporter les premiers éléments de réponse aux différentes questions dont elle a soulevé. Le cadre logique est un outil efficace de gestion qui permet aux parties prenantes internes et externes d'un projet d'identifier et d'analyser les problèmes, puis de définir les objectifs à atteindre et les activités à entreprendre à cet effet. Il permet également aux planificateurs de tester la conception d'une ébauche de projet pour s'assurer de sa pertinence, sa faisabilité et de sa viabilité. Dans ce travail de recherche, nous allons étudier l'importance de la méthode cadre logique dans la formulation d'une stratégie de développement durable au sein des entreprises. Cette réflexion portera principalement sur l'intégration des parties prenantes stratégiques, depuis la phase d'identification jusqu'à la phase d'évaluation et de fermeture du projet. L'étude tentera également de mettre en oeuvre une approche intégrée de gestion dans la livraison de solutions globales des projets sensibles à l'environnement.

Le cas d'initialisation d'une politique de développement durable dans une entreprise exploitant une centrale hydroélectrique dans la région de Baie - James sera étudiée. Les résultats de cette étude de terrain seront ensuite comparés avec l'approche de gestion que nous illustrerons. C'est donc une démarche de résolution de problèmes globaux des projets sensibles à l'environnement. Cette entreprise a été choisie puisque son activité implique de fait une prise en compte large des intérêts de différentes parties prenantes. Dans le cadre

d'une politique d'initialisation de développement durable, la description de la démarche suivie par les entreprises montrera le mode de cohabitation entre celles-ci dans leurs activités, leurs interactions avec leurs parties prenantes sociales et environnementales. Pour illustrer notre démarche, nous formulons la proposition de recherche suivante : **« l'intégration des questions d'environnement et du développement durable tout au long du cycle d'un projet pourrait être un vecteur de changement positif dans les chances de succès du projet, sous réserve qu'elles s'insèrent dans un processus global de gestion qui intègre à la fois les objectifs économiques, écologiques, et sociaux et sociétaux ».**

Ce nouveau modèle de gestion doit tenir compte de certaines priorités de l'heure, telles que les priorités sociales et environnementales. Il doit être également appuyé par des éléments opérationnels, par exemple certaines règles de gestion. Si les chefs de projet parviennent à intégrer simultanément les trois objectifs du développement durable dont l'économique, social et écologique dans la gestion des processus décisionnels, nous allons donc pouvoir observer un changement significatif dans le succès de leurs projets et au niveau des pratiques de gestion, allant dans le sens souhaité d'un meilleur fonctionnement sur le terrain.

### **1.3.- Les limites des recherches antérieures**

Depuis de nombreuses années, nous avons assisté à un accroissement spectaculaire des recherches consacrées aux problèmes environnementaux dans le monde, ce qui s'est traduit par une accumulation remarquable de publications sur les sujets liés à la notion de développement durable. Par exemple, différents auteurs ont étudié les problèmes posés par l'exploitation des combustibles fossiles, les barrages hydroélectriques et la sécurité alimentaire. Nous notons également un intérêt croissant pour la production des biens industriels et des biens d'équipement. En revanche, et pour de multiples raisons, les études d'impact de ces projets et programmes et les débats sur les méthodologies de gestion, - autrement dit les efforts concrets de l'intégration des considérations écologiques et

sociales dans les processus décisionnels - ont généralement fait l'objet d'une moindre attention. La collecte et l'analyse de statistiques sur les problèmes environnementaux sont devenues monnaie courante, particulièrement dans la plupart des pays riches. Les données sur le développement durable - à l'exception, peut-être, de ministères et d'organismes environnementaux - sont rarement disponibles. Dans certains cas, il existe des données, mais elles sont difficiles à obtenir pour des raisons politiques, ou d'exclusivité. De plus, la publication et la diffusion des études ou de rapports sur cette question sont fréquemment soumises à une certaine confidentialité. La pénurie de ces documents sur ce type de question dans les entreprises est partiellement imputable à la rareté des supports méthodologiques qui concerne cette tâche spécifique. Bien que, les résultats d'analyse de ces travaux de recherche n'indiquent pas comment intégrer les considérations environnementales et sociales dans les processus décisionnels des entreprises. Les résultats d'études antérieures ont montré que les entreprises ne se dotent pas encore de politiques sociales visant à faire accepter socialement les projets (O'Shaughnessy, 1992; Freeman, 1999 et Persais, 2004). Ils rapportent de préférence des dommages causés à l'environnement par les entreprises que des solutions.

La littérature scientifique, qui existe sur le thème général de l'étude, appartient en quelque sorte à trois (3) grandes catégories de données. Nous pouvons classer, dans la première catégorie, les compilations de notions et méthodes qui concernent la gestion de l'environnement par les entreprises, présentées le plus souvent dans des contextes plus larges traitant de problèmes de développement durable. Compte tenu du caractère même de ces publications, les idées présentées sont de nature théorique ou hypothétique, mais sont particulièrement utiles pour une première démarche d'analyse du volet environnemental dans l'identification des projets. Malheureusement, si ce type de documents fait bien référence à des cas spécifiques pour illustrer certaines des notions exposées, il ne fournit que peu d'indications opérationnelles sur la manière de mettre effectivement en pratique l'environnement et le développement durable, lorsqu'il s'agit de mener des recherches sur



les approches de l'intégration de ceux-ci dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet.

La deuxième catégorie des données englobe les études, synthèses ou les bibliographies faites sur la littérature consacrée aux effets néfastes des activités industrielles dans certaines régions du monde (l'Afrique, l'Asie, ..., plus particulièrement). Ces publications constituent souvent des guides extrêmement utiles pour rechercher les études disponibles en termes de questions et de résultats de recherches; elles permettent également d'appréhender de manière intéressante l'évolution passée et future des études dans le domaine. Mais, compte tenu de leur caractère généralement synthétique, de la manière dont y est abordé le concept « développement durable », et/ou de leur portée tant en termes de résultats que de méthodes, elles ne fournissent que peu d'informations sur les procédures concernées et envisagées.

Dans la troisième catégorie, prennent place les études de cas de projets, de programmes ou d'entreprises portant sur un problème particulier. Il s'agit ici de précieuses sources d'informations pour les lecteurs intéressés par des études spécifiques, dans un pays donné, pour un type de projet et une période définie. Les résultats de ces études y sont généralement abondants. Mais nous pouvons généralement y regretter l'absence d'explication pas à pas des procédures qui doivent être mises en œuvre pour transposer les trois (3) critères du développement durable dans le développement, le suivi et contrôle, et l'évaluation finale des activités. Dans le cadre particulier du développement durable, les écrits sont principalement théoriques (Sharma, 2001 ; Martinet, Reynaud, 2004 ; Dontenwill, 2005).

## **CHAPITRE 2.- LA MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre décrit les étapes à suivre qui composent le cheminement méthodologique adopté pour conduire cette étude. Il s'agit principalement de préciser la nature de la recherche (c'est-à-dire le type de recherche), d'identifier la population statistique, l'instrument de mesure utilisé, et les méthodes de traitement et d'analyse de données qui sont collectées sur le terrain. Dans un premier temps, nous avons analysé des sources d'informations secondaires. Celles-ci nous ont permis de dresser le cadre référence de l'étude. Puis, dans le second temps, nous avons alors effectué des enquêtes de terrain auprès de certains chefs de projets et de parties prenantes externes au projet étudié.

### **2.1.-Typologie de la recherche**

Dans une recherche scientifique, un chercheur peut s'intéresser soit à décrire le phénomène de son étude, soit à l'explorer ou bien à l'expliquer (Urli, 2005). Le choix du chercheur dépend de sa question générale de recherche. Il s'agit donc de trois chemins totalement différents pour choisir une méthodologie de recherche (Bordeleau, 1993). D'après la typologie proposée par Cousineau et Bastien (1975), la présente étude se veut être de type appliqué en ce sens qu'elle découle d'une situation à améliorer. Il s'agit d'une application de notions théoriques (les critères du développement durable) à un aspect précis de la réalité (la gestion de projet). L'objectif est de développer une méthodologie de gestion intégrée et participative pour la conduite des projets sensibles à l'environnement, c'est-à-dire de proposer une façon de mieux faire et à meilleur compte un projet (notion d'efficacité).

La méthode de recherche utilisée est donc descriptive. Elle est dite descriptive parce que les objectifs de la recherche sont de type descriptifs (Brisoux, 1979, Bordeleau, 1993). La méthode est également à caractère exploratoire, laquelle est particulièrement recommandée par les chercheurs en cas d'insuffisances théoriques en regard de la pertinence du sujet traité, de sa nouveauté ou de sa particularité (Bordeleau, Brunet,

Haccoun, Rigny et Lajoie, 1982). Elle est dite exploratoire du fait qu'elle aborde un domaine où les cadres de référence sont quasi inexistant, à l'exception de la théorie des parties prenantes. La perspective qualitative retenue pour cette étude nous conduira à identifier des thèmes nouveaux et des préoccupations particulières qui auraient dû s'intégrer dans la gestion de projet. Étant donné la nature de cette étude, qui consiste à étudier des comportements et des événements qui se sont déjà produits, la recherche peut être de type ex post (Mace, 1988). Ce choix d'une telle méthodologie nous permet d'expliquer la dynamique des différents obstacles qui sont reliés à l'application d'une politique de développement durable en tant que stratégie de gestion, et à faire ressortir les différentes caractéristiques qui entourent le problème de la recherche.

## **2.2.- Stratégie(s) de réalisation**

La méthodologie de recherche retenue est dite hypothético - inductive, laquelle consiste à observer de cas particuliers pour ensuite essayer de dégager une théorie émergente de ces observations (Aktouf, 1987). Pour recueillir des données, nous avons opté pour une stratégie de recherche d'enquête par questionnaire. L'enquête est réalisée dans une entreprise qui représente une étude de cas, menée auprès d'acteurs concernés pour un projet donné (parties prenantes interne et externe). Il s'agit donc des entretiens individuels en profondeur c'est à dire des entretiens libres ou semi libres (Antoine, 1990). Le problème est abordé sur un plan très général, tout en suivant les développements de l'interviewé et en s'abstenant dans toute la mesure possible à poser des questions. S'il y a lieu, les résultats obtenus à partir de cette étude de cas sont ensuite extrapolés.

L'enquêteur a interviewé deux (2) catégories d'acteurs concernés par l'étude : les responsables de projet (partie prenante interne) et les acteurs stratégiques externes (partie prenante externe). Les répondants qui ont fait l'objet d'analyse ou de l'enquête de terrain sont ceux qui, dans une certaine mesure, ont le pouvoir d'influencer soit positivement soit négativement les objectifs du projet.

### **2.3.- Échantillonnage, population et étude(s) de cas**

Cette présente étude porte seulement sur les projets de développement. La population statistique est composée de projets à impacts environnementaux qui sont en phase d'études, en cours d'exécution ou déjà réalisés dans la province québécoise. Nous avons considéré un échantillon de cas à étudier selon qu'il nous convient, afin de réduire le nombre de cas à observer sur le terrain compte tenu des contraintes temporelles et budgétaires, et pour quelques situations représentatives de la population statistique. Le choix d'un cas à étudier est guidé par les critères suivants.

En plus d'être bien documentés et des données facilement accessibles, le cas à étudier a généralement fait l'objet d'actualités. Nous définissons aussi un certain nombre de critères sur la base desquels qu'il est possible de différencier facilement un projet à impact environnemental aux autres types de projet, étant donné que les gens ont souvent tendance à confondre un projet de développement durable avec des projets de développement (soit à forte incidence environnementale et sociale). Cette distinction peut guider un chef de projet dans le choix de la méthodologie de gestion appropriée incluant ou bien non les intérêts de la nature ou de tous les acteurs concernés par le projet. On définit un chef de projet le plus souvent comme étant celui qui est titulaire d'une formation collégiale, en plus de quatre à cinq ans dans une école d'ingénierie ou dans une école supérieure de gestion et doté d'une expérience en gestion de projet (Guardiola, 2002).

Dans cette étude, nous retenons la formation académique et le nombre d'années d'expérience en gestion de projet, comme deux critères pertinents pour sélectionner le responsable du projet qui est sous l'étude. Pour nous, il est considéré chef de projet toute personne qui s'occupe la fonction de gestion de projet, autrement dit toute personne titulaire d'une formation académique et d'une expérience d'au moins une année en gestion de projet. Ces deux critères sont donc primordiaux pour définir les répondants de l'enquête dans le cadre de travail.

L'échantillonnage tient compte principalement de la question à l'origine de cette recherche, de la formation académique avec au moins une année d'expérience en gestion

de projet. Il est aussi fonction du budget alloué, de ressources humaines disponibles et du temps consacré par l'enquêteur pour faire ce travail. Pour ces raisons mentionnées plus haut, le choix du responsable de projet, le choix de la partie prenante externe au projet s'est faite sur la base d'une méthode dite de convenance, laquelle est souvent utilisée par le Centre Canadien de Consultation Statistique (par exemple l'enquête 2003) lors d'une étude pour ses raisons pratiques de coût ou d'accessibilité difficile.

#### **2.4.- La méthode de collecte des données**

Dans un premier temps, nous avons effectué un inventaire sur la documentation existante afin d'apporter un support théorique à ce travail de recherche. Cette étape préliminaire réunit toutes les données provenant des opinions ou des conclusions scientifiques qui ont rapport avec la recherche. Nous avons recensé également des données dans les livres de référence à caractère académique, les travaux publiés par diverses instances gouvernementales et des textes se trouvant dans les revues spécialisées. L'objectif de cette étape est d'arriver aux premières démarches pour la mise en place d'une approche théorique de gestion.

Dans un second temps, nous avons collecté des données par l'entremise d'un questionnaire auprès des répondants choisis selon les critères précédemment définis. Les entretiens ont été individuels et par groupes homogènes. Cette façon de procéder est envisagée pour ne pas influencer les réponses des répondants. L'enquêteur s'attendait également à des réponses semi structurées dans la mesure où le répondant ne serait pas obligé de répondre à une liste de questions précises, et offrant des choix de réponse à l'exclusion de celles qui concernent une identification personnelle. Les entretiens auraient pu être réalisés soit au domicile du répondant soit par téléphone ou son lieu de travail. Ceux-ci ont été réalisés par téléphone et à l'entreprise selon les préférences exprimées, ce qui nous a permis de sauver du temps et des déplacements dans la zone d'implantation du projet. Nous avons planifié 45 minutes pour répondre à un questionnaire d'enquête, mais dans certain cas l'entretien a duré plus longtemps à cause de la disponibilité du répondant et de la

quantité d'informations pertinentes fournies par ce dernier. Les questions et les réponses sont définies en fonction de la catégorie d'acteurs qui ont fait l'objet de la rencontre, étant donné les intérêts des acteurs concernés par le projet sont divergents voire contradictoires. La procédure des entretiens s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- **Présentation, description des objectifs de l'enquêteur**

L'enquêteur se présente et s'identifie en ajoutant qu'il s'intéresse à une étude portant sur l'intégration de l'environnement et du développement durable dans la gestion de projet. Il aimerait analyser, sur le plan pratique, la possibilité, pour un chef et les membres de son équipe de projet, de faire de l'environnement une priorité dans leurs processus décisionnels.

- **Confidentialité et consentement entre les parties**

Nous avons garanti le répondant de la confidentialité des informations. Nous avons expliqué aux répondants que les informations fournies seront connues seulement par les professeurs qui évaluent cette étude. Le consentement a été recueilli par un récit verbal et pour être ensuite accepté sur la base d'une confiance réciproque. Nous avons assuré aussi le répondant que le formulaire ainsi que toutes les données normatives seront gardés sous clé et seront conservés jusqu'à la fin de l'étude. Les documents seront détruits par la suite, conformément aux règles habituelles.

- **Exploitation du formulaire**

Le début du questionnaire, qui porte sur la description du projet, a été rempli par le répondant. Après cette étape, nous sommes arrivés à la phase la plus importante des rencontres. La quête de réponse quant à la problématique de recherche. Des questions servant à structurer l'entrevue et préparées à l'avance ont été débattues et posées à chacun des répondants dans un ordre déterminé et bien défini.

## **2.5.- L'instrument de mesure**

Dans cette démarche, nous avons utilisé un questionnaire d'enquête pour collecter les informations. À quelques variations dans les questions, nous nous assurons à ce que les

méthodes de collecte, la taille du questionnaire soient adaptées et conformes aux deux catégories de répondants. Les types de questionnaire ont chacun environ une centaine de questions, divisés en plusieurs rubriques. Sauf dans certains cas, nous avons dû modifier la taille de notre questionnaire en vue de l'adapter selon des chefs de projet interviewés. Les questions ont porté sur les enjeux et les intérêts de chacun des acteurs, puis sur l'impact du projet et sur les stratégies de gestion qui sont utilisées. Nous nous sommes interrogés également sur les principaux facteurs qui motivent ces acteurs quant à une modification ou non de telles méthodes de gestion, qu'elles soient d'initiative personnelle, organisationnelle ou bien politique. Il est important d'identifier les objectifs, les forces et faiblesses des acteurs concernés entre autres au sein du projet. De plus en plus, beaucoup de pressions se font sur les organisations, principalement sur les chefs de projet, pour donner plus de place à l'environnement dans leurs stratégies de gestion, que ce soit par volonté ou sous contrainte réglementaire. Dans ce contexte, nous avons l'objectif de recueillir, par un questionnaire, de précieuses informations sur la place de l'environnement dans les choix stratégiques des chefs du projet ou des dirigeants de l'entreprise.

Il est évident à ce qu'il y ait une différence entre ce que sont les intentions et les réalités sur le terrain. Les projets de qualité, c'est-à-dire les projets de développement durable, supposent un équilibre entre trois objectifs indissociables dont l'économique, l'écologique et social. Nous avons vérifié avec les répondants les objectifs de cette étude en tant que responsable et nous nous sommes interrogés ensuite sur la perception qu'ils ont quant à l'intégration des principes du développement durable au sein de leurs entreprises.

## **2.6.- Procédés de traitement et d'analyse des données**

Compte tenu du caractère qualitatif de l'étude, nous avons opté pour une analyse de contenu. Cette démarche est la technique la plus utilisée pour le dépouillement et le traitement des informations écrites et verbales. Elle vise à découvrir la signification du message étudié par la description objective et systématique de son contenu manifeste et latent.

Comme l'a précisé Deslauriers (1987) :

*« C'est une méthode de classification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre la sens exact et précis ».*

Les informations collectées sont traitées et analysées de la manière suivante. Il s'agit donc de lire littéralement, très attentivement et à plusieurs reprises chaque questionnaire afin de se familiariser avec son contenu respectif et de classer l'information selon les différentes interrogations (catégories de données) amorcées lors de l'élaboration du questionnaire, lequel pourrait être modifié en fonction, de l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique des informations recueillies. Nous avons regroupé par thème les informations à analyser, de façon qualitative, chacun des éléments d'informations pertinents consultés et, par simple description et comparaison de cas, à dégager des similitudes ou des différences.

Étant donné qu'il ne s'agit pas de tester une approche théorique quantitative, mais de décrire une situation à explorer, alors la nature et la portée de cette recherche ne justifie pas la quantification des données accumulées du projet étudié. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu par thèmes (Huberman & Miles, 1994; Urli, 2005). Parmi les entretiens, certains sont d'abord retranscrits à l'aide d'une base de données informatisées et l'analyse qualitative a été réalisée avec deux logiciels conçus pour cette tâche dont *Sphinx Lexica*, puis *Nudist\*3.5*. Ce procédé de traitement informatique a pour but d'interpréter les résultats obtenus en rapport avec des construits et non pas à démontrer la relation de cause à effet entre différentes variables.

## **2.7.- Les limites de la méthodologie**

Comme nous avons indiqué dans les paragraphes précédents, cette étude consiste à proposer un document de gestion pour la conduite des projets sensibles à l'environnement. Ce document va servir à élaborer un modèle participatif de gestion environnementale en gestion de projet en vue de modifier les comportements traditionnels des chefs de projet ou dirigeants d'entreprise, et à proposer des méthodes responsables de gestion de projet dans



un contexte de développement durable. Concernant cette présente étude, certains facteurs tels que le problème de budget qui est alloué; le problème d'accessibilité et le temps qui est consacré ont permis d'adopter les méthodes de collectes dites de convenance. Malgré sa simplicité et sa rapidité, le choix d'un échantillon de convenance pourra nuire la possibilité de généraliser les résultats obtenus surtout, lorsqu'il s'agit des études de cas. Aussi, le désistement de plusieurs entreprises par rapport à cette étude nous oblige à limiter les enquêtes à un seul cas de terrain, dont la filiale d'Hydro-Québec qui réalise le projet hydroélectrique de la Baie -James. Mais l'atteinte d'un objectif de travail est toujours tributaire du choix de la méthodologie de recherche.

À cause du caractère généralement ouvert et flexible des méthodes de travail choisies (les études de cas, les entretiens non structurés, l'analyse de contenu, etc.), le risque de biais personnels est important étant donné les éléments de subjectivité qui peuvent intervenir au moment de la collecte ou de l'interprétation des données. Les informations sont collectées surtout sur la perception des personnes rencontrées lors de l'enquête. Ces répondants ont le droit d'exprimer ce qu'ils souhaitent et de répondre aux questions qu'ils ont estimé compatibles à leurs objectifs. Nous n'avons disposé d'aucun moyen pour vérifier la fiabilité des informations qui ont été fournies. Afin de bonifier la qualité de l'analyse des données, conformément à la volonté des répondants, nous avons enregistré certains entretiens. Un facteur correctif ( $k = 0.87$ ) a été également utilisé afin de réduire le niveau des biais personnels.

Cette présente étude ne se caractérise pas par des données puisqu'elle ne peut être quantifiée, étant donné qu'elle s'intéresse surtout à des études de cas et à des échantillons. Cette approche de gestion, bien qu'elle se limite à décrire des faits plutôt qu'à les expliquer, va nous permettre néanmoins de dégager des hypothèses de recherche pour de futures études, sans modifier la problématique originale de l'étude.

## **CHAPITRE 3.- DÉFINITION DE CONCEPTS : ENVIRONNEMENT, DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Depuis ces dernières années, les notions de l'environnement et du développement durable ont suscité de nombreux débats parmi des chercheurs, dirigeants et écologistes. Il est donc difficile de concevoir que les projets puissent échapper de la notion de développement durable qui, selon une idée difficilement contestable. Cette situation soulève actuellement plusieurs questions à l'endroit des entreprises, mêmes celles souhaitant de s'engager dans cette voie, que ce soit par volonté ou sous contrainte réglementaire.

### **3.1.- Que signifie les concepts « développement durable » et « environnement » en contexte de gestion de projet?**

Mme Gro Harlem Brundtland (1987), dans son rapport publié sur l'environnement, a défini le « développement durable » comme étant un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (CMED, 1987). Selon l'auteur, il s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable de trois (3) dimensions des activités de développement: environnementale, sociale et économique.

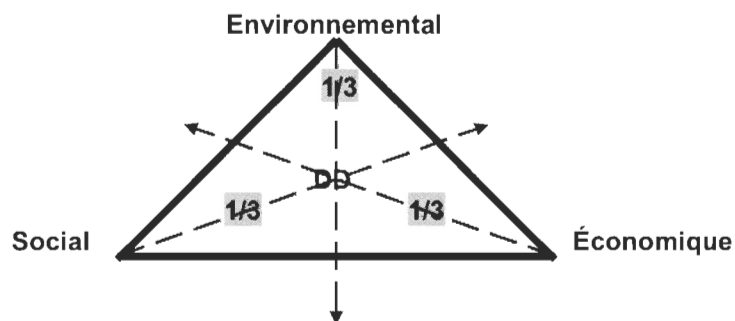
Le concept de développement durable suppose un équilibre entre ces trois (3) dimensions qui donnent lieu à la représentation bien connue d'aujourd'hui et repose également sur trois (3) principes fondamentaux : le principe d'équité entre les peuples et les générations, le principe de précaution et le principe de participation induisant de nouveaux modes de gouvernance (Dontenwill, 2005). Il suppose une réconciliation permanente entre l'économique, l'écologique et le social. Une intégration des objectifs du développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet signifierait pour un chef de projet de veiller à la rentabilité économique de son projet tout en minimisant l'impact de celui-ci sur l'environnement.

### 3.2.- Les objectifs du développement durable

L'objectif du développement durable est de définir des schémas viables et conciliant les trois aspects économique, social et environnemental des activités humaines; « trois piliers » à prendre en considération par les entreprises et les individus. L'excellence durable suppose un équilibre entre les piliers :

- Économique : performance « classique », mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de tous échelons;
- Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise au niveau de tous ses échelons : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, ...), fournisseurs, clients, communautés locales et société en général;
- Environnemental : compatibilité entre l'activité sociale de l'entreprise et le maintien de la biodiversité et des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts du développement social des entreprises et de leurs produits en termes de flux, de consommation de ressources, difficilement ou lentement renouvelables, ainsi qu'en terme de production de déchets et d'émissions polluantes, ect. Ce dernier pilier est donc nécessaire aux deux autres.

Schéma 1.- Les piliers du développement durable



Au terme de ces trois objectifs s'ajoute un enjeu transversal, indispensable à la définition et la mise en place de politiques et d'actions relatives au développement durable : la gouvernance. La gouvernance consiste en la participation de tous les acteurs concernés

(citoyens, entreprises, ...c'est une forme de démocratie participative). Le développement durable correspond au point central **DD** défini par la rencontre des trois (3) médianes du triangle formé. Il est donc la juxtaposition des trois piliers économiques, environnementaux et sociaux. Plus l'entreprise s'éloigne du point central **DD**, moins que celle-ci aura atteint le stade de l'excellence durable.

Comme vu précédemment, la définition classique du développement durable découle du rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Il rappelle le propre propos prêté à Antoine de Saint-Exupéry : « *Nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants* ». Ce rapport Brundtland insiste sur la nécessité de protéger la diversité des gènes, des espèces et de l'ensemble des écosystèmes naturels terrestres et aquatiques, et ce, notamment, par des mesures de protection de la qualité de l'environnement, par la restauration, l'aménagement et le maintien des habitats essentiels aux espèces ainsi que par une gestion durable de l'utilisation des populations animales et végétales exploitées.

Il est toutefois difficile de séparer le patrimoine naturel et le patrimoine culturel. L'idée de transmission de génération alliée à celle de diversité culturelle (on pense aussi aux populations les démunies) et à celle d'interaction entre les communautés humaines et la nature est bien résumée dans la définition que donne l'UNESCO du patrimoine culturel :

*« Ce patrimoine culturel (immatériel), transmis de génération en génération, est recréé en permanence par les communautés et les groupes en fonctions de leur milieu, de leur interaction avec la nature et de leur histoire, et leur procure un sentiment d'identité et de continuité, contribuant ainsi à promouvoir le respect de la diversité culturelle et la créativité humaine ».*

Nous pouvons considérer que les objectifs se partagent entre trois grandes catégories :

- Ceux qui sont à traiter à l'échelle de la planète : rapports entre nations, individus, générations;

- Ceux qui relèvent des autorités publiques dans chaque grande zone économique (Union européenne, Amérique latine, Asie, ...), à travers les réseaux territoriaux par exemple;
- Ceux qui relèvent de la responsabilité des entreprises.

Le développement durable, associé à la notion de bonne gouvernance, n'est pas un état statique d'harmonie mais un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources, le choix des investissements, l'orientation des changements technologiques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir comme avec les besoins du présent.

Pour le respect d'objectifs de développement durable par les entreprises, spécifiquement on parle de responsabilité sociale des entreprises (*corporate social responsibility*) ou parfois plus précisément responsabilité sociétale des entreprises puisque le volet de responsabilité ne correspond pas uniquement au volet social. La responsabilité sociale des entreprises est un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. Il y a en effet, jusqu'à présent, peu d'obligations législatives, de contraintes ou de pénalités : à citer cependant en France, une loi relative aux nouvelles régulations économiques qui oblige les entreprises cotées en bourse à inclure dans leur rapport annuel une série d'information relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. En 2005, la province de Québec a également adopté une nouvelle loi relative sur le développement durable (Loi no 118) qui demande les entreprises à mieux intégrer la recherche d'un développement durable dans les politiques, les programmes, et les actions de l'Administration, ainsi qu'à assurer, notamment par la prise en compte d'un ensemble de principes et par l'adoption d'une stratégie de développement durable, la cohérence des actions gouvernementales en ce domaine.

Pour les uns, le concept de développement durable est assez clair pour être opérationnel. D'autres le voient comme une panacée et un catalogue de bonnes intentions

qui devraient permettre tout à la fois, sans trop préciser comment, de combiner un ensemble d'exigences :

- La satisfaction des besoins essentiels des communautés humaines présentes et futures, en rapport avec les contraintes démographiques : accès et d'égalité de chance pour tous à l'emploi, accès à l'eau potable et à l'éducation, ...
- L'amélioration de la qualité de vie : accès aux services sociaux, accès aux soins de santé, accès à un logement de qualité, ...Le renforcement de nouvelles formes d'énergies renouvelables : énergie éolienne, énergie solaire et de biomasse, ...
- Le respect des droits et des libertés de la personne : participation pour l'ensemble des groupes de la société aux différents processus de prise de décision, statut des femmes et des minorités.

### **3.3.- Les critiques et limites du concept de développement durable**

#### **3.3.1.- Critiques**

Plusieurs critiques sont adressées au concept de développement durable pendant ces dernières années. Ces critiques sont rencontrées à plusieurs niveaux.

- **Critique conventionnelle**

Il existe une confusion autour de l'expression de développement durable, la notion de « développement » étant elle-même floue car pouvant se rapporter soit au développement humain, soit à la croissance économique. De prime abord, le concept de développement durable peut rallier à peu près tous les suffrages, à condition souvent de ne pas recevoir de contenu trop explicite; certains retenant surtout de cette expression. Le premier mot « développement », entendant par là que le développement tel que mené jusqu'alors doit se poursuivre et s'amplifier; et, de plus, durablement, d'autres percevant dans l'adjectif « durable » la remise en cause des excès du développement actuel, à savoir, l'épuisement

des ressources naturelles, la pollution, les émissions incontrôlées de gaz à effet de serre, ect.

L'équivoque de l'expression « développement durable » garantit son succès, y compris, voire surtout, dans les négociations internationales d'autant que, puisque le développement est proclamé durable, donc implicitement sans effets négatifs, il est consacré comme le modèle absolu à généraliser sur l'ensemble de la planète<sup>6</sup>.

- **Reproche anti-occidental**

Historiquement, le concept de développement durable corrobore la pensée occidentale. Un de ses effets est de tenter de prolonger le concept actuel durablement (Serge Latouche, 1989)<sup>7</sup>.

- **C'est un paradoxisme**

Les opposants à l'idéologie du concept et de la croissance considèrent que le terme de développement durable est un paradoxe.

Sur une planète, expliquent la plupart d'entre eux, où 20% de la population planétaire consomme 80% des ressources naturelles, il n'est pas, pour ces 20% les plus riches, de développement qui puisse être durable. Comme l'a souligné (2007) l'auteur Jean-Marc Jancovici<sup>8</sup> :

*« En revenant à la définition du concept durable, c'est-à-dire, ce qui permet de répondre aux besoins des générations actuelles, sans pour autant compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Alors, le terme approprié pour les pays riches est bien la décroissance soutenable ».*

---

<sup>6</sup> Déclaré en 2005 par le sénateur français Marcel Déneux, membre du groupe Union centriste, de la politique française.

<sup>7</sup> Professeur et auteur de « L'Occidentalisation du monde : Essai sur la signification, la portée et les limites de l'uniformisation planétaire ». Édition La Découverte, Paris, 1989. Version révisée en 2004.

<sup>8</sup> De Wikipédia. C'est une encyclopédie libre qui peut être, sous certaine réserve, considérée comme une source d'informations fiable. Les auteurs sont des bénévoles, mais ils sont soumis aux règlements et principes qui sont définis par l'organisme.

### 3.3.2.- Limites et dérives du concept

Comme pour tout concept, le développement durable a aussi des limites. En effet, la société capitaliste, dans laquelle nous sommes, a su redistribuer les dividendes de la production à l'économie (sous la forme de réinvestissements) et au social (la hausse du niveau de revenu des salariés) pendant toute son existence. La balance entre ces deux pôles s'est réalisée au gré des diverses luttes sociales et des convictions politiques des dirigeants. Une question s'impose: comment prendre en compte l'environnement dans cette balance alors que l'équilibre entre le social et l'économique est déjà actuellement dans une impasse?

Le concept de développement durable peut dériver vers d'autres concepts et modèles (Serge Latouche, 1989; André Comte-Sponville, 2006). À ce propos, ils ont rapporté plusieurs remarques importantes. Ici pour ce travail, nous les groupons en huit (8) rubriques, ce qu'ils ont présentées et argumentées:

- Le concept de développement durable peut aussi dériver vers une vision malthusienne de notre société. Ces auteurs, à travers leurs études, se demandent, pourquoi les pays riches, maintenant développés, imposeraient-ils aux pays en voie de développement une vision limitative de leur développement ? Le concept est bon, ses objectifs louables, mais il sert peut-être à justifier une politique protectionniste de certains pays qui craignent une trop grande concurrence. En pratique, les pays développés ne se privent de commercer avec la Chine, l'Indonésie et le Brésil, malgré les risques de dérive de leur empreinte écologique.
- Un deuxième risque est celui d'une communication mal équilibrée. Soit la communication ne serait pas suivie d'actions, dans le domaine de l'innovation par exemple, et l'entreprise se fragiliserait par rapport à ses concurrents plus importants. Soit au contraire la communication dévoilerait trop d'informations, confidentielles. Dans les deux cas, la cohérence de l'organisation et la compétitivité de l'entreprise en pâtiraient dans le contexte de la révolution Internet.



- Un troisième risque est celui d'une dérive vers les modèles de durabilité faible, c'est-à-dire admettant la substitution du capital naturel par un capital de connaissances. Ce modèle est celui des organismes nord-américains particulièrement les États-Unis d'Amérique, surtout au niveau fédéral ou de leurs ramifications mondiales. Ce risque se traduit par la constitution de réseaux d'innovation pilotés en dehors du continent européen qui risqueraient de déstabiliser les institutions européennes et les États de l'Union européenne, telles que la recherche, les universités, ...).
- Un quatrième risque, plus pernicieux encore, est souligné par le philosophe français André Comte-Sponville (2006). Celui-ci craint que l'éthique d'entreprise créée haut et fort dans les colloques, au nom de l'intérêt de l'entreprise ne masque en réalité le manque d'une morale plus large. En pratique, la fluidité des flux d'informations et financiers de la mondialisation aboutit à une multiplication des investissements étrangers qui sont non contrôlés. Cela risque de court-circuiter les actions coordonnées européennes, dans le domaine politique et juridique en particulier, du fait de biais culturels et de rigidités administratives des États. En 2006, le philosophe français Comte-Sponville en a conclu à la nécessité d'une morale dépassant le cadre de l'entreprise. Une réorganisation du droit paraît en outre nécessaire.
- Un cinquième risque vient de l'accaparement, par les puissances qui maîtrisent les technologies de l'information, des procédures de normalisation et de régulation internationaux. De ce fait, les plus riches risquent d'imposer un modèle qui aboutit de fait à une répartition encore plus injuste des savoirs, et par conséquent des ressources naturelles. Les sociétés développées ont favorisé la mise en oeuvre d'un groupe de logiciels dits « Open source » pour réduire ce risque.
- Un sixième risque est que les critères d'évaluation soient mal équilibrés et croisés entre l'environnement, le social, et l'économique, ou bien la mise en oeuvre de modèles globaux biaisés. Ce qui nous dirige vers une sorte d'utopies et de certaines formes d'idéologies. Par exemple, le biais environnemental peut masquer d'autres carences.

- Un septième risque est que le label « développement durable » soit récupéré pour appuyer de plus en plus de politiques ou d'actes n'ayant aucun rapport avec la notion même, ou s'y rattachant d'une façon très superficielle. Par exemple, le « tourisme durable », application au tourisme du concept de développement durable, a tendance à être un tourisme d'élite qui, au nom du respect de l'environnement, dresse une barrière sociale en augmentant le tarif des séjours afin de « préserver l'environnement », oubliant le volet social.
- Enfin, un huitième risque est que les analystes financiers chargés d'évaluer les rapports de développement durable des entreprises ne disposent de la formation nécessaire sur les concepts de développement durable, et qu'ils ne disposent pas des outils d'analyse, d'où un manque de structuration.

### **3.4.- Les problèmes autour de l'intégration de l'environnement et du développement durable au sein d'une entreprise**

Formé historiquement comme un projet politique, le développement durable a également émergé comme projet managérial dans de nombreuses entreprises au fil des années. La demande en matière d'évaluation de performance environnementale dans les milieux d'affaires n'a cessé cependant de s'accroître ces dernières années (Guay, 2004). Cette situation traduit l'intérêt et les préoccupations du public en général, des gouvernements et des entreprises pour un meilleur développement des projets et programmes. La plupart des bilans environnementaux ont été produits dans la foulée du rapport Brundtland qui recommandait de faire de la protection de l'environnement une priorité internationale (ONU, 1988). Ces bilans environnementaux s'inspirent généralement du modèle pression-état-réponse utilisé pour les examens des performances environnementales<sup>9</sup>. Ce modèle comporte des lacunes importantes, notamment pour la représentativité à divers niveaux de perception. Il repose sur la notion de causalité : les activités humaines exercent des

---

<sup>9</sup> Tiré du livre de Guay et *al.* (2004), publié sur le Développement durable. Il s'agit d'un modèle ou cadre conceptuel utilisé pour les examens des performances environnementales des pays de l'OCDE.

pressions sur l'environnement et modifient la qualité des ressources naturelles. La société répond à ces changements en adoptant des mesures de politiques d'environnement, économiques et sociales (OCDE, 1994).

Quoiqu'il y ait plusieurs similarités dans la réalisation des bilans environnementaux, il n'existe aucune normalisation des méthodes utilisées, ni du choix des indicateurs pris en compte ou de modèles de structurations des rapports sur le développement durable (Guay et al., 2004, p-201). Les efforts pour le respect de l'environnement varient d'une entreprise à l'autre et les bilans environnementaux quant aux activités se prêtent peu aux comparaisons. L'idée d'une convergence entre économie et environnement est, aujourd'hui, largement acceptée au sein du monde des affaires. La variable environnementale se range au niveau des éléments contraignants pour une majorité de dirigeants d'entreprises ou de chefs de projets (Walley, 1994). La quête de l'excellence durable est devenue un véritable credo pour de nombreuses firmes qui cherchent à exercer un leadership dans leurs domaines de production. Rapporté par le chercheur Éric Persais (2004), la déclaration de B. Collomb est significative de cette évolution des mentalités, lorsqu'il a souligné : « *La performance environnementale et sociale vient appuyer et renforcer la performance économique* ». Une situation qui fait naître un débat permanent entre consultants, auditeurs et certificateurs qui évaluent la performance sociétale des entreprises, labellisent des produits éthiques et proposent leurs offres de conseils. Le chef de projet responsable doit évaluer toute décision à l'aune de ces trois performances sans en privilégier aucune : la performance économique, la performance environnementale et la performance sociétale. Dans plusieurs études scientifiques, il a été rapporté que leur juxtaposition ne va pas de soi et se trouve au centre des grands débats quant aux problèmes de l'intégration des questions d'environnement et de développement durable dans les grandes décisions stratégiques (Lauriol et al., 2003).

À cette aune, le projet managérial du développement durable présente deux caractéristiques principalement : il concerne potentiellement tous les domaines d'activités de l'entreprise – la stratégie générale, la communication, la gouvernance d'entreprise, la

conception de produits, les activités productives, etc. - ; il repose sur la promesse d'un capitalisme oeuvrant à sa réconciliation avec l'ensemble de la société en faisant siennes les préoccupations de cette dernière comme la responsabilité environnementale et l'équité sociale au sein du processus de développement économique.

### **3.5.- Les fondements théoriques de notre réflexion : l'approche des parties prenantes**

L'étude des phénomènes organisationnels, en relation avec le terme de l'environnement, offre la possibilité aux chercheurs d'intégrer un courant majeur de pensée stratégique : l'approche des parties prenantes. Dans cette approche, il s'agit de montrer qu'un projet, en tant que système ouvert, est en relation avec de multiples parties prenantes et que la prise en compte de leurs intérêts est un des éléments majeurs de sa réussite (Freeman, 1984 ; Carroll, 1993 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Freeman, 1999 ; Persais, 2004). Bien que cette vision est sujette de controverses entre plusieurs auteurs, il faut penser qu'elle est susceptible de s'enrichir mutuellement et de permettre une meilleure compréhension de la manière dont les chefs de projets doivent intégrer l'environnement et le développement durable dans leurs stratégies de gestion.

Dans le but de disposer d'un cadre de réflexion opératoire, Freeman a développé la théorie des parties prenantes. Selon la définition la plus large, le terme partie prenante, se traduisant en anglais par « *stakeholders* », désigne : « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation* » (Freeman, 1984). Donaldson (1995) a identifié deux apports dans celle-ci. Sur le plan descriptif, il a considéré l'entreprise comme une constellation d'intérêts convergents ou divergents, voire contradictoires (Donaldson et Preston, 1995). Sur le plan instrumental, il a montré le lien qui existe entre les pratiques sur lesquelles se sont fondées l'approche des parties prenantes et les performances de l'entreprise. Sur le plan normatif, l'entreprise est étudiée suivant l'angle éthique et la théorie des parties prenantes s'impose par devoir moral, puisqu'il n'est pas éthiquement tenable de servir en priorité les intérêts des actionnaires.

Cette approche présente donc des vertus d'opérationnalisation et plus particulièrement pour l'environnement et définit un cadre de réflexion qui s'inscrit dans le prolongement de l'approche en trois piliers ; en identifiant les individus et les organisations qui ont, dans l'entreprise, un intérêt environnemental, économique ou social (Dontenwill, 2005, p-88). L'aspect traditionnel s'en tient aux parties prenantes contractuelles que sont les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les salariés. L'originalité de l'approche consiste donc à élargir ce périmètre à des parties prenantes secondaires qui n'ont pas de relations formelles officielles ou contractuelles (Caroll, 1989, p-58). L'approche des parties prenantes est naturellement la plus associée à la notion du développement durable et est de plus en plus utilisée dans les rapports de développement durable publiés par les chercheurs et par les organismes. Eu égard de la problématique environnementale, elle trouve donc un champ d'application de l'organisation en tant que lieu de relations, d'influences et de conciliations d'intérêts multiples. Mercier (2001) a montré que celle-ci constitue un outil d'analyse tout à fait intéressant pour :

- proposer une vision alternative de la gouvernance des entreprises ;
- aborder les problèmes de respect de la personne, en matière d'équité et de justice organisationnelle en gestion des ressources humaines ;
- concrétiser la notion de développement durable et de respect de l'environnement ;
- puis d'analyser les mécanismes de gestion des parties prenantes qui sont introduits dans les organisations : adoption de code de conduite, création de comités éthiques, publication de bilans environnementaux et sociaux.

Dans le temps, les parties prenantes « porteurs d'enjeux » se réduisaient aux actionnaires, aux clients, puis au personnel et enfin à la communauté. Certains considéraient que ce dernier acteur appartenait à l'extérieur de l'entreprise. Cette vision dépasse la mode et appartient au passé. Le périmètre « extérieur » à l'entreprise sous-entend en effet un périmètre délimité et connu par avance pour et par l'entreprise. Or celui-ci évolue et varie, bien sûr selon les produits, les marchés, les pays, les contextes géopolitiques ou culturels,

les événements locaux ou mondiaux, et surtout en fonction des intérêts patrimoniaux des parties prenantes, comme nous allons l'aborder plus loin dans ce travail de recherche. Il est plus juste de parler d'un périmètre à géométrie variable. Une partie prenante est jugée interne lorsqu'elle partage une partie des enjeux induits par l'activité de l'entreprise sur le « contrat d'équilibre »<sup>10</sup>, même si traditionnellement cette partie prenante était considérée comme externe. L'importance de la relation entre l'entreprise et cette partie prenante se définira par l'occurrence et l'importance des impacts mutuels. Dans ce contexte, une partie prenante est en quelque sorte l'« actionnaire » de la responsabilité de l'entreprise, en matière du développement durable. Le hic est qu'il existe une interdépendance étroite entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes. C'est un fait objectif pour ces acteurs stratégiques qui demandent souvent d'être entendus et revendiquent leur droit de savoir et de participation aux activités de l'entreprise. Cette mission leur rend une cible vitale pour la performance, l'attractivité et la pérennité de l'entreprise. Cette reconnaissance va pousser celle-ci à tenter de répondre à leurs besoins et à leurs aspirations. L'entreprise est amenée en conséquence à prendre compte des impacts économiques, sociaux et sociétaux, environnementaux de son activité quotidienne. Mais les difficultés pour une entreprise résident dans l'identification des parties prenantes les plus influentes, de l'ensemble du pays qui expriment leur droit de savoir et de participer activement dans la gestion des processus décisionnels.

### **3.6.- Les limites de la théorie des parties prenantes**

Dans son article publié, intitulé « *Le management responsable* », l'auteure Dontenwill (2005) a identifié trois (3) faiblesses importantes au niveau de la théorie des parties prenantes. Une première limite, qui est anthropocentrée, risquant de sous-estimer le volet environnemental. La plupart des définitions de la notion partie prenante, où désigne « *tout groupe ou tout individu qui affecté ou est affecté par le projet* », visent l'identification

---

<sup>10</sup> Tiré de l'ouvrage « Mettre en pratique le développement durable » et utilisé au sens d'un compromis entre la génération présente et les générations futures ». Dubigeon, Paris, Éditions Village Montréal, 2002, p-7.

uniquement les parties prenantes humaines. Le volet environnemental du concept de développement durable n'est représenté que par un nombre restreint d'organismes de défense de l'environnement (Starik, 1995). L'auteur propose donc d'étendre la définition des parties prenantes : « *toute entité naturelle qui affecte ou est affectée par le projet* » puisque l'on exclut souvent les parties prenantes non humaines.

Une deuxième limite, qui est firmocentrée, risquant de biaiser le périmètre de la prise en compte des questions de développement durable au niveau des entreprises. Cette approche pose un problème d'incompatibilité avec la vision surplombante qu'appelle le développement durable, a ajouté la professeure Emmanuelle Dontenwill (2005).

Une troisième limite qui fait mention de l'état de faiblesse éthique et par conséquent d'instrumentalisation du développement durable. L'auteur oppose dans ce cas une approche pragmatique, fondée sur la théorie des parties prenantes et une approche éthique ou morale fondée sur le principe de responsabilité. Pour Dontenwill, l'approche parties prenantes, en tant qu'approche contractualiste est dépourvue de fondements éthiques car la dimension morale est faible dans les contrats<sup>11</sup>. Or cette dimension est présente dans la notion de développement durable. L'idée qui est très contestée puisque Freeman et Gilbert, dans leur ouvrage *Corporate Strategy and the Search for Ethics* (1988), tentent de montrer que non seulement business et éthique ne sont pas contradictoires mais ils sont indissociables.

Les études de Raynaud en 2004 ont démontré également que la théorie des parties prenantes souffre un manque d'opérationnalité pour arbitrer dans l'esprit du développement durable. La théorie des parties prenantes, en tant que théorie permettant d'opérationnaliser le concept de développement durable, peut culbuter

---

<sup>11</sup> Synonyme « entente » « convention » « protocole » « lettre d'entente » « mémoire d'entente » « protocole d'entente ». Il atteste un consentement entre des parties à assujettir volontairement à certaines obligations et à bénéficier d'une contrepartie qu'elles estiment favorables (Beaumier, 1996).

sur son anthropocentrisme, son « firmo-centrisme » et sur un risque d'instrumentalisation.

Développer un ensemble d'actions possibles de développement durable consiste à assurer la responsabilité économique de son activité, tout en ayant un rôle significatif voire positif dans la société et en protégeant la biosphère, indispensable à la survie de l'espèce humaine. Ce concept englobant, universel n'offre pas en son état un cadre conceptuel suffisant pour intégrer le développement durable dans les entreprises, a rapporté la professeure Dontenwill(2005).

Néanmoins, la théorie des parties prenantes permet en effet d'introduire par le biais du concept même « partie prenante » les intérêts économiques, sociaux et environnementaux et par conséquent de retrouver à l'échelle de l'entreprise les trois (3) objectifs du développement durable indissociables : respecter l'environnement physique, améliorer l'équité sociale et améliorer l'efficacité économique. Enfin, sur l'articulation entre approche instrumentale et approche éthique qui suscite de controverses parmi les scientifiques, il semble qu'il s'agit bien d'un concept d'intention apportant malheureusement une contribution modeste voire médiocre.



## CHAPITRE 4 : UN SURVOL DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE SUR LA GESTION DE PROJET

La gestion de projet devient un domaine de connaissances nouveau. Elle est devenue très complexe voire exigeante, comparativement il y a plus de deux décennies. Dans une large mesure, la réussite des projets d'aujourd'hui nécessite non seulement un développement accéléré de techniques et outils, mais également d'habiletés de gestion et de communication, afin de maîtriser cette nouvelle discipline. D'où le défi actuel de la profession de gestion de projet.

### 4.1.- Définition (s)

Dans le petit Robert, un « projet » se définit comme étant : « *tout ce que nous avons l'intention de faire ou de réaliser* ». Cette définition ne correspond que partiellement à la définition donnée généralement au terme projet dans les ouvrages spécialisés en gestion. Selon Pierre Ménard (1995) une définition de projet est donc « *un ensemble d'activités interdépendantes qui mènent à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées* ». O'Shaughnessy (1992) l'a défini lui-même comme suivant « un projet est un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique qui répond à un ou plusieurs objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ». Ayant un objectif précis, il est divisible en sous-tâches qui doivent être réalisées pour atteindre cet objectif. Sa complexité implique que ces sous-tâches doivent être coordonnées et contrôlées au niveau échéancier, de présence, de coûts et performance. Le projet lui-même doit souvent faire l'objet d'une coordination avec d'autres projets de l'entreprise. La gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de technique aux activités du projet afin d'en respecter les exigences (Guide PMBOK, 2004). Elle est accomplie par l'application et l'intégration des processus de management de projet groupés en : processus de démarrage ; de planification ; d'exécution ; de surveillance et de maîtrise ; et de clôture. La

gestion de projet est aujourd'hui devenue un domaine professionnel et scientifique à part entière et distinct de la gestion traditionnelle. Ce nouveau paradigme est fondé sur deux (2) hypothèses selon PMBOK (2004):

- La gestion de projet est différente de la gestion d'activités continues en raison des caractéristiques particulières des projets. Il s'agit d'activités non répétitives et planifiées sur une période de temps limitée.
- La même approche générale peut être utilisée pour tout projet, quelque soit le domaine d'application.

Quant à Ménard, la gestion de projet est « *une façon la plus efficace d'organiser le travail pour en arriver aux résultats désirés ou exigés par un client. Elle est donc un outil utile pour tous et applicable par tous* ». Le développement de ce nouveau paradigme est étroitement associé à la naissance en 1969 du « Project Management Institute », association internationale regroupant les professionnels et académiciens qui oeuvrent dans la gestion de projet (Cadieux, 2005). Dans le référentiel Project Management Institute (2004), la gestion de projet se définit comme étant : « *L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriée pour atteindre des objectifs prédéterminés* «... ».

- D'envergure du produit ou service;
- De coûts;
- De délais;
- De qualité;
- De satisfaction du client et des participants.

Dans ce contexte, le chef de projet est responsable de l'atteinte de ces objectifs. La qualité d'un projet va dépendre du bon équilibre entre trois (3) facteurs, dont le contenu, le délai et le coût. Un projet de haute qualité donne un livrable ou un résultat exigé et respecte « cette triple contrainte ». La relation entre ces facteurs précédemment cités est telle que si l'un d'eux varie, il affectera vraisemblablement au moins l'un des deux autres. Même si un

estimé de coûts du projet est établi, alors le coût réel de celui-ci ne sera connu qu'après la fin des travaux. Le développement d'un projet a toujours des incertitudes, compte tenu de son caractère original et unique de celui-ci. Pour un projet ayant été conçu dans le but de réduire les pertes agricoles par hectare dans une région, la rentabilité d'un tel investissement ne serait alors connue qu'après un certain nombre d'années. Il est donc évident que le degré de succès d'un projet est fonction de celui obtenu lorsque les objectifs de celui-ci ont été atteints entièrement.

## **4.2.- Évolution de la gestion de projet**

### **4.2.1.- Évolution**

Même si le domaine de la gestion de projet n'a vraiment pris son essor comme discipline distincte que depuis ces 25 dernières années, il n'en demeure pas moins que des projets de même de taille ont été réalisés depuis des temps immémoriaux et que ceux-ci ont dû être gérés. Citons par exemple le projet de construction de la pyramide de CHEOPS en Égypte, qui date deux mille ans avant notre ère. Cette construction a toutes les caractéristiques d'un mégaprojet actuel, a souligné<sup>12</sup> :

- hauteur de 138 mètres; base de 227 mètres de côté;
- deux (2) millions de bloc de pierre de plusieurs tonnes;
- durée de 20 ans;
- impliquant 40,000 personnes pour la construction et plus de 100,000 pour la carrière et le transport.

L'analyse de ce projet porte à croire comment était complexe sa gestion, compte tenu de l'énormité des problèmes de logistique sur le chantier d'une telle envergure, ainsi que des réalisations. Puisque, le chef du projet ne possédait pas à l'époque les techniques et outils dont on dispose d'aujourd'hui. Mais, en revanche, il n'était pas soumis aux mêmes contraintes :

---

<sup>12</sup> Cité par le professeur Pierre Cadieux. Synthèse et compilation de notes de cours « La gestion de projet et son contexte ». UQAR, automne 2005.

- Son environnement était stable et peu générateur d'incertitude;
- Comme la construction d'une pyramide débutait à la naissance de Pharaon dont elle devait éventuellement abriter la dépouille, les délais ne représentaient pas une contrainte critique;
- Les ressources étaient quasi-illimitées. Les tâches étaient en majeure partie réalisées par la main d'œuvre servile constituée d'esclaves, ce qui assurait sa quantité et sa docilité et le client contrôlait toutes matières premières requises.

Aujourd'hui, il est devenu certes beaucoup plus exigeant d'exercer la profession de gestion de projet, comparativement il y a deux décennies. En effet, il est possible d'identifier plusieurs raisons selon les auteurs (O'Shaughnessy, 1992 p-15 et 16 ; Ménard, 1995 p-27).

- En raison des conditions économiques, les objectifs de délais et de coûts sont devenus très critiques dans la plupart des cas;
- La spécialisation et la complexité des technologies ont entraîné l'apparition d'une multitude de nouveaux intervenants et de nouvelles disciplines que le gestionnaire de projet doit réussir à coordonner de façon efficace sans souvent lui-même posséder les connaissances techniques requises;
- Les réglementations de toute nature (environnement, travail...) se font de plus en plus envahissantes;
- Le chef de projet n'a très souvent aucune autorité légale sur les ressources qui interviennent dans le projet;
- L'environnement est de plus en plus instable et source d'incertitude ;
- Les valeurs de la société moderne entraînent la formation de groupes de mieux en mieux organisés qui opposent de plus en plus leurs droits et privilèges aux intérêts des projets.
- Les clients sont de plus en plus avertis et exigeants. Les parties prenantes sont de plus fortes.

#### **4.2.2.- Évolution en matière environnementale**

Depuis ces 20 dernières années, on a assisté à un développement accéléré des normes réglementaires et des exigences de riverains dans les usines. Ceux-ci ont contraint le monde industriel d'intégrer l'environnement dans les grandes stratégies de gestion. Si les conséquences des projets industriels ont été longtemps tenus pour une contre partie inévitable du progrès et n'obligeaient aucun investissement en matière environnementale, mais la multiplication des normes et des réglementations conduisent aujourd'hui des chefs de projets à agir avec prudence quant aux effets de leurs projets sur l'environnement, jalousement surveillés par les victimes des conséquences désagréables ou mortelles de l'activité des usines et des décharges (Mikol, 2004). Cette obligation s'inscrirait peu à peu dans un processus de création de valeur évaluée en terme de responsabilité civique, qui est pour autant d'ordre moral. D'où une condition qui obligerait ces derniers à produire dans leurs rapports annuels des informations relatives, concernant l'environnement dans leurs plans stratégiques.

L'étude de Pellé-Culpin (1998) a montré que le renforcement des textes réglementaires et normatifs en matière environnementale ainsi que l'évolution des parties prenantes sont parmi les raisons qui sont imposées aux entreprises à produire des informations sur l'environnement. Au Québec, les dirigeants d'entreprise ont choisi de réagir et de cristalliser le principe « pollueur-payeur ». Le virage vert promis n'est donc pas encore appliqué intégralement dans cette province. Les législateurs ont donc proposé des amendements aux lois sur l'environnement prévoyant la responsabilité personnelle de ces dirigeants d'entreprise. Pour ce qui est du Canada, le législateur fédéral donne, selon nous, une ouverture encore plus large que la loi québécoise sur la protection de l'environnement. La loi canadienne utilise en effet des mots ayant un sens beaucoup plus large et qui englobent donc davantage de circonstances et le fait même, elle accroît la responsabilité des dirigeants d'entreprise en matière environnementale. Ces législations fédérale et provinciale prévoient des amendes élevées à l'endroit des dirigeants d'entreprise coupable d'infractions lorsque ceux-ci y ont consenti.

#### **4.3.- Cadre réglementaire et institutionnel**

Depuis plusieurs années, subissant les pressions considérables de la part du public, les gouvernements ont dû légiférer afin d'assurer la protection de notre environnement. L'implantation d'un projet sensible à l'environnement est assujettie à l'obligation d'obtenir l'autorisation de certaines instances gouvernementales tant au niveau de la législation fédérale que provinciale.

L'évaluation des impacts environnementaux du projet constitue dans la plupart des cas une condition préalable à l'exercice du pouvoir d'approbation de ces instances gouvernementales. Eu égard aux caractéristiques du projet, l'évaluation environnementale de ses impacts doit tenir compte des exigences de la *Loi sur la qualité de l'environnement* du Québec (L.R.Q., c. Q-2), de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (L.C. (1992), c. 37) ainsi que de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* (L.R.C. (1985), c. N-7). Il est prévu que les processus découlant de l'application de ces lois seront harmonisés dans le cadre de *l'Entente de collaboration Canada-Québec en matière d'évaluation environnementale*, conclu au printemps 2004. Les articles 109.3 et 113 de la *Loi sur la qualité de l'environnement* du Québec (L.R.Q., c. Q-2) énoncent le principe permettant de rechercher la responsabilité personnelle des administrateurs et des dirigeants d'une entreprise.

##### **4.3.1.- Autorisations fédérales**

En fonction du type de projet, les autorisations requises au niveau de la législation fédérale sont les suivantes:

- L'approbation en vertu de la partie III de la *Loi sur l'Office national de l'énergie*;
- La délivrance d'une licence ou d'un permis en vertu de la partie VI de la *Loi sur l'Office national de l'énergie*, autorisant l'importation de Gaz Naturel Liquéfié (GNL) au Canada;

- L'autorisation du ministre des Pêches et des Océans en vertu du paragraphe 35(2) de la *Loi sur les Pêches* (L.R.C. (1985), c. F-14) à l'égard des composantes du projet ayant un impact sur l'habitat des animaux aquatiques;
- L'approbation du ministre des Transports en vertu du paragraphe 5(1) de la *Loi sur la protection des eaux navigables* (L.R.C. (1985), c. N-22) autorisant la construction d'ouvrages dans les eaux navigables.

#### **4.3.2 Autorisations provinciales**

Assujetties aux mêmes exigences, les principales autorisations découlant de la législation provinciale sont les suivantes :

- L'approbation du gouvernement en vertu de l'article 31(5) de la *Loi sur la qualité de l'environnement*; le certificat d'autorisation du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs en vertu de l'article 22 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*;
- L'autorisation du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs en vertu de l'article 32 de la *Loi sur la qualité de l'environnement* à l'égard de l'alimentation en eau et de la gestion des eaux usées sur le site d'emplacement du projet;
- L'autorisation de la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTA) en vertu de la *Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles* (L.R.Q., c.P-41)
- L'autorisation du ministre des Ressources naturelles et de la Faune en vertu de l'article 128 (7) de la *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la Faune* (L.R.Q., c. C-61(1)) à l'égard des composantes du projet ayant pour effet de modifier un habitat faunique.

#### **4.3.3.- Réglementation des municipalités**

Si l'on exclut les permis de construction requis pour commencer à exécuter les travaux de construction et de ses diverses composantes, la réalisation du projet n'a pas à faire l'objet d'une autorisation en vertu de la réglementation municipale. Le projet doit toutefois être conforme à cette réglementation incluant plus particulièrement les règles de zonage applicable au site retenu pour la réalisation du projet. La délivrance selon le cas d'un certificat de conformité ou de non-contravention à cette réglementation, constitue une condition préalable au dépôt d'une demande devant la CPTA du Québec et à l'approbation du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs en vertu l'article 22 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*.

#### **4.3.4.- Autres dispositions formelles**

D'autres autorisations accessoires ou complémentaires sont également requises pour la mise en place d'un projet à forte incidence environnementale. Si un projet nécessite par exemple la construction pour une jetée de boues, alors celui-ci devra s'assurer de l'octroi par le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et le ministre des Ressources naturelles et de la Faune, d'un bail autorisant l'occupation du lit, soit du fleuve Saint-Laurent, conformément à l'article 2 de la *Loi sur le régime des eaux* (L.R.Q., c.R-13). L'approbation de l'Office national de l'énergie pour le croisement d'installations de services publics conformément à l'article 108 de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* sera également nécessaire selon le type de projet dont il est question.

Finalement, d'autres autorisations s'avèrent nécessaires durant la phase de construction, mais cela va dépendre du projet en question. Le projet devra par exemple suivre la procédure décrite dans la *Loi sur les biens culturels* (L.R.Q., c. B-4), dans le cas de découvertes archéologiques ou si celui-ci devait impliquer la restauration, la rénovation, la modification ou le déplacement d'un bien culturel classé.



#### 4.4.- Le developpement de techniques et d'outils de gestion de projet

Il y a quatre (4) grandes périodes dans l'évolution de techniques et d'outils de gestion de projet. Chaque période est caractéristique d'une technique bien spécifique. Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé de la situation.

Tableau 1.- Évolution de techniques et d'outils de gestion de projet

Période	Appellation	Variable critique dominante
1900-1960	Émergence	Délais
1960-1980	Accélération	Coûts
1980-1990	Propagation	Qualité
1990 à ce jour	Universalisation	Toutes

Source : Pierre Cadieux, notes de cours en gestion de projet , UQAR, automne 2005

##### 4.4.1.- Période d'émergence

La période d'émergence se distingue surtout par l'arrivée de trois techniques fort connues destinées surtout à mieux gérer les dépassements relatifs aux délais dans un projet. Il sont plus couramment cités :

- Le graphique à barres, graphique de Gantt. Cet outil est développé par Gantt à l'époque de la première guerre mondiale pour mieux gérer la production.
- Le CPM (Critical Path Method) ou Méthode de Chemin Critique. Cette technique a été développée par Dupont- Nemours dans les années 30 pour gérer les projets de construction.
- Le PERT (Program Evaluation Review Technique). Cette technique est développée dans les années 50. Elle est similaire au CPM mais s'en distingue surtout par l'utilisation des estimations probabilistes des délais afin de mieux tenir compte de l'incertitude lors de la planification du projet.

##### 4.4.2.- La période d'accélération

La période d'accélération fut dans une large mesure alimentée par le projet APPOLO lancé au début des années 60. Ce projet, d'une complexité monstrueuse (une technologie à inventer, des centaines de milliers de participants appartenant à des milliers d'entreprises différentes) avait comme pour but de déposer les humains sur la lune et de les ramener

sains et saufs sur la terre. Cette période correspond à la véritable naissance de la gestion de projet comme champ professionnel spécifique et la création de l'organisme **P.M.I** (Project Management Institute). Cependant, de nombreuses nouvelles techniques ont été développées et adoptées comme des standards en plusieurs milieux. On y identifie quelques-unes parmi les plus importantes, comme l'indique le tableau 2 de la page suivante.

**Tableau 2.- Nouvelles techniques de gestion de projet**

<p><b>Forces armées américaines et canadiennes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- WBS (Work Breakdown Structure) ou SDP en français qui signifie Structure par Découpage de Projet ou Structure de Fractionnement du Travail (SFT), organigramme Technique, arborescence- produit, ...</li> <li>- PERT-COST (Adaptation de la technique PERT à la gestion des coûts)</li> <li>- C/SCSC (Cost/Schedule Control Systems Criteria). Imposé pour la gestion de tous les contrats militaires</li> <li>- EARNED VALUE (Technique de la valeur acquise)</li> </ul>
<p><b>NASA (Projet APPOLO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des changements et la configuration</li> <li>- L'organisation matricielle</li> <li>- Les techniques de gestion de conflits</li> </ul>
<p><b>Construction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le mode accéléré (Fast-Track)</li> <li>- Les nouveaux modes d'organisation (gérance de la construction, gérance de projet)</li> </ul>
<p><b>Développement international (BIRD, ACDI, UE, ...)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les études de faisabilité, l'évaluation économique et la post-évaluation des projets</li> <li>- Le cadre logique</li> <li>- L'apparition de logiciels de gestion de projet (MS Project, ...)</li> </ul>

*Source : Ménard, 1995*

#### **4.4.3.- La période de propagation**

La période de propagation est celle où la gestion de projet s'est rapidement propagée des domaines de la construction, de l'aéronautique et des armements à de nombreux autres secteurs d'activités. On mentionne entre autre l'informatique, l'ingénierie industrielle, la santé, le loisir, les programmes sociaux, les changements organisationnels, etc.... Elle est la période au cours de laquelle la gestion de projet a, en quelque sorte, acquis définitivement

ses lettres de noblesse comme étant la façon la plus efficace de gérer des entreprises de durée limitée. L'évolution de l'environnement économique, technologique et social ont permis d'enrichir son paradigme de nouvelles approches et techniques.

#### **4.4.4.- La période d'universalisation**

La période d'universalisation est caractérisée par de bouleversements majeurs à l'échelle planétaire. Celle-ci correspond également à l'éclatement des grandes structures politico-économiques (l'URSS) et la formation de nouveaux blocs économiques (ALENA, CEE, ...). L'économie mondiale se globalise et la concurrence s'internationalise davantage. Les entreprises ne peuvent plus produire comme auparavant et sont forcées par conséquent à repenser leurs stratégies pour survivre. Le changement constant devient le nouvel ordre établi et la routine s'estompe progressivement. L'ingénierie simultanée ; la ré-ingénierie des processus ; l'Internet et les nouvelles formes d'organisation sont devenues des expressions courantes dans les milieux d'affaires. Ces expressions sont déjà devenues des réalités pour un nombre croissant d'entreprises de toute nature.

#### **4.5.- Les nouvelles formes d'organisation en gestion de projet**

Ce paragraphe se réfère aux idées d'Hervé Serieyx et Toms Peters qui sont les deux éminents gourous les plus écoutés aujourd'hui par les dirigeants d'entreprises et d'institutions publiques. Leur message indique qu'il est temps de réaliser un changement radical de la structure et du mode de fonctionnement de nos entreprises. Les entreprises qui ne marchent pas dans cette voie risquent de s'auto destituer dans ce nouveau monde qui se crée. Les nouvelles valeurs, comme la responsabilité sociale, la dissémination du pouvoir et l'initiative deviennent des facteurs essentiels de réussite dans le monde des affaires au renoncement de la responsabilité narcissique; de la centralisation du pouvoir et la docilité, a souligné Serieyx (1993) dans son ouvrage « *Le Big Bang des organisations* ». Aussi, les réseaux, la souplesse, la subsidiarité devront remplacer respectivement l'information verticale, les encadrements et le prêt du pouvoir qui sont de techniques traditionnellement

utilisées dans nos entreprises. Dans plusieurs rapports publiés sur l'environnement, il a été démontré que l'intégration des objectifs du développement durable, particulièrement l'environnement, dans les stratégies de gestion des entreprises, est une méthode importante afin d'acquérir un avantage décisif au sein de l'univers concurrentiel (Porter & Van der Linde :1995 ; Hart :1995 ; et Perçais :2004).

#### **4.6.- Les nouvelles approches à la conception des processus en gestion de projet**

Parmi les nouvelles approches à la conception des processus organisationnels, nous identifions aujourd'hui l'ingénierie simultanée et la ré-ingénierie comme étant deux nouvelles approches qui sont très utilisées par les entreprises dites « progressistes ».

La première approche concerne surtout les projets de développement de nouveaux produits. C'est une approche systématique au design et intégré d'un produit et de ses procédés qui incluent la fabrication et le support technique. D'après Serieyx, le but est d'inciter le concepteur à considérer depuis au début tous les éléments du cycle de vie de projet, de la conception à la phase de fermeture, incluant les objectifs de qualité, de coûts et de délais ainsi que les besoins du client. Au terme d'idées maîtresses, l'accent est mis sur les besoins et les priorités du client. La qualité passe par l'amélioration des procédés et repose sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Au terme d'impact organisationnel, il faut mentionner l'intégration hâtive de tous les joueurs importants, les communications ouvertes et instantanées, et l'apparition d'un partenariat avec l'externe (fournisseurs, sous traitants, ...). À cela s'ajoutent le changement de culture de gestion, des attitudes et des habitudes qui font partie de ce type d'impact.

La seconde approche s'adresse à l'ensemble des processus de l'entreprise, qu'ils soient reliés aux systèmes de production ou aux systèmes administratifs. Elle est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels d'une organisation. Le but est d'obtenir une meilleure performance en termes de délais, de coûts, de qualité et de service à la clientèle. Comme dans le premier cas, la ré-ingénierie repose sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information mais, elle rejette tout ce qui

n'engendre pas une valeur ajoutée au produit ou service pour le client. Elle entraîne une réduction de la paperasse et aussi encourage l'élimination des activités non nécessaires. Les équipes de travail sont alors devenues multifonctionnelles dans les choix de processus organisationnel.

En fonction de l'environnement, les incidences concernant ces nouvelles approches sur la gestion de projet sont importantes comme l'indique le tableau 3 suivant .

**Tableau 3.- Nouvelles approches de gestion de projet**

<b>Environnement</b>	<b>Traits caractéristiques</b>	<b>Incidence sur la gestion de projet</b>
Économique	- Incertitude et imprévisibilité - Rythme accéléré de changements - Danger de perte de contrôle sur les coûts.	- Gestion de risques - Analyse de la valeur - Gestion de conflit
Technologique	Prolifération de la microinformatique	Accessibilité à une multitude de logiciels de gestion de projet (MS Project, etc.)
Social et écologique	Nouveaux concepts et nouvelles approches tels que la qualité totale, le développement durable, le commerce équitable, les certifications environnementales, ect ...	Accent plus marqué sur la gestion de la qualité des projets

*Source : Ménard, 1995 ; repris par Pierre Cadieux, UQAR, automne 2005*

Tout au long des paragraphes précédents, il s'est avéré de véritables arguments quant aux problématiques liées à l'intégration l'environnement et du développement durable dans les processus décisionnels des entreprises. Nous avons examiné en quoi l'approche des parties prenantes peut constituer un cadre de réflexion utile pour les chefs de projet, c'est-à-dire un cadre qui est capable d'opérationnaliser le développement durable. La théorie des parties prenantes est une approche théorique qui est susceptible de contribuer à développer et à renforcer les fondements de notre réflexion. Celle-ci peut servir de base solide pour concrétiser les efforts de l'intégration du développement durable et du respect de l'environnement.

Dans plusieurs études, telles que les études de O'Shaughnessy (1992), de Shrivastava & Hart (1996), et celles de Persais (2004), il est rapporté que peu d'entreprises accordent une importance relative à l'écologie. Ces études ont montré encore que les efforts pour faire accepter socialement un projet dans les collectivités ne sont encore pas une option envisagée par les entreprises. Plusieurs parmi ces entreprises se voient une obligation de se lancer, mais d'autres sont encore à leur stade de réflexion. Les cadres théoriques qui permettent de structurer une réflexion de fond sur les pratiques sociales et environnementales au sein des entreprises font défaut, à l'exception de l'approche des parties prenantes.

Tout au long de ces paragraphes, plusieurs concepts ont été abordés et analysés, dont le but est de démontrer la relation positive qui pourrait exister entre l'approche partie prenante et les questions d'environnement, puis de l'entreprise et de son milieu social. Cette relation n'est pas encore évidente selon certains chercheurs, comme le démontrent plusieurs études (O'Shaughnessy, 1992 ; Shrivastava & Hart, 1996 et Persais, 2004). Dans l'optique de trouver quelques pistes de solutions par le développement d'une nouvelle réflexion, nous expliquons, dans les chapitres qui suivent, comment les objectifs du développement durable, notamment l'environnement, pourraient bien être insérés au sein des entreprises, que ce soit dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. Nous allons élaborer une approche intégrée et participative basée sur les outils du modèle de gestion du cycle de projet (GCP), ayant à la base le cadre logique. Celle-ci sera orientée vers l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes, l'analyse des objectifs et l'analyse des stratégies. Elle pourra donc servir de bases méthodologiques pour la conception d'un modèle de planification « socialement et écologiquement » responsable pour la conduite des projets sensibles à l'environnement.

Pour ce qui est de ce travail de recherche, nous allons privilégier une approche de participation et de concertation comparativement à une approche « monolithique ».

## **CHAPITRE 5.- COMMENT INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA GESTION DE PROJET. UNE APPROCHE PARTICIPATIVE ORIENTÉE VERS L'ANALYSE DE L'OUTIL « CADRE LOGIQUE »**

Ce cinquième chapitre illustre une approche de gestion visant à intégrer les objectifs du développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet. Cette nouvelle réflexion repose sur l'analyse de l'outil « cadre logique » en gestion de projet. Une telle réflexion devrait en effet se placer au centre de la méthodologie d'identification d'un projet. Comme le soulignent Ledant et Leroi, dans une étude européenne publiée en 2005, les bases méthodologiques du cadre logique devraient donc se situer au coeur de la démarche d'identification de projet. En même temps, elles constituent la cible centrale à viser par les efforts consacrés à l'intégration des questions d'environnement et du développement durable dans la démarche de conception de projet, si l'on souhaite que l'intégration de cette grande question transversale ne reste pas purement hypothétique. Mais le cadre logique ne semble connu que de manière superficielle par une minorité de chefs de projet.

Ce travail de recherche est donc à la fois pour rappeler à des professionnels de projet, tels que les économistes, les ingénieurs, les agronomes, les environmentalistes, les administrateurs, les banquiers, ... l'importance de l'approche cadre logique (ACL) dans le développement de leurs projets, et montrer surtout comment celle-ci peut leur permettre d'opérationnaliser l'environnement et le développement durable tout au long du cycle d'un projet.

### **5.1.- Projet et cycle de projet**

#### **5.1.1.- L'idée de projet**

Dans notre démarche, il est considéré qu'un projet de développement est un effort collectif et organisé, limité dans le temps, qui vise à obtenir une situation améliorée pour un groupe cible, cela en tant que contribution durable à, et donc jamais au détriment, d'une situation améliorée générale. Sans cette dernière condition, il y aurait encore projet mais non

pas projet de développement (Ledant & Leroi, 2005). Un projet particulier se distingue d'un autre par la situation améliorée particulière qu'il cherche à obtenir, comme contribution à un mieux général. Cette situation particulière visée par le projet constitue son objectif direct et opérationnel, qualifié de spécifique au sens où il lui est propre : à moins que n'arrivent des facteurs favorables inattendus, l'amélioration en cause sera imputable au projet lui-même, qui ne se contentera pas d'y apporter une simple contribution, diluée parmi d'autres.

L'objectif spécifique est en principe unique. En effet, lorsqu'un projet prétend poursuivre deux ou trois objectifs qui ne convergent pas en un seul objectif, il sera qualifié de double ou de triple... car c'est l'objectif spécifique qui caractérise un projet (Commission européenne, 2001). Un projet idéalement conçu se définit donc par son objectif et non par les institutions impliquées. Ces dernières peuvent être nombreuses ou variables, se joindre au projet ou le quitter, sans mettre nécessairement en cause l'identité du projet.

### **5.1.2.- Le cycle de projet**

Le cycle de projet est la séquence de phases dans la vie d'un projet, depuis le cadre de programmation d'où émergent les premières idées de projet jusqu'aux activités d'évaluation qui suivent de son exécution. L'idée de cycle de projet fait référence à la répétition des phases d'un projet à l'autre et au fait que les leçons tirées de la dernière phase d'un cycle de projet (l'évaluation) sont censées inspirer et influencer les projets futurs (Dufumier, 1995). Mais il est bien évident qu'aucun projet individuel n'est censé tourner en rond, puisque ses étapes s'enchaînent linéairement dans le temps. Le cycle de projet est l'ensemble des phases qui relient le début du projet à sa fin. Celui-ci représente les différentes phases distinctes franchies par le projet ainsi que les diverses activités qui les composent. La définition du cycle de vie d'un projet aide à traiter les études de faisabilité en tant que première phase ou en tant que projet séparé et indépendant (O'Shaughnessy, 1992, p-13).

Dans le cycle de vie d'un projet, la transition d'une phase à l'autre implique généralement une forme de transition de transfert technique ou de transmission de



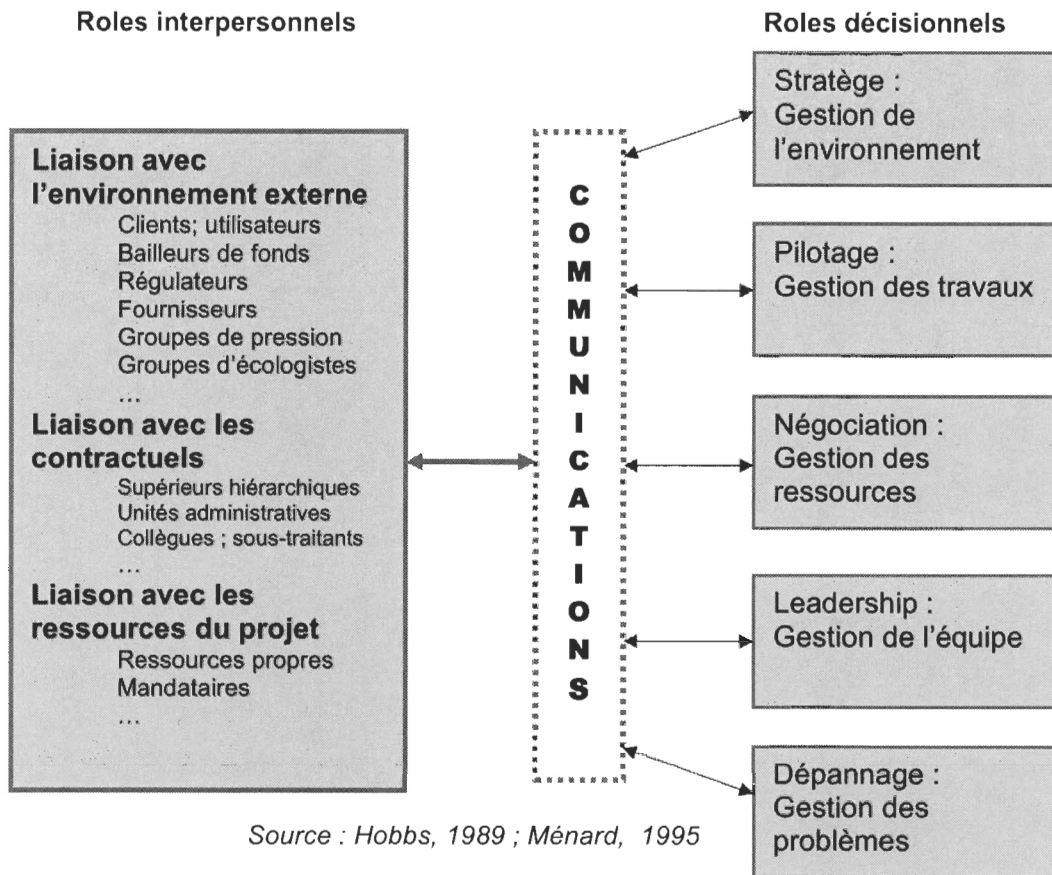
responsabilité. Ainsi, les activités dans une phase doivent être terminées et approuvées avant que les activités de la phase suivante débute. Il n'existe pas de seule et meilleure définition de cycle de vie idéal d'un projet (PMBOK, 2004, p-20).

### **5.1.3.- Les rôles du gestionnaire dans le cycle de projet**

La prise en compte des objectifs du développement durable au sein des entreprises signifie donc pour un gestionnaire de projet de veiller surtout à la rentabilité économique des projets tout en minimisant leur impact sur l'environnement et en respectant les hommes et les femmes (Dontenwill, 2005, p-87). Le poste « gestionnaire de projet » se réfère à toute personne qui exerce la fonction de gestion de projet, c'est-à-dire à toute personne qui a la responsabilité de réaliser un ou plusieurs projets assujettis à des contraintes techniques, budgétaires et d'échéancier. En même temps, nous savons que les rôles et les attributions des personnes qui exercent la fonction de gestionnaire de projet peuvent varier d'un pays à l'autre, ou d'un milieu organisationnel à l'autre. La responsabilité du gestionnaire de projet varie également selon le type et la taille du projet dont il est question.

En se référant au modèle de Fayol, le rôle d'un gestionnaire est défini suivant les fonctions traditionnelles de management suivantes : « planifier », « organiser », « décider » et « contrôler ». Aujourd'hui, il faudrait aussi ajouter la fonction « communiquer », compte tenu l'importance de celle-ci dans la gestion des parties prenantes. Le gestionnaire de projet exerce fondamentalement les mêmes fonctions que le responsable d'une unité administrative, mais que son travail l'oblige à accorder plus d'importance à l'exercice de certains rôles et à les jouer de façon forte, efficace et différente (Hobbs, 1989 ; Ménard, 1995, p-23). La figure 1 suivante en est l'illustration d'un modèle général des principaux rôles du gestionnaire de projet.

Figure 1.- Interrelation de rôles des chefs de projet



À l'instar de ce que démontrent d'autres études, le chef de projet passe la majorité de son temps en interaction avec les intervenants du projet. Ce temps est estimé à environ 90%, selon plusieurs travaux consultés à ce propos (Ménard :1995 ; Commission européenne :2001 ; Ledant :2005). Comme l'indique la figure 1 présentée plus haut, un chef de projet exerce deux rôles principaux dans le cycle des projets. Dans la foulée des débats quotidiens autour des questions d'environnement et de développement durable, il a un tout premier rôle de liaison avec tous les intervenants au projet. Ce rôle est donc devenu primordial aujourd'hui pour la survie surtout pour un projet de développement. C'est donc pour le chef de projet d'agir comme point d'intersection de toutes ces liaisons et les parties impliquées au projet.

Ces rôles de liaison sont constitués des activités de communication ayant pour objet de faciliter et de rendre plus efficace l'exercice des autres rôles, qui sont les rôles décisionnels.

Ce dernier groupe de rôles du gestionnaire est au nombre de cinq (5). Un tout premier rôle de stratège qui se réfère à la gestion de l'environnement sociopolitique du projet. Ce rôle de stratège a donc pour objet de permettre une meilleure de l'environnement, c'est-à-dire un meilleur contrôle de l'incertitude. Comme le souligne le professeur Ménard, le chef de projet dispose de plusieurs techniques pour le faire. Parmi ces techniques, nous pouvons citer:

- l'analyse des parties prenantes interactionnelles ;
- la gestion des risques ;
- les techniques de prospective.

Nous soulignons également un rôle de pilotage qui se rapporte à la gestion des travaux, puis un rôle de négociateur qui se consacre à la gestion des ressources, un rôle de leader qui facilite la gestion de l'équipe et enfin un rôle de dépanneur qui se réfère à la gestion des problèmes souvent techniques (Hobbs & Ménard, 1989). Dans ce dernier rôle décisionnel, le chef de projet intervient habituellement dans un contexte d'urgence. De telles interventions nécessitent néanmoins des habiletés techniques (expériences, connaissances techniques, ...), lesquelles lui permettent de proposer des solutions adéquates à ce problème afin de limiter son impact sur le cycle de vie du projet, soit sur son échéancier.

Il doit exister une relation étroite entre les rôles décisionnels et ceux qualifiés de liaison. Un partage continu d'informations entre le gestionnaire du projet et ses intervenants s'avère important pour garantir un bon déroulement du projet. D'où le rôle communicateur. Mentionnons que si ce rôle n'est pas convenablement exercé, les problèmes peuvent survenir à un rythme élevé et risquent d'être très importants. Ce qui amènera sans doute ce dernier à exercer moins efficacement son rôle de dépannage ou pire encore à devenir incapable de prendre des décisions importantes.

### **5.1.3.- Caractérisation de quelques projets selon leur cycle de vie**

Un projet est caractérisé par son cycle de vie dont les activités sont regroupées en phases ou étapes. Adams et *al.* (1979) a identifié quatre phases dans la vie d'un projet. Il s'agit de: « la phase de conception », « la phase de planification », « la phase d'exécution »

et « la phase de terminaison ». Webster (1978) avait bien avant utilisé ces quatre phases pour définir cinq (5) types de projet. Il en avait défini: le projet de recherche fondamentale; de recherche appliquée; développement; de construction et de systèmes globaux. Le contenu des phases de ces projets varie selon le type de projet dont il est question. Seules les activités relatives à l'identification des besoins, puis les études de faisabilité qui sont caractéristiques communes entre ces catégories de projets définis.

En rapprochant le projet de recherche avec celui d'un projet de construction, la phase de conception dans le premier cas peut ne comprendre que l'activité reliée à l'identification des besoins et que les études de faisabilité sont faites dans la phase de planification, comparativement au second cas, où celles-ci s'effectuent dès la phase de conception. Depuis 1976, Archibald a identifié six phases spécifiques dans le cycle de vie d'un projet : « phase de conception »; « phase de définition »; « phase de *design* »; « phase de développement »; « phase de mise en application » et « phase de *post completion* ».

Dans la majorité des modèles de gestion exploités par les entreprises, les activités d'un projet varient selon les phases et aussi selon le type de projet à réaliser. Ces phases peuvent avoir de différentes variantes ou d'appellations différentes. Mais en réalité, il n'existe pas de vocabulaire commun entre les professionnels en gestion de projet. Pour eux, l'identification; la définition; l'exécution et la terminaison représentent quatre étapes importantes dans la vie d'un projet, quelque soit le type.

L'analyse des modèles précédents nous indique que l'environnement a occupé une place peu considérable dans les choix stratégiques des entreprises, puisque ces modèles datent des années 70. À l'époque, on ne parlait pas encore de concept « développement durable » et de « Responsabilité Sociale d'Entreprise ». De plus, la classe des parties prenantes a été grandement restreinte. Les gens ont été très peu sensibilisés aux questions d'environnement. Aujourd'hui, malgré l'élargissement de cette classe, il reste encore beaucoup de choses à faire en terme d'efforts pour préserver l'environnement physique.

Des études récentes rapportent que les parties prenantes sociales et écologiques sont par ailleurs plus influentes dès le début du cycle d'un projet et s'affaiblissent progressivement sur le long des différentes phases du projet (Cadieux, 2005).

Dans certains cas, la trajectoire suivie par un projet dépend de la nature même du type de projet dont il est question. Les activités requises pour un type de projet ne sont pas forcément mêmes pour un autre type. Par exemple, un projet relié à la mise en place d'un système informatique ne suivra pas nécessairement les mêmes étapes qu'un projet relatif qu'à la construction d'un barrage ou à celui qui a trait à un projet de recherche et de développement. Ce qui veut bien donc dire que l'approche de gestion intégrée du cycle de projet est plus complexe qu'on le pense, parce que les étapes dans la vie d'un projet varient selon le type de projet. La gestion du cycle d'un projet sensible à l'environnement est désormais plus exigeante voire complexe, contrairement à celle d'un projet de renforcement organisationnel. Les auteurs Assad et Pelsler (1983) ont donc raison de considérer les activités d'un projet comme étant les phases du projet, comparativement à des auteurs classiques qui considèrent eux-mêmes les phases d'un projet comme quelque chose beaucoup plus général. Mais pour d'autres scientifiques l'accent doit être mis sur les termes tels que « choix stratégique, choix d'une variante tactique, et réalisation » afin de définir les différentes phases d'un projet (De clerck, Eymery & Crener, 1980).

Bien que les phases d'un projet puissent être justifiées par les activités qui composent chacune d'elles, il n'en demeure pas moins que le jargon utilisé tend à s'éloigner sensiblement de celui rencontré dans la pratique de gestion de projets de même que dans celui employé par les classiques dont D. Cleland et W. King.

En 1992, les pays d'Europe formant l'Union européenne ont adopté le modèle « Gestion du Cycle de Projet », désigné ci-après GCP. Selon les concepteurs, le cycle de projet suit la vie d'un projet, de l'idée initiale jusqu'à son achèvement. Il sert de cadre d'analyse pour assurer la consultation des parties prenantes. L'objectif du modèle est d'améliorer la gestion des actions - projets et programmes de tout type en tenant mieux compte des questions essentielles et des conditions cadres dans la conception et la mise en

œuvre des projets. Celui-ci vise à prendre en compte ces aspects dès le début du cycle de projet, en essayant de faire en sorte que les projets soient conformes et contribuent au développement de la communauté.

Dans le guide PMBOK, le cycle de vie d'un projet est une séquence d'activités regroupées en quatre (4) phases interdépendantes: la phase de conception; la phase de développement; la phase de réalisation et la phase de terminaison. La définition des phases est fonction du type de projet et du milieu organisationnel. La composition de chaque phase en terme d'activités varie avec l'envergure du projet, comme l'indique le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 4.- Analyse et description du cycle de vie d'un projet industriel**

<b>Conception</b>	<b>Développement</b>	<b>Exécution</b>	<b>Terminaison</b>
Données de rassemblement	Nommer l'équipe principale	Installation -. Organisation. Communications	Mener le(s) produit(s) à sa bonne fin
Identifier des besoins	Études de conduite	Motiver l'équipe	Passer en revue et accepter ou non
Établir Buts, objectifs Faisabilité de base de sciences économiques Partie prenante Niveau de risque Stratégie Équipe potentielle	Développer la ligne de base de portée -. Finir le(s) produit(s). Standards de qualité. Ressources. Activités	Impératifs techniques de détail	Comptes finals de banque à dossier
Évaluer les ressources	Établir -. Programme-cadre. Budget, marge brute d'autofinancement de financement. WBS. Politiques et procédures	Établir -. Travailler les paquets. Systèmes de commande de l'information	Responsabilité- Plan de transfert
Identifier les solutions de rechange	Risques	Obtenir les marchandises et les services	Évaluer le projet
Propositions actuelles	Confirmer la justification	Exécuter les paquets de travail	Résultats de document
Obtenir l'approbation pour la phase prochaine	Fiche du projet actuel	prévision/commande -. Portée. Qualité. Temps. Coût	Libérer/réorienter les ressources
...	Obtenir l'approbation pour procéder	Résolution des problèmes	Attribuer à nouveau l'équipe à d'autre(s) projet(s)

Source : Guide PMBOK, version anglaise traduite en français, 2004

Mais dans certains pays, la planification du projet est donc considérée en tant qu'une phase distincte. Au Canada, particulièrement au Québec, le cycle de vie d'un projet est composé généralement de quatre (4) phases d'activités, dont une phase de planification, une phase de conception, une phase d'exécution, et une phase d'évaluation et de fermeture. Pour la plupart de firmes d'ingénieurs-conseils, c'est le cas de GENIVAR Société en commandite, on peut utiliser d'autres appellations comme: une phase de mise en travaux qu'en place de phase d'exécution. Mais dans tous les cas, les études d'impact du projet, s'il y a lieu, s'effectuent de préférence dans la phase de planification (GENIVAR, 2006)<sup>13</sup>.

#### **5.1.4.- L'analyse de faisabilité**

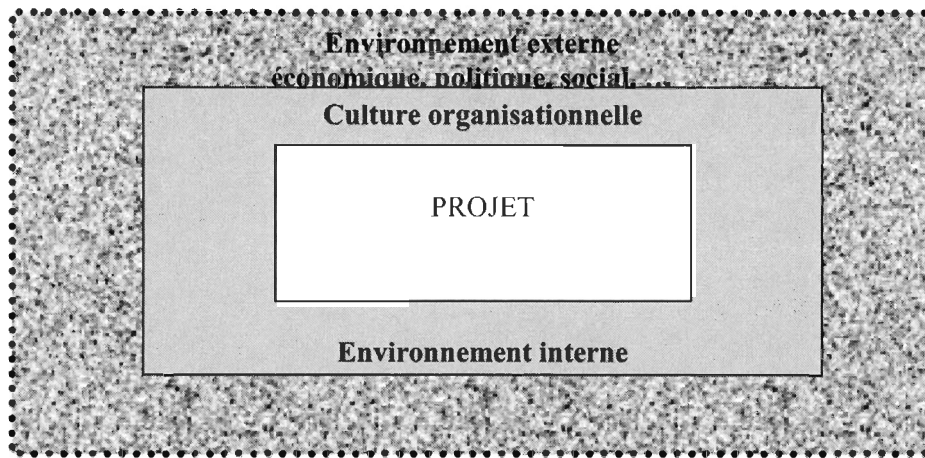
L'impact environnemental d'un projet est l'influence ou l'effet d'un projet sur le milieu écologique, sur la qualité de l'air, de l'eau, sur les écosystèmes ou sur tout autre élément naturel susceptible de perturber la vie humaine, animale ou végétale. Par contre, l'impact social concerne principalement les répercussions qu'un projet peut produire sur les rapports entre les personnes, sur les besoins fondamentaux entre les individus, sur les normes, sur les croyances, les traditions, les lois, les classes sociales, les mécanismes de socialisation et les sous-systèmes politiques qui constituent la structure sociale.

L'analyse de faisabilité est l'une des premières étapes du processus de gestion d'un projet (Cadieux, 1993). Cette analyse consiste en une série d'études qui permettent de tester la faisabilité du projet aux plans économiques, environnementaux et sociaux. Selon la taille du projet, sa complexité et les risques qui lui sont associés, l'analyse de faisabilité porte principalement sur les variables commerciales, techniques, financières, organisationnelles, politiques, environnementales, sociales, etc. Ces études de faisabilité doivent se réaliser néanmoins dans une perspective globale puisque les acteurs économiques, sociaux, politiques, etc. qui gravitent exercent constamment des pressions sur l'organisation et le déroulement du projet, comme l'indique la figure 2 de la page suivante.

---

<sup>13</sup> Rapport annuel (2006) de GENIVAR Société en commandite. Firme de Génie-Conseils cotée en bourse qui opère dans la province de Québec.

Figure 2.- Schéma de l'environnement d'un projet



Les études d'impact des projets sur l'environnement sont nécessaires, mais rarement que celles-ci sont entreprises par les chefs de projet. Ce type d'étude est important pour s'assurer à ce que le projet respecte les normes environnementales existantes. L'absence de ces informations risque de compromettre la réalisation du projet, ou encore de perturber le cycle de vie du projet.

Par ailleurs, les résultats d'analyse de plusieurs études démontrent les efforts quant à l'intégration des critères de développement durable dans les phases de réalisation du projet ne sont pas évidents. L'analyse des documents de projet consultés dans le cadre de ce travail nous a permis de constater que les entreprises accordent une importance relativement faible aux études d'impact. L'analyse des informations du tableau 4 précédent démontre que les études d'impacts ne sont réalisées qu'en début du cycle de vie du projet. S'il y a lieu, elles sont effectuées dans la phase de conception. Plusieurs auteurs ont cependant rapporté que les études d'impact sont exceptionnellement effectuées dans des situations où par exemple, une subvention gouvernementale est donnée, dans le cas où le projet prend l'allure d'un débat politique ou suscite une controverse de la part de la population, ou dans un but d'améliorer l'image de l'entreprise (O'Shaughnessy, 1992 ; Malenfant, 1996).

À l'aube du plein « virage vert » des entreprises, le gestionnaire de projet responsable devrait en effet se préoccuper davantage de l'aspect environnemental et social de son



activité quotidienne, en vue de réduire le niveau de risque de celle-ci. Cette réflexion corrobore les conclusions de plusieurs chercheurs. C'est le cas où il a été démontré dans une étude récente, l'importance de l'approche cadre logique dans l'identification des projets de développement (Commission européenne, 2001; Ledant & Leroi, 2005).

## **5.2.- L'approche cadre logique dans le cycle de projet**

Adoptée depuis 1992 par l'Union européenne, l'approche de gestion du cycle de projet (GCP) est un ensemble d'outils de conception et de gestion de projet basés sur l'approche cadre logique (ACL). Cette dernière est donc une technique de planification, de gestion et d'évaluation des programmes et projets. Elle repose sur quatre types d'analyse : l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes, l'analyse des objectifs et l'analyse des stratégies (Commission européenne, 2001). L'importance de cette approche serait expliquée par le caractère global, flexible et universel. C'est à la suite d'un mandat confié par l'Agence américaine d'aide internationale, l'entreprise « *Pratical Concepts Inc* » a élaboré le cadre logique, afin d'améliorer la définition des projets et programmes gouvernementaux réalisés. Et, ce depuis, l'outil a largement évolué et utilisé dans de nombreux pays (Allemagne, Canada, Belgique, France, Australie, ...) et d'organismes de développement international.

### **5.2.1- Qu'est-ce que le cadre logique?**

Le cadre logique est un outil de gestion développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes (USAID, GTZ, ACDI, UE, BIRD, ...). Les plus courants sont des organismes gouvernementaux. Cet outil de gestion implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet. La mise en place de celui-ci doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs. Il peut aider un chef de projet à vérifier comment les objectifs du projet auront été atteints pleinement ou non. Il lui permet de définir les hypothèses, échappant au contrôle du projet, qui sont susceptibles d'influencer sa réussite. Les résultats principaux d'un tel processus sont résumés dans une matrice qui décrit

brièvement les aspects les plus importants du projet. Il existe des liens étroits entre cadre logique et format de base des documents, en particulier au niveau des intitulés relatifs aux objectifs généraux et à l'objectif spécifique, aux résultats, activités, moyens et coûts, hypothèses et indicateurs objectivement vérifiables (**annexe 2**). Il y a cependant deux logiques d'intervention. Une logique verticale identifie ce que le projet vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de projet. Une logique horizontale concerne la mesure des effets du projet et des ressources, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier.

Outre son importance pour l'analyse et la conception, cet outil s'avère très utile pour la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet / programme. Cela veut donc dire qu'il peut jouer un rôle essentiel dans chacune des phases de la vie du projet. Dès la phase de préparation (identification), il doit être envisagé sans que l'on puisse le finaliser à cette phase. C'est au cours des phases suivantes que le cadre logique sera complété progressivement. Il peut donc constituer l'outil de gestion de chaque phase du cycle de projet. D'abord, il est l'« outil de référence » pour élaborer d'autres outils, dont le calendrier de mise en œuvre et le plan de suivi. Le cadre logique s'est avéré utile aussi pour la personne qui est chargée de la préparation et de la mise en œuvre des projets. Il lui permet de mieux structurer et formuler sa réflexion et de l'exprimer d'une façon claire et standardisée. À l'origine, le cadre logique a été conçu pour améliorer la planification et la mise en œuvre des projets (ACDI, 1981 ; Commission européenne, 2001). Mais un outil, aussi bon qu'il soit, il ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats escomptés. La réussite d'un projet dépend d'autres facteurs, tels que la capacité organisationnelle et les habiletés de management de l'équipe du projet. Comme le rapporte plusieurs travaux de recherche, le cadre logique ne remplace pas les autres instruments de gestion comme l'analyse des coûts et de l'efficacité, la technique PERT, l'analyse des coûts - avantages, l'organisation interne du projet, etc. Cependant l'élaboration d'un cadre logique est le résultat d'une analyse approfondie et d'un processus de planification en commun.

L'élaboration d'un cadre logique efficace dépend d'un certain nombre d'éléments importants. Parmi lesquels, nous envisageons ici :

- Des informations disponibles ;
- La capacité de l'équipe de planification ;
- Une bonne consultation des parties prenantes, avec une représentation équilibrée des intérêts de chacune d'entre elles, soit de jeunes et adultes, parité femmes et hommes ; puis entre les races humaines, etc.
- La prise en compte consciencieuse des leçons acquises des expériences passées.

### **5.2.2.- Évolution de l'outil « cadre logique »**

Depuis sa création en 1969, le cadre logique a connu plusieurs transformations qu'il nous semble important de mentionner dans ce travail. La plupart des pays qui ont adopté l'Approche Cadre Logique ont investi dans une méthodologie plus élaborée et plus élargie aboutissant logiquement à la mise en place du cadre logique en fonction de leurs exigences respectives (B.Yoda & M. Ena, 2004)<sup>14</sup>, tel que nous l'expliquons dans les trois (3) modèles de gestion suivants :

- **Le modèle PIPO : produit par l'Agence Allemande de Développement**

C'est ainsi qu'à la fin des années 70, l'Allemagne par le biais de l'organisme GTZ, consciente des faiblesses fondamentales de l'outil cadre logique, lui ajoute la phase d'analyse et y introduit la technique visuelle (panneaux muraux et cartons de couleurs, colle etc.) appelée metaplan (PCM Group 2002). Cette méthode appelée ZOPP en allemand (Ziel-Orientierte Projekt-Planung), GOPP en anglais (Goal Oriented Project Planning) et PPO ou PIPO en français (respectivement Planification des Projets par Objectifs ou Planification des Interventions par Objectifs), est une combinaison de cadre logique, de techniques de communication et de planification participative ainsi qu'une étude plus systématisée des données.

---

<sup>14</sup> Tiré du chapitre 2 du mémoire de sortie intitulé « Gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention ». Niveau de 3<sup>e</sup> cycle agronomique, 2004.

- **Le modèle GCP : produit par l'Union européenne**

L'Union européenne, à son tour, initiait au début des années 90 par l'intermédiaire de sa division d'évaluation de la DG VIII, une série de travaux qui aboutissaient plus tard en 1993 au modèle GCP ou PCM. Cette méthode a pour objectif d'instaurer en matière de planification et d'évaluation des projets, un cadre qui approfondirait l'Approche du cadre logique et de sa dérivée : le PIPO. À ce propos, l'auteur Eggers (1997) a affirmé que « *La gestion du cycle de projet vise à aller plus loin que l'Approche Cadre Logique dont elle est née, et qui reste l'une de ses principales composantes* » (B.Yoda & M. Ena, 2004).

- **Le modèle GAR : adopté par l'Agence Canadienne de Développement International**

Le Canada, par le biais de l'ACDI, a adopté au milieu des années 90 la méthode de la Gestion Axée sur les Résultats communément appelé le GAR canadien ou MdR en anglais (managing development result), comme outil principal de gestion pour accroître l'impact de ses résultats grâce à une efficacité accrue. Cette méthode se fonde sur une approche participative qui s'applique à orienter les efforts d'une organisation ou d'un projet vers les résultats attendus. Elle contribue par ailleurs à une meilleure évaluation des retombées de l'aide au développement et permet à l'ACDI de procurer des informations justes et pertinentes à la population canadienne quant à l'utilisation des fonds publics. À la fin de ce document de recherche se trouve un cadre GAR présenté à titre d'exemple (**annexe 3**).

Le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909-2005)<sup>15</sup>. Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant plan dans les années 90. A la pointe de cette méthode, le gouvernement canadien l'a adopté, au début des années 90, dans le cadre d'une importante réforme du secteur public visant à développer un modèle de gestion de projet plus participatif et responsabilisant. À leur tour, des organisations internationales comme la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, etc. optent pour cette procédure dans le but de mieux rendre compte des résultats acquis. A

---

<sup>15</sup>Maître à pensée en management, qui publia en 1964 l'ouvrage "Managing for results". Cité dans *Etude GCP 2003-2007 – COTA asbl- NW -HHC – Fiche Gestion axée sur les Résultats- [www.cota.be](http://www.cota.be)*

l'instar d'autres méthodes de gestion de projets, la démarche GAR se fonde aussi sur le modèle cadre logique avec une orientation des efforts des projets vers les résultats attendus (soit extrants, effets et impacts) comme définis dans le cadre logique classique<sup>16</sup>. La notion de « résultat » est le noyau dur de la gestion axée sur les résultats. Une définition de l'ACDI rapporte le suivant:

*«Le résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet qui se mesure à l'aide d'indicateurs de rendement »<sup>17</sup>.*

On a vu clairement que tous ces modèles de gestion découlent de la méthode cadre logique. Elles ont donc pour fondement le cadre logique comme point de départ ou de référence. C'est ainsi qu'au fil des ans, l'approche cadre logique se répandait et se faisait utiliser à des fins diverses, ce qui constitue un témoignage de sa valeur en tant qu'outil de gestion malgré les quelques faiblesses qui ont fait l'objet de critiques.

## **5.2.2.- Les outils d'analyse**

Comme nous l'avons précisé précédemment, le cadre logique est un outil dynamique et que le chef de projet peut réévaluer et réviser à chaque phase de son projet, en fonction de l'évolution de la situation. Il doit demeurer modifiable durant toutes les phases dans la vie du projet. L'approche cadre logique est donc une technique efficace de gestion du cycle de vie d'un projet. Celle-ci repose sur quatre types d'analyse : analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des stratégies.

### **5.2.2.1.- L'analyse des parties prenantes**

En général, l'analyse des parties prenantes est effectuée durant la phase préparatoire du projet. Pour reprendre la définition de Freeman (1984), les parties prenantes du projet sont donc « des individus, groupes ou personnes ou des organisations qui ont un intérêt par rapport au projet et qui peuvent avoir ainsi une influence positive ou négative, ou alors une contribution ». Afin d'accroître les chances de réussite d'un projet, il est important de faire

<sup>16</sup> Etude GCP 2003-2007 – COTA asbl- NW -HHC – Fiche Gestion axée sur les Résultats- [www.cota.be](http://www.cota.be)

<sup>17</sup> « Atelier de formation. Initiation à la gestion axée sur les résultats », janvier 2000 ; [http://www.acdicida.qc.ca;/INET:IMAGES.NSF/vLUIImages/performanceview6/\\$file/FOR](http://www.acdicida.qc.ca;/INET:IMAGES.NSF/vLUIImages/performanceview6/$file/FOR)

une analyse approfondie des parties prenantes portant notamment sur l'intérêt qu'ils manifestent vis-à-vis du projet. Pour rendre optimal les bénéfices sociaux et institutionnels du projet et de limiter ces impacts négatifs, une telle analyse permet d'identifier toute partie susceptible d'être affectée, de façon positive ou négative, par le projet et la manière dont elle est affectée. Il est important que cette analyse soit effectuée tôt, dès les phases d'identification et d'instruction du projet (Commission européenne, 2001).

Plusieurs analystes reconnaissent les différences importantes qui existent entre les parties prenantes quant aux rôles et responsabilités, à la culture, surtout dans leur accès et emprise sur les ressources, et de leur participation à la prise de décision. En s'écartant systématiquement de l'environnement sociopolitique d'un projet, l'efficacité, l'efficience et la viabilité des projets et programmes peuvent être compromises. Les inégalités peuvent même être involontairement excitées. Il est donc vital de minimiser ces différences et inégalités et de les prendre en compte dans l'intervention, dans les objectifs et stratégies et l'allocation des ressources. Ainsi donc, l'analyse des parties prenantes doit systématiquement identifier toutes ces différences, tant que les intérêts, problèmes et potentiels spécifiques qui existent dans la communauté. Cette réflexion peut également s'appliquer pour les questions environnementales à l'intérieur du processus de développement des projets.

La participation des parties prenantes dans chacune des phases du cycle de vie du projet favoriserait les chances de succès des projets/programmes. Idéalement, le projet devrait être conçu lors d'un atelier participatif de planification réunissant les représentants des parties prenantes principales, avec une représentation équilibrée des intérêts économiques, sociaux et écologiques. Si l'on effectue une révision du cadre logique au cours des phases du projet, alors l'analyse initiale des parties prenantes devrait être revue en conséquence. Sinon, les points de vue des différentes parties prenantes sur un problème ; ni la nature du problème ; ni les besoins de ces parties prenantes ; ni les solutions possibles n'émergeront<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Rapporté dans le manuel de Gestion de Cycle de projet. Document de gestion produit par la Commission européenne, mars 2001.

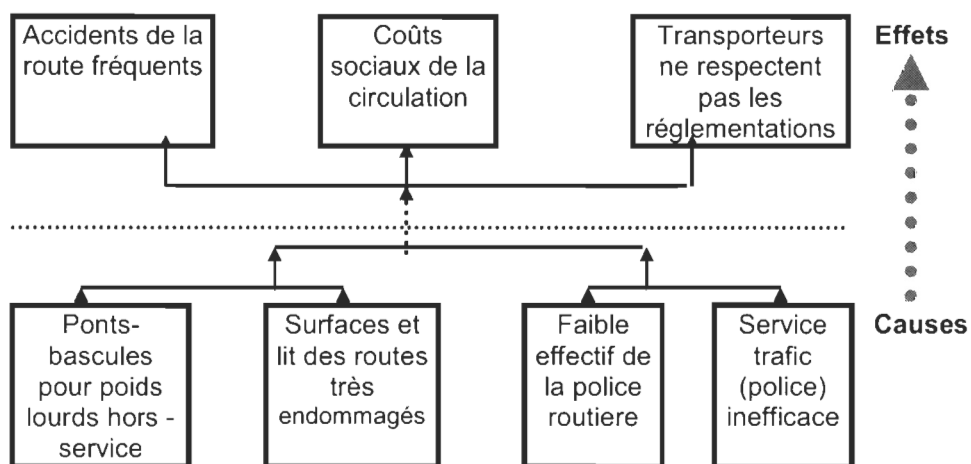
### 5.2.2.2.- L'analyse des problèmes

Une des raisons pour lesquelles les projets sont mis en place est pour contribuer à un processus de changement d'une situation considérée comme insatisfaisante ou problématique par un important groupe de parties prenantes en une situation satisfaisante. Un projet réussira plus aisément à assurer ce changement s'il commence par des analyses de la situation problématique. L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs de la situation existante et établit les relations de causes à effets entre les problèmes existants. Comme le rapporte la Commission européenne en 2001, cette démarche d'analyse est composée de trois étapes :

- Définir avec précision le cadre et le sujet de l'analyse ;
- Puis, définir les problèmes majeurs rencontrés par les groupes cibles et les bénéficiaires;
- Et finalement, visualiser les problèmes suivant un diagramme, appelé « arbre des problèmes » ou « hiérarchie des problèmes », afin d'établir les relations de causes à effets.

L'analyse se présente sous forme d'un schéma où, pour un problème donné, les effets sont placés au-dessus et les causes en dessous. Ceci vise à identifier les goulots d'étranglements réels que les parties prenantes considèrent comme prioritaires et qu'elles tentent de résoudre. La figure 3 ci – dessous est une illustration d'un exemple simple d'arbre de problèmes monté dans le cas d'un projet de routes secondaires.

Figure 3 .- Exemple d'analyse des problèmes



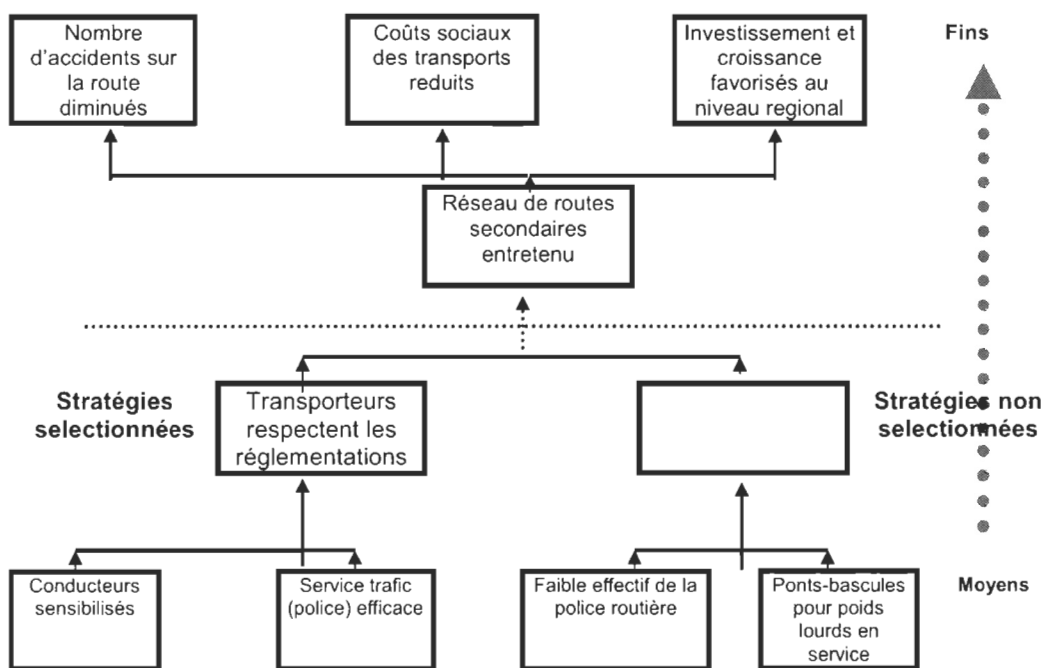
### 5.2.2.3.- L'analyse des objectifs

L'analyse des objectifs identifie et vérifie des situations futures souhaitées, prioritaires pour les bénéficiaires du projet. La hiérarchie des objectifs résulte de cette analyse. Dans une démarche méthodologique, l'analyse des objectifs permet donc ici:

- De décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus, avec la participation des parties prenantes représentatives ;
- De vérifier la hiérarchie des objectifs ;
- De visualiser les relations moyens- fins dans un diagramme. Les « états négatifs » de l'arbre des problèmes sont convertis en solutions, exprimées sous forme d'« états positifs ». Tous ces états positifs sont, en fait, des objectifs, et sont présentés dans un diagramme des objectifs, où la hiérarchie « moyens- fins » est visualisée.

Le diagramme qui suit donne un aperçu clair d'une situation future recherchée. De tel diagramme montre certains objectifs qui ne peuvent pas être réalisés par le projet. Ces objectifs doivent donc être traités dans le cadre d'autres projets. Certains pourraient se révéler peu réalistes. À la différence avec l'analyse des problèmes, nous substituons les relations de causes à effets par les relations moyens et fins dans la construction de l'arbre des problèmes et de celui des objectifs. La figure 4 ci-dessous est l'illustration du cas simple d'arbre d'objectifs établi pour le projet considéré, soit celui de routes secondaires :

Figure 4.- Exemple d'analyse des objectifs



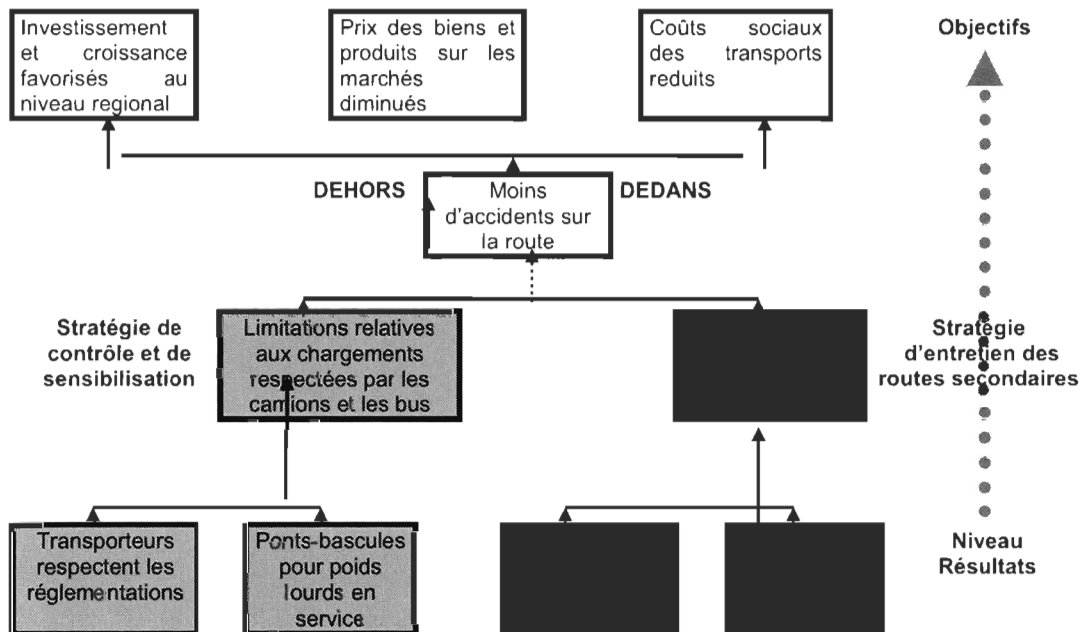


#### 5.2.2.4.- L'analyse des stratégies

Ce type d'analyse consiste à sélectionner la (ou les) stratégie(s) qui doivent être appliquée(s) en vue d'atteindre les objectifs souhaités. Dans cette analyse, il convient de décider des objectifs à inclure « dans » le projet et des objectifs à garder « en dehors » du projet, ainsi que de déterminer l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet (Commission européenne, 2001). Cette analyse requiert donc des critères clairs qui permettent de choisir des stratégies, l'identification des différentes stratégies possibles pour atteindre les objectifs, et finalement le choix de la stratégie à adopter pour le projet.

Dans la hiérarchie des objectifs, les différentes « familles » d'objectifs de même nature sont des stratégies. Il faut choisir la (ou les) stratégie(s) de l'intervention future. La stratégie la plus pertinente et faisable est sélectionnée sur la base d'un certain nombre de critères. Parmi ces critères, il faut citer les priorités des parties prenantes (disparités sociales, environnement, ...), la probabilité du succès, le budget disponible, la pertinence de la stratégie, le délai exigé, la contribution à la réduction des inégalités, y compris celles liées au genre et à l'environnement, etc. La figure 5 de la page suivante indique l'analyse des stratégies adoptées pour le projet de routes secondaires.

**Figure 5.- Exemple d'analyse des stratégies**



### 5.2.3.- L'interprétation du modèle « cadre logique »

Ce tableau 5 présenté dans la page suivante indique la relation entre l'outil cadre logique et certains critères de qualité d'un projet. Pour cette analyse, nous mettons en évidence le modèle cadre logique classique de base, qui est donc celui de l'exemple adopté par l'auteur O'Shaughnessy (1992).

Ce type d'analyse est donc important pour les chefs de projet qui veulent donc se renseigner sur l'efficacité, sur l'efficience, etc. de leurs projets. Il est également nécessaire pour un contrôle efficace des risques associés à leurs projets :

**Tableau 5 .- Utilisation du cadre logique (modèle classique)**

Niveaux descriptifs du projet (A)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (I.O.V) (B)	Les sources de vérification (C)	Les hypothèses (D)
Objectifs généraux (IV)			
Objectif spécifique (III)			
Résultats attendus (II)			
Intrants (I)	Moyens	Coûts	
			Conditions préalables

Source : O'Shaughnessy , 1992

- 1) Les niveau III & niveau IV déterminent le pourquoi du projet (sa pertinence);
- 2) Les niveau I & niveau II traduisent le comment du projet;
- 3) Les niveau I & niveau II définissent la responsabilité du gestionnaire;
- 4) Les niveau II avec niveau III & niveau IV indiquent l'adéquation entre le projet et la planification stratégique;
- 5) La colonne D et les niveau I, niveau II, niveau III et niveau IV définissent les risques du projet qui sont hors du contrôle du gestionnaire de projets;
- 6) La colonne B et le niveau II indiquent ce à quoi devrait ressembler le projet achevé;
- 7) Les niveau I & niveau II correspondent à l'efficience du projet tandis que les niveau III & niveau IV correspondent à l'efficacité du projet;

8) Puis, la colonne B et les niveau I, Niveau II, niveau III avec le niveau IV fournissent ce sur quoi devrait porter l'évaluation du projet.

Dans le même sens, l'auteur Ledant (2005) a illustré la qualité d'un projet qui peut être visualisée à partir du « cadre logique ». Il a donc analysé cinq (5) caractéristiques essentielles qui définissent un projet de haute qualité :

- **La pertinence**

La pertinence est le bien-fondé du projet. Cette définition nous renvoie à des questions suivantes :

- 1.- Le projet répond-t-il à des problèmes réels de la communauté? Où previent-il des problèmes prévisibles?
- 2.- Ne risque-t-il pas, de par son objectif spécifique, de provoquer d'autres problèmes, tels que les impacts environnementaux indésirables?
- 3.- Les bénéficiaires<sup>19</sup> sont-ils bien choisis, parmi les personnes qui en ont le plus de besoins, et en tireront donc le plus grand de bénéfice?
- 4.- Le projet répond-t-il à leurs besoins prioritaires? Un autre projet n'aurait-il pas été plus approprié? Est-ce une bonne idée de réaliser ce projet- là?

- **L'efficacité**

L'efficacité est le degré d'atteinte de l'objectif spécifique (OS), tel qu'il a été défini plus haut : objectif unique et opérationnel, propre au projet. Cette définition démontre que l'efficacité dépend étroitement du niveau d'atteinte des objectifs intermédiaires, nécessaires à l'atteinte de celui-là, appelés résultats attendus (RA) qui peuvent être selon le modèle GAR adopté par l'Agence canadienne de développement international soit des impacts, soit des

---

<sup>19</sup> Terme utilisé couramment dans les pays européens pour désigner tous ceux qui bénéficient d'une manière ou d'une autre de la mise en œuvre d'un projet. Il convient de distinguer les partenaires du projet, les bénéficiaires intermédiaires, les groupes cibles et les bénéficiaires finaux (Commission européenne, 2001).

effets ou des extrants. L'efficacité prend en compte la mesure dans laquelle les hypothèses ont affecté les accomplissements du projet.

- **L'efficience**

L'efficience est le rapport entre le degré d'atteinte de l'objectif et les coûts associés au projet. La question de l'efficience conduit à s'interroger sur l'usage économe des moyens, c'est-à-dire sans gaspillage ni déviation à d'autres fins...Elle mesure les moyens et les activités ont été convertis en résultats, et la qualité des résultats atteints.

- **La durabilité**

La durabilité mesure la pérennité des améliorations apportées par le projet. Ce qui le différencie de la durée de l'intervention externe. Elle se réfère classiquement à la permanence de la situation améliorée que constitue l'objectif spécifique du projet, mais il est plus logique de prendre également en compte la pérennité des effets externes à l'objectif, donc l'impact. La durabilité n'est bien entendu souhaitable que pour les impacts positifs. Si l'impact du projet est négatif, alors il serait difficile voire impossible de parler de durabilité dans ce sens.

- **L'impact**

L'impact est donc la contribution du projet à la finalité de développement durable et équitable. De ce point de vue du développement durable (et équitable), l'efficience, l'équité dans la répartition et la préservation du capital pour le futur sont trois critères principaux peuvent être analysés dès l'identification du projet.

#### **5.2.4.- Les correspondances entre les transformations du cadre logique**

À l'origine, l'outil cadre logique a été développé pour assurer la planification des projets et programmes internationaux (USAID, 1971). Celui-ci a connu de nombreuses transformations au fil des années. Un cadre logique ne peut être universel, car il est fonction

de l'environnement sociopolitique et des caractéristiques techniques du projet. Son contenu varie avec la taille du projet et dépend également de plusieurs caractéristiques transversales, dont économiques, sociales, politiques et culturelles de la population locale et en particulier des groupes ciblés par le projet.

La plupart des documents consultés, dans le cadre de ce travail de recherche, indiquent que le cadre logique classique est le point de référence de plusieurs outils et modèles de gestion exploités par les entreprises sur le terrain. C'est le cas de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) qui expérimentent actuellement le modèle de gestion axée sur les résultats (GAR), puis l'Agence Allemande de développement International (GTZ) qui a développé le modèle de Planification de Projets par Objectifs (PPO ou PIPO) et la Commission européenne qui a mis évidence le modèle de gestion du cycle de projet (GCP), etc. L'analyse de ces modèles de gestion démontrent cependant qu'ils ont eu en commun une réflexion comparable à celle de l'approche cadre logique : l'analyse des parties prenantes.

Le tableau 6 ci-dessous indique quelques informations importantes qui permet de passer du cadre logique classique à un exemple de modèle cadre logique d'intervention.

**Tableau 6.- Transformation du cadre logique classique de base**

<b>Cadre logique classique de base</b>	<b>Cadre logique d'intervention : modèle de gestion axée sur les résultats (GAR)</b>
Objectifs généraux — — —	— ► Résultats finaux — — — — ► Impacts
Objectif spécifique — — —	— ► Résultats intermédiaires — — — — ► Effets
Résultats attendus — — —	— ► Résultats immédiats — — — — ► Extrants
Intrants (activités, ...) — — —	— ► Intrants (activités, ...)
Moyens — — —	— ► Ressources

Source : PUCD, 2006

### **5.3.-Proposition d'un cadre d'analyse de développement durable basé sur le modèle « cadre logique ». Une approche intégrée et participative**

L'approche cadre logique est une méthode qui sert essentiellement, au cours des phases de programmation, planification et formulation, à planifier des interventions de type projet ou programme sur un temps donné selon des objectifs ou des résultats attendus. Cette approche peut servir également de référence au cours de l'exécution et de l'évaluation du projet et de clôture. C'est le cas d'une approche cadre logique axé sur les résultats attendus. Utilisé avec plus de flexibilité, le cadre logique peut se révéler être un outil intéressant de communication, de clarification et concertation entre parties prenantes qui interviennent sur une même action.

À l'instar d'autres approches, la planification et l'exécution des projets suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui est ensuite formulée, mise en œuvre, et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures. Mais ce que nous envisageons ici vise à apporter une solution durable particulièrement aux méthodologies de gestion adoptées par les entreprises à l'égard des projets sensibles à l'environnement.

Une approche de gestion « responsable » définit une meilleure méthode de coopération parmi les acteurs impliqués à un projet de développement, en tenant mieux compte des questions transversales, depuis la conception jusqu'à la phase de clôture. Elle implique également la prise en compte des conditions préalables dès le début du cycle de projet, en essayant de faire en sorte que le projet soit conforme et contribue aux objectifs fixés et qui sont compatibles avec ceux des collectivités locales. En suivant cette logique, il convient de bonifier non seulement les pratiques traditionnelles de gestion de projet, mais également aux projets desquels doivent s'appliquer les principes de développement durable. Au niveau plus opérationnel, celle-ci tend à apporter des améliorations à travers des études d'impact/conception; d'autres études de faisabilité, le suivi et l'évaluation du projet et par le biais d'une prise de décision éclairée.

La participation active des parties prenantes tout au long du cycle de projet est donc primordiale pour la survie des projets de développement. Chaque phase va être gérée sur des informations recueillies durant sa phase précédente et sur les décisions qui ont été prises à ce moment. La phase complète et actualise les informations de la ou des phase(s) précédente(s) et permet une prise de décisions appropriées. Cette manière de faire garantit une bonne action pour la conduite des projets actuels. Les corrections à chaque phase seront basées sur les informations collectées ainsi que sur l'expérience acquise. La gestion du cycle de projet devient ainsi un processus systématique et itératif (Commission européenne, 2001).

### **5.3.1.- Les étapes d'analyse**

Cette approche se déroule d'abord en quatre étapes d'analyse. Une première étape, appelée l'analyse des parties prenantes, consiste à définir la problématique sur laquelle la réflexion va être menée. On y trouve l'analyse du contexte et l'identification des acteurs concernés par le projet. Cette première étape sera suivie par l'étape d'analyse des problèmes, puis nous passons à l'étape d'analyse des objectifs et l'étape de sélection des stratégies à entreprendre. L'accomplissement de ces étapes est donc nécessaire pour parvenir à l'examen des résultats escomptés par le projet.

- **Première étape**

À cette première étape d'analyse, il convient d'identifier puis de caractériser tous individus, groupes et institutions qui peuvent avoir un rapport avec la problématique afin de déterminer leurs intérêts et points de vue sur la question. Les relations et le positionnement de ces acteurs avec un éventuel projet sont également soumis à l'analyse. Les parties prenantes concernées par la problématique sont alors réunies si possible pour une réflexion commune au cours d'un atelier de planification. Une pré-analyse peut être menée afin de mieux cibler les problèmes posés et faciliter la réflexion. Une analyse commune en atelier des parties prenantes peut également être utile pour préciser l'éventail des acteurs.

- **Deuxième étape**

Une analyse des principaux problèmes est réalisée en commun à l'aide de la technique *brainstorming*<sup>20</sup>. Les participants annotent un problème par fiche selon des règles préétablies. Ceux-ci sont visualisés sur un tableau et débattus entre tous. Une hiérarchisation des problèmes au travers de relations de causalité (causes/effets) permet de constituer un arbre à problèmes dont les « *racines* » sont constituées des causes du problème central et les « *branches* » comme les conséquences négatives. Certaines méthodes proposent de retenir dès cette étape un problème principal. Cette démarche doit être rétroactive : chaque étape de la démarche doit pouvoir alimenter les étapes antérieures (de nouveaux acteurs, de nouveaux problèmes, etc.). Les liens de causalité sont ensuite vérifiés.

- **Troisième étape**

La situation future résultant de la résolution de chaque problème identifié est décrite sur une fiche : les états négatifs sont transformés en états positifs souhaitables. Le plus souvent, les fiches sont visualisées sur un tableau. Seules les solutions de résolutions de problèmes envisageables par le projet doivent être retenues. Cet exercice nous permet de transformer les problèmes en objectifs et les liens de causalité en liens fin/moyens. Un arbre à objectifs est donc constitué, débattu et validé. Certains objectifs non souhaitables peuvent être éliminés. La validité des liens fins/moyens est vérifiée.

- **Quatrième étape**

Cet arbre à objectifs permet de faire apparaître différents groupes d'objectifs qui constituent des alternatives ou stratégies pour résoudre le problème sélectionné. Nous retenons ici une ou plusieurs alternatives potentielles en vue de constituer les stratégies du projet, en fonction de certains critères tels que les compétences, les priorités des bénéficiaires, les ressources disponibles (ressources humaines, technologie, budget,...), la faisabilité politique, environnementale, sociale, etc.

---

<sup>20</sup> Expression qui se traduit par « remue-méninges » particulièrement au Québec. À des fins d'analyse, elle est donc une technique qui permet de recueillir plusieurs idées sur un problème donné.



### 5.3.2.- Participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes dans le cycle d'un projet est une condition essentielle de succès. Cette participation qui doit se faire à chaque phase dans la vie du projet réhausse l'approbation de celui-ci auprès des différentes parties impliquées et de là, leur soutien à la durabilité des avantages qui sont produits par le projet. Elle va également faire profiter au projet les expériences et les connaissances des parties concernées. Ainsi l'efficacité et l'efficacéité du projet seront d'autant plus assurées. L'organisation locale partenaire est sans doute considérable dans la réussite du projet. Un projet doit être dirigé vers les besoins et les priorités identifiés par les partenaires<sup>21</sup>. Le projet final sera l'aboutissement des négociations entre différentes parties prenantes.

Une approche participative nécessite la transparence et le développement d'un plan efficace de communication. Une large gamme d'approches et d'instruments ont été développés dans le but d'améliorer la participation des différentes parties concernées par le projet. Ici, le modèle dont nous proposons pour gérer le cycle de vie d'un projet est également une approche intégrée<sup>22</sup> susceptible de tirer profit de ces instruments.

#### 5.3.2.1.- Associer les partenaires

La nécessité de négocier avec les parties prenantes est l'une des grandes leçons tirées de l'expérience de la coopération au développement. Sans cela, la pertinence, l'efficacité et l'efficéence souffrent et la durabilité devient généralement difficile voire impossible. Idéalement, il s'agirait même, du point de vue de l'intervenant extérieur, de retourner le slogan : ne pas chercher à associer les acteurs locaux à son projet, mais venir appuyer les initiatives locales, venir participer, soi-même (Freeman, 1999 ; Leroi, 2005). La participation implique que les diverses parties concernées soient associées à la prise de décision dès la conception du projet de manière à s'assurer que les besoins des groupes

---

<sup>21</sup> Acteurs stratégiques et externes au projet qui regroupent généralement des ministères, d'associations professionnelles, d'organismes de défense, de protection, de regroupement de citoyens, d'élus locaux, ect.

<sup>22</sup> Expression employée dans le manuel de Gestion du Cycle de Projet produit par la Commission européenne, 2001, p.39 et 40. C'est l'appréciation continue d'un projet à travers de toutes les phases du cycle de projet, pour assurer sa pertinence, sa faisabilité et sa viabilité.

cibles<sup>23</sup> soient réellement pris en compte et que les partenaires contribuent, dans la mesure de leur possibilité, à la réussite du projet comme à la pérennité de ses acquis.

Le gestionnaire qui veut s'assurer de la réussite d'un projet de développement, il lui faut donc envisager ce qui suit :

- Au préalable les avoir identifiés et avoir analysés leur situation propre, au travers de l'analyse des parties prenantes, sans omettre les catégories sociales marginalisées ou les femmes, puis les minorités, et les groupes susceptibles d'être affectés par l'impact environnemental du projet.
- Les consulter, tout en veillant à ce qu'aucune parole ne soit coupée ou biaisée par des jeux de pouvoir ou d'influence : les enquêtes peuvent être anonymes, les prises de parole peuvent être suscitées d'abord en de groupes homogènes ou de même vision.
- Les réunir en atelier de planification participative, en vue de susciter une vision commune des problèmes et d'inciter, sans toutefois les forcer, à un consensus.
- Négocier la participation des groupes de pression aux projets, idéalement sous forme d'un contrat librement consenti entre les parties, tout en tenant compte des hiérarchies locales et autres contraintes.

#### **5.3.2.2.- Associer les détracteurs et les opposants**

Même qu'en étant « détracteurs » potentiels d'un projet (constitués en associations ou non), ils doivent toujours être pris en compte par :

- L'intégration dans les groupes de travail pour « dégonfler » leurs oppositions systématiques. La contestation permet toujours de concevoir des projets de meilleure qualité : c'est le constat qui peut être dressé après plusieurs années d'actions des associations d'opposition; même si cette contestation peut freiner le développement du projet.

---

<sup>23</sup> Ce terme est tiré d'un glossaire produit par le bras exécutif de l'union européenne. Il s'agit de la catégorie de bénéficiaires qui sera affecté par le projet au niveau de l'objectif spécifique ou qui travaillera en étroite collaboration avec le projet. Elle pourra être affectée soit de manière positive ou négative.

- L'invitation à des visites de sites existants. Une bonne partie d'entre eux sont susceptibles de changer d'avis en acceptant l'invitation.
- La formation d'associations locales de soutien. Le projet devrait bénéficier le support de ce genre d'associations; elle doit associer largement les élus et les habitants ; sa création peut être le fait de particuliers ou d'élus, mais jamais de l'opérateur lui-même.

Dans ce cas-ci, nous établissons une matrice d'identification et d'analyse des parties prenantes pour un exemple de projet de développement quelconque (projet routier, projet d'énergies éoliennes, ...). Elle est une approche méthodologique qui permet de gérer les parties prenantes externes à une entreprise ou à un projet.

Dans notre démarche, il y a lieu de constituer cinq blocs d'information. L'analyse porte sur un nombre de concepts clés, selon chaque groupe de parties prenantes. Parmi ces concepts, nous identifions alors :

- Caractéristiques des parties prenantes ;
- Intérêts/attentes des parties prenantes ;
- Sensibilité/respect vis-à-vis des aspects transversaux ;
- Potentialités/faiblesses des parties prenantes ;
- Implications/contributions.

Pour notre analyse, nous faisons référence au modèle développé par D. Cleland<sup>24</sup> pour identifier les différentes parties prenantes d'un projet quelconque. Selon cette méthodologie, nous identifions les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires. La catégorie de parties prenantes primaires a la responsabilité et l'autorité de contrôler les ressources financières et humaines durant le cycle de vie du projet. Elles regroupent principalement les personnes qui ont un engagement direct avec le projet. On les appelle

---

<sup>24</sup> Cleland David I. (1988) « *Project Stakeholder Management* », and William R.King (eds.), « *Project Management handbook* », New York, Van Nostrand Reinhold, 1988.

souvent les parties prenantes directes ou transactionnelles. Ces parties prenantes sont les premières responsables de la continuité et le succès du projet.

Pour ce qui nous concerne ici, nous nous intéressons aux parties prenantes secondaires, qui sont celles n'ayant aucun rapport formel avec le projet. Cette catégorie de parties prenantes regroupe à l'heure actuelle un éventail d'organismes qui agissent en tant que colporteurs des questions d'environnement et de développement durable. Les parties prenantes secondaires n'ont pas présentement un droit pour participer dans la conception et dans la planification, comparativement aux parties prenantes primaires. Elles ont des intérêts indirectement liés au développement du projet. On les appelle « parties prenantes indirectes ou interactionnelles », dépendamment des auteurs qu'ils s'agissent.

Le gestionnaire de projet doit dorénavant définir son projet en fonction des intérêts convergents ou divergents provenant de ces meneurs d'enjeux. L'identification du potentiel de collaboration ou de menace de ceux-ci s'avère nécessaire pour choisir la stratégie à adopter à leur égard.

Après avoir identifié les parties prenantes secondaires, au moyen d'une matrice d'analyse, nous devons être en mesure de mesurer l'influence de chacune de ces parties prenantes identifiées par rapport au projet. L'objectif de cet exercice est d'évaluer surtout la capacité d'influence que peuvent avoir ces parties prenantes sur le déroulement des différentes phases du projet. Cet examen nécessite une attention considérable de les étudier soigneusement afin de prévoir les actions et les stratégies qui doivent être adoptées à l'égard de cette catégorie de parties prenantes.

Selon les acteurs et les situations en cause, les parties prenantes secondaires peuvent disposer de trois pouvoirs<sup>25</sup>. (i) un pouvoir formel où l'exercice de certaines prérogatives permet par exemple aux parties prenantes d'exercer un droit de vote. (ii) un pouvoir économique où certaines parties prenantes comme les fournisseurs peuvent exercer des pressions économiques sur le projet, soit en retardant la livraison des matières premières et

---

<sup>25</sup> On définit pouvoir ici par la capacité que possèdent les parties prenantes pour influencer éventuellement les objectifs de réalisation du projet. Un article intitulé « *La gestion des parties prenantes d'un projet* ». Notes de cours, Pierre Cadieux, automne 2005, Université du Québec à Rimouski.

(iii) un pouvoir politique où la législation en vigueur peut contraindre certaines entreprises à modifier leurs orientations.

Suivant notre analyse, nous pouvons donc classer les parties prenantes secondaires en deux types : défavorables et favorables à l'objectif spécifique du projet. Certaines d'entre elles peuvent paraître neutres tout au long de la période de fonctionnement du projet. Pour ce type, c'est le cas de l'image projetée par les médias dans certains projets de développement.

Comme il est indiqué dans la figure 6 de la page suivante, notre démarche peut s'avérer très importante pour parvenir à l'identification des groupes spécifiques pertinents par rapport au projet, c'est le cas du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux ou encore municipaux, les groupes d'écologistes, puis les groupes de pression, etc.

Figure 6.- Matrice d'identification et d'analyse de parties prenantes

Partie (s) prenante(s) externes au projet : les groupes d'intérêt	<b>Caractéristique (s)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale et économique</li> <li>• Différences de sexe</li> <li>• Statut, organisation, structure</li> <li>• Attitude (s)...</li> </ul>	<b>Intérêts et attentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts /objectifs</li> <li>• Attentes, ...</li> </ul>	<b>Sensibilité et respect vis-à-vis des aspects transversaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement, inégalités</li> <li>• Economie locale, genre ...</li> </ul>	<b>Potentialités et faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotation de ressources</li> <li>• Connaissances, expériences</li> <li>• Contribution potentielle</li> </ul>	<b>Implications et contributions pour le projet :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Action éventuellement nécessaire</li> <li>• Comment traiter avec le groupe</li> <li>• Plan de communication</li> </ul>
Gouvernement, Ministères concernés au niveau fédéral					
Gouvernement, Ministères concernés au niveau provincial					
Autorités municipales et locales					
Institutions financières : Banque(s), Caisses, ...					
Citoyens, communautés locales, associations, partis politiques, détracteurs, ...					
Secteur privé : Ecoles, universités, ...					
Médias, journaux					
Autre(s)					

### 5.3.2.3.- Des écueils à éviter

Pour de nombreuses personnes, qui seraient sensibles aux questions d'environnement et de développement durable, la concertation préalable n'est jamais trop lourde voire sans importance. À l'égard des actions de sensibilisation auprès des communautés locales avant l'implantation de tout projet de développement, il convient d'éviter :

- la présence trop forte ou trop en amont du promoteur. Celui-ci est décrit souvent, en particulier par des représentants des services de l'État ou des associations locales, comme un « cow-boy ». La présence du promoteur est requise lorsque le projet commence à être défini, qu'il peut présenter les conclusions des premières expertises ou bien des maquettes ou simulations photographiques ;
- une concertation ciblée uniquement sur la municipalité ou située sur le site d'emplacement du projet. Les municipalités voisines doivent être informées et invitées à participer à la concertation préalable ;
- une concertation mal rythmée. Que le projet avance rapidement ou lentement, la concertation doit l'accompagner constamment. L'absence d'informations pendant un laps de temps significatif est constamment à l'origine de rumeurs. Les parties prenantes les plus négatives sur le projet peuvent profiter de la situation pour contrecarrer le projet. Il est nécessaire de communiquer régulièrement sur l'avancement du projet.

Même dans le cas des éoliennes, il n'est pas souhaitable d'ignorer les parties prenantes dans la gestion des processus décisionnels, malgré les opinions positives dont bénéficient ces projets du point de vue écologique. Par exemple en 2003, selon une enquête dirigée par l'Agence de Développement Et de la maîtrise de l'Énergie (ADEME) en France, le référendum décisionnel tenu dans la commune de Champeaux, a été fatal à un projet de parc éolien qui bénéficiait par ailleurs d'atouts importants (soutien de la région, projet d'initiative locale, objectif de compenser avec l'éolien la baisse des revenus locaux liés à la fin d'un exploitation pétrolière).

#### **5.3.2.4.- Processus de consultation et d'accompagnement des parties prenantes**

L'acceptabilité sociale est une condition essentielle de survie pour un projet d'aujourd'hui, comme l'affirment plusieurs spécialistes de gestion de projet. À l'exemple d'un projet de développement, les démarches d'accompagnement de la population locale sont importantes et qui doivent être définies tôt, soit à partir de la date de dépôt de la demande de permis de construire ou de la phase d'exécution.

Dans un contexte de développement durable, les communautés locales doivent appuyer activement les activités planifiées afin d'assurer le bon déroulement de ces activités pendant au cours des différentes phases réalisation. Les démarches d'accompagnement des parties prenantes sont importantes à trois périodes – clés dans la vie du projet :

- Lors de l'instruction du permis de construire et des audiences publiques ;
- Pendant la construction ou la mise en travaux ;
- Tout au long du fonctionnement du projet.

Suivant l'élaboration d'un schéma éolien local, dans le cas des éoliennes, les démarches d'accompagnement sont également nécessaires à l'échelle de territoire pertinente, c'est-à-dire englobant le territoire concerné élargi aux territoires environnants. L'objectif de ces démarches d'accompagnement et de consultation est ce qu'elles permettent aux parties prenantes stratégiques de dégonfler leurs frustrations, leurs oppositions systématiques. Nous avons énuméré soit quatre (4) objectifs présentés pour ce travail de recherche :

- Accompagner et soutenir le projet auprès des citoyens locaux ;
- Informer, impliquer et rassurer les habitants de l'importance et de l'impact du projet sur l'environnement et sur les communautés avoisinantes ;
- Limiter les recours juridiques ;
- Permettre de bonifier les méthodologies de gestion.



### 5.3.3.- L'approche intégrée de gestion dans le cycle de projet (modèle GCP)

L'utilisation de concepts, de techniques, d'outils et documents type tout au long de la vie d'un projet est appelée « approche intégrée » de la gestion du cycle de projet (Commission européenne, 2001). L'outil « cadre logique » constitue l'instrument fondamental pour la gestion du cycle de vie d'un projet. Il renferme toutes les informations nécessaires pour comprendre et gérer un projet durant toutes ses phases. Présentées de façon explicite et transparente, ces informations sont orientées vers des objectifs et des résultats.

À cause de sa grande adaptabilité, les utilisateurs doivent cependant avoir la latitude de corriger les composantes du cadre logique. C'est un outil qui peut être utilisé aux différentes phases de la vie du projet. Il est composé d'éléments nécessaires pour mettre en œuvre une intervention et d'assurer la qualité de son utilisation. Entre autre, il permet aux différentes parties prenantes impliquées dans le projet de préciser ultérieurement leurs objectifs et de les formuler de manière transparente. Ce qui facilite les négociations entre le promoteur du projet et les acteurs concernés. En tenant compte des outils d'analyse dont il est constitué, le cadre logique reste un outil de gestion pour opérationnaliser les questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des phases d'activités planifiées.

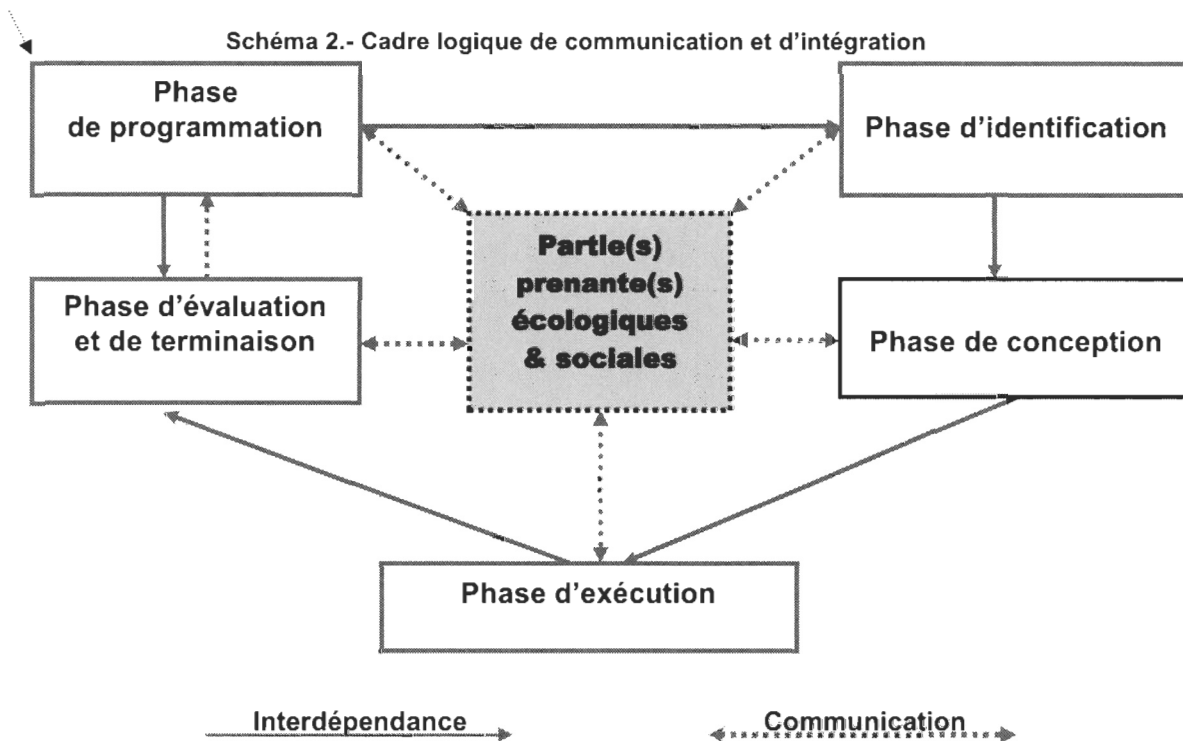
Le tableau 7 suivant illustre un exemple classique de projet de développement présenté sous la forme de matrice logique.

**Tableau 7.- Exemple de cadre logique d'intervention (version adaptée)**

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs Objectivement Vérifiables (I.O.V)	Sources de vérification (S.D.V)	Hypothèses (suppositions, ...)
Objectifs généraux			
Objectif spécifique			
Résultats (extrants, effets et impacts)			
Intrants (activités, ...)	Moyens (physiques et non physiques)	Coûts (monétaires, sociaux et environnementaux)	
<i>Responsabilité sociale, responsabilité environnementale, parties prenantes représentatives, ...</i>			Conditions préalables

### 5.3.4.- La démarche globale : processus d'intégration et de communication

L'analyse des questions du développement durable tout au long du cycle de vie d'un projet de développement doit être considéré comme le processus à l'image du cadre logique présenté ci-dessous. Les parties prenantes sociales et écologiques doivent participer et être informées de l'évolution du projet durant toutes les étapes de réalisation de celui-ci, tel que dans l'analyse de faisabilité, la gestion des processus décisionnels, la phase d'exécution ou dans une analyse à posteriori, etc. Le cadre logique est un excellent outil de gestion dans la démarche globale vers une réflexion de développement durable. D'où est le rôle communicationnel du cadre logique. Grâce à ce rôle de communication, l'approche cadre logique permettra d'opérationnaliser facilement les piliers du développement durable. Afin de livrer son plein potentiel, l'analyse d'un projet de développement par le biais du cadre logique doit être fait à toutes les phases d'activité dans la vie du projet.



À l'exemple de la grille d'analyse de développement durable du professeur Villeneuve (2007), une telle démarche implique une réévaluation du projet sur une base régulière afin de valider si que celui-ci se range correctement dans le sens souhaité, soit celui du développement durable. En avant-projet, l'utilisation du **cadre logique** peut permettre de vérifier si l'acquisition des connaissances et l'analyse des besoins des groupes cibles sont suffisants et, conséquemment, quels sont parmi les piliers du développement durable qui sont sous-représentés ou manquants.

#### **5.3.4.1.- Phase de programmation**

Pour cette phase, il convient de définir les orientations et principes généraux de la coopération entre le promoteur et acteurs locaux. Sur la base de l'analyse des problèmes et des potentialités de la région, et en tenant compte des priorités locales et de l'entreprise, des actions mises en oeuvre par les autres partenaires ainsi que des capacités locales et de l'entreprise, des idées de projets sont exposés dans les grandes lignes. C'est donc à cette étape que se produit habituellement le document préliminaire du projet (M.I.P, M.O.P, etc.).

Pour l'illustration du cadre logique suivant chacune des phases de réalisation du projet, nous signalons que plus la couleur est foncée, plus l'information y relative doit être précisée (South Research ASBL, 2001).

#### **5.3.4.2.- Phase d'identification**

Une fois le document préliminaire de projet établi, les problèmes, les besoins et les intérêts des parties prenantes doivent être analysés. Les idées de projet et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies. Des études sectorielles, thématiques ou de pré-faisabilité<sup>26</sup> du projet peuvent être réalisées afin d'identifier, de sélectionner ou d'examiner les idées spécifiques, et de définir quelles sont les études supplémentaires éventuellement nécessaires pour la formulation d'un projet ou d'une action. Il en résulte une décision pour étudier plus en détail ou non l'/les option(s) élaborée(s).

Durant la phase d'identification, l'idée du projet est pour la première fois présentée de façon encore sommaire. Une décision déterminante pour la suite doit alors être prise. Il faut en effet répondre à la question de savoir si oui ou non il va falloir continuer la préparation du projet.

Pour y arriver, les décideurs ont besoin d'informations fiables qui leur permettront de répondre à ces deux questions suivantes : le projet répond-t-il à des problèmes réels d'un

---

<sup>26</sup> Etude effectuée au cours de la phase d'identification qui permet de s'assurer que tous les problèmes sont identifiés, que les solutions alternatives ont été analysés et que la meilleure alternative a été retenue sur la base de facteurs de qualité. Elle fournit des informations suffisantes pour justifier l'approbation, la modification ou le refus du projet. proposé en vue d'une instruction ultérieure ( Commission européenne, mars 2001, p. 41).

groupe social clairement ciblé ? le projet est-il faisable compte tenu du contexte ? Cette décision doit se focaliser sur la pertinence et la faisabilité de l'idée du projet. À ce stade, les décideurs ont également besoin d'informations sur les objectifs globaux, l'objectif spécifique et les résultats intermédiaires qui sont définis dans la première proposition du projet.

Par ailleurs, les promoteurs du projet doivent être capables d'appréhender les influences des facteurs contextuels sur le projet. Pour avoir une bonne compréhension de la faisabilité du projet, quelques activités essentielles doivent être formulées, fût – ce de façon sommaire. De même, des indications sur les moyens et les coûts qu'exige le projet seront nécessaires et les initiateurs doivent donner dans le projet les contraintes qui pourraient peser lourdement sur le projet. Dans le tableau 8 ci-dessous, nous indiquons la présentation du cadre logique pour la phase d'identification.

**Tableau 8.- Phase d'identification du projet orientée vers le cadre logique**

<b>Niveaux descriptifs du projet</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiable</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Objectifs généraux</b>			
<b>Objectif spécifique</b>			
<b>Résultats intermédiaires</b>			
<b>Activité(s)</b>	<b>Moyens</b>	<b>Coûts</b>	
<i>Responsabilité sociale, responsabilité environnementale, parties prenantes représentatives, ...</i>			<b>Conditions préalables</b>

#### **5.3.4.3.- Phase de conception**

La phase de conception est synonyme « instruction, préparation, formulation ou évaluation ex ante ». Dans cette phase, tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés, en tenant compte des orientations du document préliminaire de projet, des facteurs de qualité clés et les points de vue des principales parties prenantes. Les bénéficiaires et autres parties prenantes participent activement à la description détaillée de l'idée de projet.

La pertinence de l'idée de projet par rapport aux problèmes et sa faisabilité doivent être des questions clés à étudier. Une fois le rapport d'identification approuvé, le projet sera élaboré plus tard durant la phase de conception sur base des informations recueillies durant la phase précédente, soit celle de l'identification. A la fin de la phase de formulation, les décideurs doivent prendre toutes les informations nécessaires pour décider sur la pertinence, la faisabilité et la durabilité du projet. Les études d'impact doivent être révisées conjointement avec le cadre logique. Ils doivent également se faire une idée de l'efficacité du projet. A la fin de la phase, le cadre logique se présente comme illustré dans le tableau 9 ci-dessous.

**Tableau 9.- Phase de conception du projet orientée vers le cadre logique**

<b>Niveaux descriptifs du projet</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Objectifs généraux</b>			
<b>Objectif spécifique</b>			
<b>Résultats intermédiaires</b>			
<b>Activité(s)</b>	<b>Moyens</b>	<b>Coûts</b>	
<i>Responsabilité sociale, responsabilité environnementale, parties prenantes représentatives, ...</i>			<b>Conditions préalables</b>

Si la proposition du projet est acceptée, sa phase d'exécution peut débuter sans contraintes. Sur la base des activités reformulées dans le cadre logique, un plan opérationnel est alors élaboré. Des plans de travail détaillés, comportant le cadre logique doté d'indicateurs des résultats escomptés et d'indicateurs d'impact, ainsi que des calendriers des activités et des ressources devraient être produits au cours de cette phase. Il en résulte une décision de proposer ou non un financement pour le projet. La proposition de financement est complétée et examinée par un comité interne ou externe approprié. Il faut ensuite décider de financer ou non le projet. Une convention formelle, qui énonce les dispositions financières essentielles de mise en œuvre, doit être alors signée par les responsables et les acteurs partenaires ou une autre entité.

#### 5.3.4.4.- Phase d'exécution

Durant la phase d'exécution, l'évolution du projet doit être continuellement contrôlée. Ce contrôle ou suivi se focalise sur l'exécution effective des activités. Les résultats du suivi peuvent entraîner des changements au niveau du cadre logique. Les ressources convenues sont utilisées pour atteindre l'objectif spécifique, le(s) groupe(s) cible(s) perçoit (vent) les bénéfices prévus) et les objectifs plus larges, généraux. Cette phase implique généralement la passation de contrats d'études, d'assistance technique, de services ou de fournitures. L'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de l'ajuster à l'évolution de la situation. A la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet devrait être prise. À tout changement, le cadre logique initial devra par contre être révisé et adapté. Le tableau 10 ci-dessous décrit la présentation de la phase d'exécution du projet suivant le cadre logique.

**Tableau 10.- Phase d'exécution du projet orientée vers le cadre logique**

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux			
Objectif spécifique			
Résultats intermédiaires			
Activité(s)	Moyens	Coûts	
<i>Responsabilité sociale, responsabilité environnementale, parties prenantes représentatives, ...</i>			Conditions préalables

#### 5.3.4.5.- Phase d'évaluation et de terminaison

L'évaluation est une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer au cours de cette phase la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement. L'évaluation fournit des

informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des acteurs partenaires que des bailleurs de fonds. Cette évaluation peut avoir eu lieu au cours de la mise en œuvre du projet (« évaluation à mi-parcours »), à la fin du projet (« évaluation finale ») ou après son achèvement (« évaluation ex post»), soit pour réorienter le projet ou pour tirer des leçons pour les projets et la programmation futurs. L'exercice d'évaluation peut aussi conduire à une décision de continuer, de rectifier ou de terminer le projet.

Durant la phase d'évaluation, l'accent doit être mis sur l'analyse de l'efficacité et de l'efficacéité de l'intervention et spécialement sur le niveau des résultats atteints, sur l'objectif spécifique et les objectifs globaux. Ceci s'explique principalement dans le cas de l'évaluation à mi-parcours.

Si l'évaluation ex-post est réalisée, celle-ci se focalisera également sur l'impact et devra être suivie par un plan de transfert des responsabilités. Dans ce cas, les conclusions et recommandations doivent être prises en compte pour la planification et la mise en œuvre de projets comparables à l'avenir. Nous présentons donc les aspects qui seront probablement modifiés, comme l'indique le tableau 11 ci-dessous :

Tableau 11.- Phase d'évaluation et de terminaison du projet orientée vers le cadre logique

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs généraux</b>			
<b>Objectif spécifique</b>			
<b>Résultats intermédiaires</b>			
<b>Activité(s)</b>	<b>Moyens</b>	<b>Coûts</b>	
<i>Responsabilité sociale, responsabilité environnementale, parties prenantes représentatives, ...</i>			<b>Conditions préalables</b>

#### **5.4.- Comment le « cadre logique » peut-il permettre d'opérationnaliser les questions d'environnement et du développement durable ?**

Après avoir présenté le projet à partir de la matrice cadre logique, il convient maintenant de procéder à une analyse du projet suivant son aspect environnemental et sociétal. Cette démarche est donc importante pour évaluer les risques d'impact du projet sur le milieu physique et sur le milieu social. Une série de commentaires doivent être alors passés en revue. Suivant le cas, il va falloir revoir l'identification ou passer à la formulation de questions et d'envisager de nouvelles actions possibles. Cette analyse porte donc sur quelques composantes de l'outil « cadre logique ».

##### **5.4.1.- Définition des variables composantes du cadre logique**

Tenant compte de l'approche retenue dans le cadre de ce travail de recherche, notre réflexion porte principalement sur quatre variables composantes de la matrice cadre logique. Il s'agit notamment les hypothèses ou suppositions, les conditions préalables, les moyens et les coûts associés au projet. Pour opérationnaliser les questions de développement durable, il faudrait par exemple :

###### **5.4.1.1.- Apprécier et suivre les facteurs externes : les hypothèses**

Pour apprécier la faisabilité d'un projet et s'assurer de son réalisme, il importe d'identifier et de formuler correctement l'état espéré des facteurs externes et incertains dont dépend le projet (O'Shaughnessy, 1992 ; Ledant, 2005). C'est pourquoi nous devons formuler des « hypothèses » ou « suppositions » pour parvenir à une meilleure planification du projet. Elles sont définies comme des situations favorables et incertaines, dont on escompte qu'elles seront réalisées car la réussite du projet en dépend, sans que celui-ci ne les influence. Ces hypothèses sont importantes pour déterminer la survie du projet. Elles portent donc sur des facteurs externes, dont la situation future est incertaine et probable, et qui sont déterminants pour le cycle de projet :

- Par définition, elles sont externes à la logique d'intervention ;
- Nécessairement elles sont incertaines, sans quoi il ne servirait à rien de les relever ;



- Elles doivent cependant être probables, dans la mesure où le projet compte sur leur réalisation, sans cela, le projet serait trop risqué et demanderait à être revu ou abandonné ;
- Ce sont des faits déterminants au sens où, par définition, ils conditionnent l'atteinte des objectifs, au niveau indiqué par les indicateurs objectivement vérifiables (I.O.V).

Ces hypothèses sont déduites de l'arbre des objectifs, mais elles le sont en partie seulement. Leur identification suit normalement l'analyse des stratégies et de l'identification de la logique d'intervention verticale du cadre logique :

- Dans l'arbre des objectifs, se trouvent des objectifs non retenus pour le projet, non influencés par celui-ci, mais qui l'influencent ; si la situation relative à l'un de ces « objectifs » risque de changer, son état futur probable va faire l'objet d'une supposition, sur la base de laquelle les ambitions du projet (traduites par les IOV) seront ajustées et dimensionnées.
- En dehors de l'arbre des objectifs, il peut exister des facteurs externes qui risquent aussi d'évoluer et de conditionner les performances du projet. En effet, l'activité des objectifs est issue de la transformation d'un problème où ne figurent que les problèmes de la situation initiale, alors qu'en réalité de nouveaux problèmes risquent d'apparaître. Des suppositions analogues doivent être faites sur l'état futur de ces facteurs.

D'une manière générale, les hypothèses portent sur les éléments qui suivent:

- Le contexte politique et institutionnel, ou la stabilité du pays.
- Les conditions du climat, les aléas naturels, les variations de l'environnement,
- Les conditions du marché, par exemple l'inflation,
- La réponse des groupes cibles ou de divers partenaires aux actions et sollicitations du projet. À ce niveau, il convient d'être prudent dans la formulation de manière à bien discerner les situations hors de contrôle (à placer sous hypothèses) et les conséquences des actions du projet.

L'hypothèse se formule ici de manière analogue aux objectifs, comme un état positif. Bien entendu, si les hypothèses se réfèrent à des incertitudes quant à la situation initiale, mieux vaut lever ces incertitudes avant de commencer le projet. Et si elles peuvent être aisément contrôlables, mieux vaut chercher à les infléchir par le projet et donc à les intégrer dans la logique d'intervention.

#### **5.4.1.2.- Poser les conditions préalables : le contrôle des risques**

Dans le cas où le risque de non-réalisation d'une condition retenue comme hypothèse et donc aussi le risque de non-atteinte d'un objectif sont trop élevés, il convient de:

- chercher à transformer l'hypothèse en objectif ou en résultat attendu pour le projet, donc de mettre en oeuvre des activités qui garantissent la réalisation de cette condition ;
- réviser à la baisse les ambitions (Objectifs, Résultats attendus, Indicateurs objectivement vérifiables ) tout en vérifiant que si le projet mérite de continuer ou non ;
- renoncer éventuellement au projet envisagé. Par rapport à ces hypothèses retenues, la gestion du cycle de projet devra, grâce à une flexibilité suffisante, s'adapter à la situation réelle des variables correspondantes, qu'il importe donc de surveiller.

#### **5.4.1.3.- Bien identifier les moyens nécessaires : moyens physiques et non physiques**

Un projet requiert des moyens physiques, financiers et humains, qu'il faut identifier, caractériser et quantifier, cela dès le départ. L'estimation des moyens est en effet indispensable pour établir le budget, puis de s'assurer qu'ils seront disponibles et que le projet sera donc réalisable. Elle est également nécessaire pour apprécier l'efficacité du projet : vérifier que ses coûts sont raisonnables. Les moyens requis sont tant ceux qui servent les activités opérationnelles qui tendent vers les résultats attendus que ceux nécessaires au fonctionnement propre du projet, y compris le suivi-évaluation. Les moyens financiers sont les fonds nécessaires au fonctionnement du projet et qu'il ne faut pas

confondre avec les coûts. Une réflexion explicite est souhaitable sur la nature et l'origine de ces moyens envisagés. Les technologies doivent être appropriées, c'est-à-dire adaptées au contexte et au but poursuivi, favorables à l'environnement, maîtrisables, aptes à être mises en oeuvre durablement sans soutien extérieur, à coûts récurrents limités et supportables. Les ressources locales, y compris le personnel spécialisé, sont à valoriser mais cela dans les limites strictes où elles ne sont pas détournées de meilleurs usages. Des normes sociales et écologiques devront être respectées dans le choix et l'acquisition des moyens, de même que dans leur utilisation. Le choix des moyens met en jeu l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact... Le personnel est habituellement considéré comme moyen, même si chaque être humain est également une fin en soi... le choix des moyens humains pose de délicats problèmes spécifiques :

- Comme les moyens matériels, ce sont les compétences et qualités nécessaires pour mener les activités définies en fonction des résultats attendus et des objectifs à atteindre, qui doivent guider le recrutement ;
- L'équipe doit dans son ensemble être capable de mener toutes les activités prévues dans le cadre logique et les activités de gestion du projet, sans vide ni sans personnel excédentaire ni de recouvrements de responsabilité, qui risqueraient de créer des conflits ou des relations de compétition ;
- Les tâches à confier aux personnes recrutées doivent être clairement définies en fonction du cadre logique du projet, communiquées aux acteurs concernés et acceptées par eux dès la signature du contrat ;
- Les barèmes sont à ajuster aux pratiques du lieu : décents et conformes aux lois sociales mais pas trop élevés non plus, pour éviter la surenchère et le débauchage de personnel ;
- Finalement, il ne faut pas négliger l'avenir du personnel après la fin du projet : il sera notamment influencé par les formations et capacités reçues en cours de projet, d'éventuels pécules de sortie, un appui à la réinsertion, ou la pérennisation de l'emploi par la création d'activités financièrement viables.

La gestion de tous ces moyens peut impliquer des normes de sécurité et de conditions de travail apparentées aux normes environnementales et qui peuvent leur être associées. La survie d'un projet va dépendre largement de la prise en compte de tous ces aspects pré-définis. En terme de développement durable, ils sont essentiels pour les chefs de projet de viser l'efficience, l'efficacité et la durabilité de leurs activités.

#### **5.4.1.4.-Bien estimer les coûts du projet : en termes monétaires, environnementaux et sociaux**

L'estimation prévisionnelle des coûts, sur la base des moyens jugés requis, est évidemment nécessaire pour préparer les budgets. Elle l'est aussi pour évaluer l'efficience ou le rapport coût-efficacité du projet et l'ajuster en conséquence, au niveau des moyens, des activités ou des résultats visés. L'estimation des coûts doit également permettre d'apprécier la probabilité que les fonds et les moyens seront disponibles; à défaut de probabilité satisfaisante, une révision des paramètres techniques du projet serait bien envisageable.

Pour élaborer le budget, l'estimation des coûts aura été purement financière. Dans une perspective de développement durable, pour évaluer l'efficience, des appréciations non monétaires et la prise en compte de coûts externes ou de coûts non payés sont à intégrer dans la réflexion. Ainsi, les ressources rares et celles d'emploi polluant (hydrocarbures) devront être considérés comme coûteuses indépendamment de leur prix monétaire. De même l'effort humain n'est pas toujours bien corrélé à son coût monétaire (en particulier lorsque l'on compare le coût du travail dans les pays riches par rapport aux pays pauvres). Dans les pays pauvres, l'emploi d'un personnel local dont les qualifications sont rares peut représenter un coût d'opportunité non nul, puisque ces personnes sont devenues indisponibles pour d'autres tâches utiles.

Les projets utilisent de l'argent qui, disponible en quantité limitée, doit être géré de telle sorte qu'il produise le plus de bénéfice de développement. Les coûts à considérer sont donc notamment les dépenses financières. Toutefois, dans un souci de développement durable,

les ressources physiques et humaines sont également à prendre en compte, au besoin: indépendamment des coûts financiers, il s'agit de s'interroger sur ce à quoi on renonce en affectant la ressource à ce projet plutôt qu'à une autre utilisation. Une attention particulière devra donc être portée à l'emploi économe de moyens rares et utiles, comme certaines ressources naturelles (l'eau en région aride), ou certaines compétences spécialisées que les grands projets ont souvent tendance à débaucher. De même il s'agira de minimiser les coûts externes, tels que les impacts négatifs sur l'environnement ou les coûts supportés par des tiers. Un manque d'efficacité peut résulter des mêmes facteurs que ceux qui handicapent également l'efficacité, comme les contraintes externes (notamment environnementales) ou des moyens inadaptés, non disponibles à temps, ou mal utilisés, éventuellement détournés à des usages étrangers aux objectifs poursuivis... Elle peut ouvrir des conflits car ceux-ci dispersent les énergies. Elle peut pâtir d'un excès de moyens, qui n'encouragent pas à les économiser, ou au contraire de la pénurie de certains moyens, qui limite la pleine utilisation de ceux rendus disponibles en suffisance. Le manque d'efficacité peut encore découler d'une logique où le dévouement, l'effort, la mise en oeuvre des moyens sont davantage valorisés que le résultat.

Au niveau de la conception du projet, il s'agit de veiller à choisir correctement les moyens, d'organiser la répartition des tâches de manière à limiter les conflits de compétence et de définir un ensemble d'activités synergiques, explicitement conçues pour atteindre l'objectif : éviter notamment la multiplication d'activités qui se corrigent, se compensent ou se contrarient les unes les autres. D'une manière générale, tous les efforts pour plus d'efficacité limitent les pressions exercées sur l'environnement.

#### **5.4.2.- Vers une approche GAR : un cadre d'analyse et de gestion axé sur les résultats du projet**

Dans la plupart d'ouvrages et de documents consultés, on définit le concept «*Responsabilité Sociale d'Entreprise* » par rapport à la situation où une entreprise intègre à la fois les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités

sur une base volontaire (Dubigeon, 2005). Selon cette définition, il est donc important d'évaluer un projet de développement en termes d'extrants, d'effets et d'impact que plutôt sur la base de processus de travail ou sur les comportements.

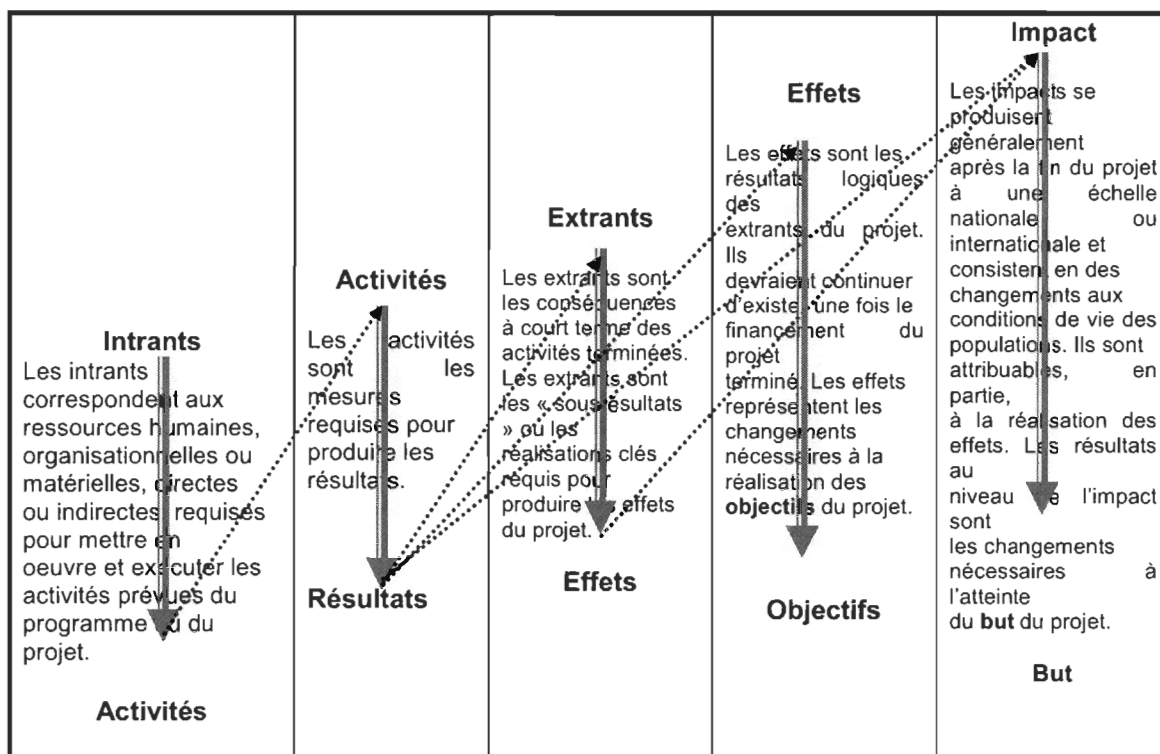
Adoptée depuis au début des années 90 par l'ACDI, l'approche GAR (Gestion Axée sur les Résultats) a été mise en évidence en 1964 par le canadien Peter Drucker (1909-2005). La définition des résultats représente l'aspect le plus crucial des phases de planification et de conception du projet. Un résultat est un changement qui peut prendre la forme d'une amélioration, d'une augmentation, d'un renforcement, d'une réduction ou encore d'une transformation dans les attitudes et le comportement d'un groupe donné (PUCD, 2006).

L'approche GAR devrait être examinée afin de s'assurer que les résultats du projet se conforment à la hiérarchie suivante:

- Les extrants mènent aux effets;
- Les effets réalisent les objectifs et mènent à l'impact;
- L'impact mènera au but du projet.

Le diagramme qui suit est une illustration de la version simplifiée d'un exemple de cadre GAR développé par l'organisme Partenariats Universitaires en Coopération et Développement (PUCD) en 2006. Cette illustration reprend le formalisme du modèle de Peter Drucker. Ses composantes demeurent identiques dans tous les projets financés par l'ACDI pendant ces dernières années.

Figure 7.- Approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR)



Source : établi à partir des données du guide PUCD produit en 2006, p-12

À ce point de vue, nous passons en revue une série de questions qui doivent être abordées ou débattues. Nous adoptons la grille d'analyse développée en 2005 par le chercheur Ledant dans son modèle d'identification de projet. Selon la réponse obtenue, il faudra revoir l'identification ou passer à la formulation, ou encore de poser de nouvelles questions.

Pour ce cadre d'analyse du projet, dans une perspective du développement durable, nous formulons les questions suivantes :

1).- L'objectif du projet est-il pertinent compte tenu des principaux problèmes environnementaux et sociaux qui se posent dans le contexte actuel ?

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- Les problèmes environnementaux dont souffre la population cible (dépendance envers des ressources peu productives ou peu accessible, maladies, inconfort ou insécurité liés à l'environnement, ...);

- Les tendances régressives du patrimoine environnemental ou des ressources naturelles, risquant d'affecter la capacité à satisfaire les besoins futurs ou de créer des difficultés futures ;
- La possibilité matérielle de résoudre ces problèmes, compte tenu des contraintes naturelles ou de l'échelle des phénomènes impliqués ;
- La mesure dans laquelle l'objectif spécifique du projet s'attaque à ceux de ces problèmes qui sont le plus résolubles ou, dans le cas contraire, à des problèmes (sociaux, économiques...) prioritaires.

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

Si la réponse est oui, passer à la question suivante.

Si la réponse est non ou très incertaine, reconsidérer l'objectif spécifique et identifier un projet plus pertinent.

Si la réponse nécessite des compléments d'information, demander ceux-ci à l'étude de faisabilité.

**2).-** Le projet est-il suffisamment adapté aux questions environnementales qui vont conditionner l'atteinte durable de l'objectif spécifique ?

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- Les conditions environnementales dont dépendent l'efficacité, l'efficience ou la durabilité (viabilité) du projet ;
- L'évolution probable de ces conditions, sous l'effet du projet ou de facteurs extérieurs ;
- Les conséquences probables de cette évolution pour l'atteinte efficace, efficiente et durable des objectifs du projet ;
- Les contraintes et obligations légales qu'il convient de respecter par rapport à l'environnement et aux populations locales.

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:



Si la réponse est oui, passer à la question suivante, tout en ajustant au besoin les hypothèses du cadre logique (y inscrire la situation probable espérée des facteurs environnementaux externes au projet).

Si la réponse est non, réviser au besoin le cadre logique, en particulier la logique d'intervention (stratégie). Si la réponse est incertaine et nécessite des compléments d'information, demander ceux-ci à l'étude de faisabilité.

**3).- Les effets externes, autres que les résultats attendus et objectifs propres au projet, sont-ils acceptables et optimaux ? Sinon, y a-t-il les moyens d'atténuer cela ?**

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- Les activités et leurs effets autres que les résultats attendus ;
- Les résultats attendus et leurs effets autres que les objectifs ;
- Les implications de ces effets pour les populations locales et pour le patrimoine environnemental ;
- Les possibilités de les améliorer par un ajustement du projet.

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

Si la réponse est oui, passer aux questions suivantes. Si la réponse est non, réviser le cadre logique. Si la réponse est incertaine, demander les compléments d'information nécessaires à l'étude de faisabilité.

**4).- Les moyens prévus sont-ils adéquatement choisis, compte tenu de leurs implications environnementales? N'y a-t-il pas d'autres alternatives ?**

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- La pression exercée sur l'environnement par les moyens prévus, compte tenu de l'origine des matières premières incorporées (ressources non renouvelables, rares, surexploitées, ou issues d'écosystèmes fragiles) et du caractère plus ou moins polluant de leur production, de leur emploi, ou des déchets en résultant ;

- Les autres usages qui pourraient être faits avec ces mêmes moyens et ressources si le projet ne les consommait pas ;
- L'existence de moyens alternatifs, plus favorables à l'environnement ;
- Les opportunités d'améliorer l'efficacité d'utilisation des moyens à forte pression environnementale. Selon la réponse, il convient de réagir comme suit :

Si la réponse est oui, passer aux questions suivantes. Si la réponse est non, réviser les activités ou les moyens (tout en adaptant le reste du cadre logique en conséquence); si ce n'est pas possible passer à la question 5. Si la réponse est incertaine, passer à la question 5 ou demander les compléments d'information aux études de la phase de formulation<sup>27</sup>.

**5). -Le bilan des impacts du projet est-il positif, négatif ou optimal ?**

Pour répondre à la question, il convient d'examiner :

- Les résultats et objectifs visés par le projet et la probabilité qu'ils soient atteints ;
- Les conséquences des activités externes à la logique d'intervention ;
- Les implications environnementales de la mise en oeuvre des moyens ;
- Le bilan total de ces effets, intentionnels ou non, en tenant compte des attentes et jugements de valeur posés par les parties impliquées au projet;
- Les opportunités d'améliorer ce bilan, dans l'absolu et par rapport au coût financier du projet. Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

Si la réponse est oui, passer à la question suivante. Si la réponse est non, renoncer au projet ou réviser le cadre logique (stratégies ou situations alternatives, autres moyens ou technologies, reformulation des activités ou du calendrier, mesures d'atténuation ou de compensation spécifiques...).

Si la réponse est incertaine faute d'informations quant aux effets du projet, se référer aux questions 3 et 4, si elle est incertaine en raison des difficultés d'appréciation du bilan, renvoyer la question à l'analyse économique (coûts- avantages) et à l'analyse multicritère à mener en formulation.

---

<sup>27</sup> Communément appelées études de faisabilité, effectuées au cours de la formulation, qui permet de s'assurer que le projet proposé est bien-fondé, et susceptible de répondre aux besoins des groupes cibles/bénéficiaires prévus. Elle devrait décrire la conception du projet dans tous ses détails opérationnels, en tenant compte de tous les aspects politiques, techniques, économiques, financiers, institutionnels, de gestion, environnementaux, socioculturels, de genre. Les études de faisabilité nous fournissent les informations suffisantes pour justifier l'approbation, la modification ou le refus du projet proposé en vue d'un financement (CEE, 2001, p.41).

**6).** Les risques du projet représentent-ils un risque sérieux d'impact négatif ? Représentent-ils une menace pour la population locale?

Pour répondre à la question, les éléments à prendre en compte sont :

- La probabilité d'échec du projet (ou de non réalisation de ses hypothèses ;)
- Les effets généraux de ce qui aura pu être réalisé en cas d'échec.

Selon la réponse, il convient de réagir comme suit:

Si la réponse est non, alors qu'elle est positive aux questions précédentes, le projet peut être réalisé (si la réponse est négative à certaines questions précédentes se référer à celles-ci). Si la réponse est oui, renoncer au projet ou réviser le cadre logique (choix des stratégies, localisation, moyens ou technologies, activités, calendrier, mesures d'atténuation ou de compensation spécifiques...). Si la réponse est incertaine et nécessite des compléments d'information, demander ceux-ci à l'étude de faisabilité.

**7).**- Quels établissements et quelles collectivités seront-ils changés par votre projet? Quels changements désirez-vous obtenir relativement à la capacité institutionnelle et communautaire d'ici la fin du projet? Votre réponse à cette question détermine vos « résultats » et vos « objectifs » prévus.

**8).**- Quelle est l'importance de l'égalité entre les genres et « races humaines » pour le problème que vous voulez résoudre? Comment les considérations de ces égalités seront-elles intégrées dans la conception, la mise en oeuvre et le ciblage des bénéficiaires de votre projet?

**9).**- Comment évaluerez-vous si les changements prévus ont été réalisés ? Indiquez les indicateurs de rendement, notamment les « indicateurs objectivement vérifiables » que vous utiliserez à ce propos ?

**10).**- Quelle est votre stratégie pour assurer la continuité des changements apportés par le projet lorsque le financement prendra fin? Si la continuité des changements que vous proposez ne peut être assurée une fois le financement terminé, vous devriez reconsidérer les changements que vous prévoyez produire.

### **5.5.- Ce qu'il faut pour améliorer la qualité du projet: la pertinence, l'efficacité, l'efficience**

En pratique, la durée et l'importance de chaque phase d'activités varient d'un type de projet à l'autre. Pourtant la plupart des chefs de projet songent adopter une même méthodologie de gestion à tous les projets de développement. Les facteurs de qualité sont des critères connus pour leur impact significatif sur la viabilité des bénéfices générés par ces projets dans le passé. Les critères d'efficacité, d'efficience... devraient normalement être envisagés dès la phase de conception ou la phase d'exécution du projet afin d'assurer la qualité des projets. Pour viser celle-ci, il faut donc procéder comme suivant :

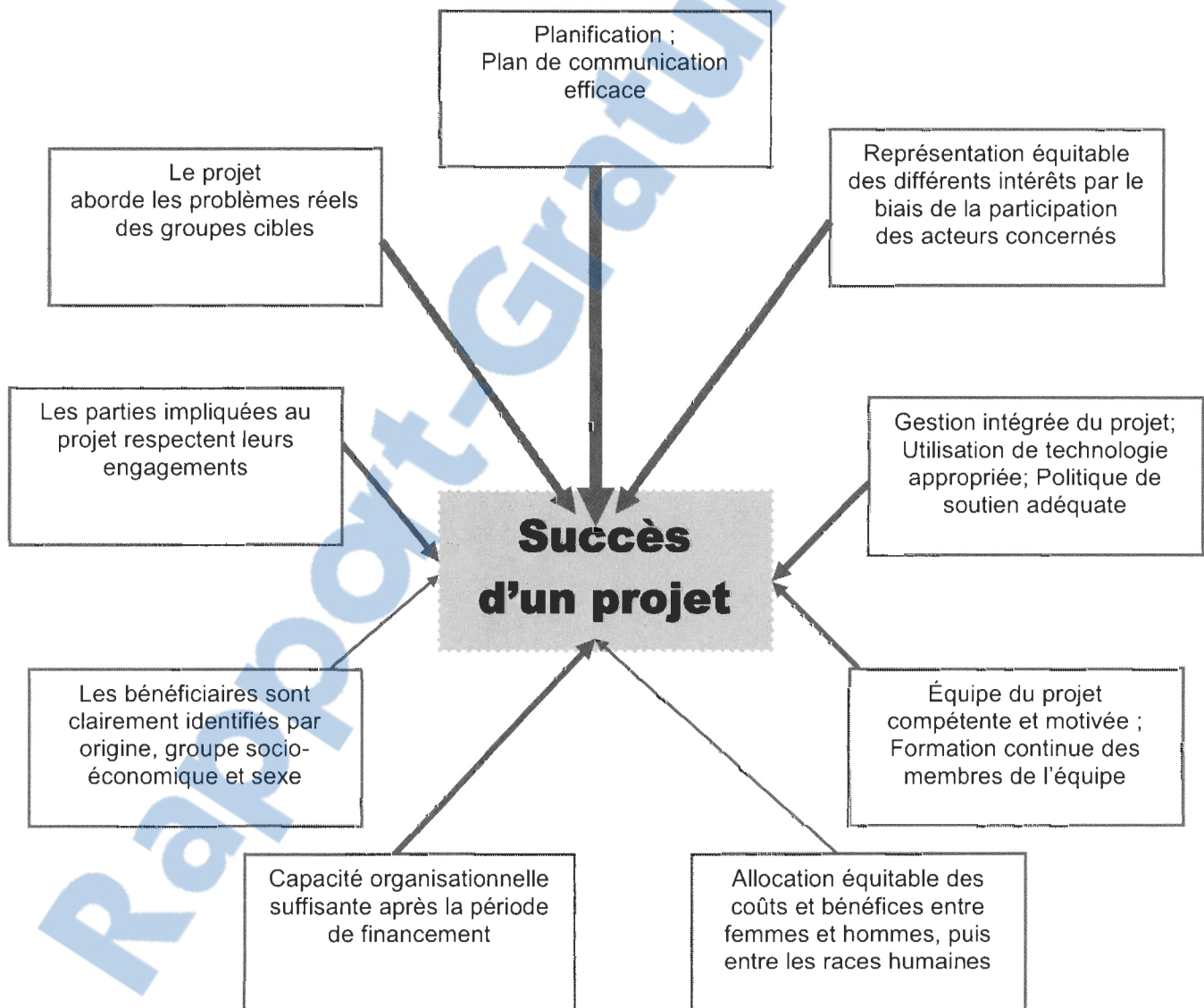
- utiliser la méthode cadre logique pour analyser les problèmes, en vue d'obtenir une solution valable – par exemple, depuis la phase d'identification jusqu'à la phase finale du projet. Cette approche peut permettre d'opérationnaliser aisément les questions d'environnement et de développement durable ;
- produire scrupuleusement le(s) document(s) clé(s) de bonne qualité afférent(s) à chaque phase d'activités du projet, afin d'assurer une prise de décision structurée et éclairée ;
- assurer, constamment, la consultation et l'implication des parties prenantes et maintenir une communication permanente entre ces acteurs concernés tout au long du cycle de projet, et cela à toutes les phases du projet;
- formuler et centrer l'objectif spécifique de manière claire sur les bénéfices durables pour le(s) groupe(s) cible(s) prévu(s). D'où la pertinence du projet ;
- tenir compte des aspects de qualité du projet depuis dans la phase de conception. Il ne faut pas attendre à la phase finale ou de fermeture pour envisager ceux-ci.

Bien évident, la qualité d'un projet dépend de nombreux facteurs, tels que la capacité organisationnelle de l'équipe ou des organismes responsables de la mise en œuvre. On s'entend donc de dire, le seul fait de prendre en compte les considérations écologiques ne

permet pas nécessairement d'aboutir à un projet de développement durable. La réussite d'un projet de développement nécessite l'accomplissement d'autres facteurs clés, comme le rapportent plusieurs études scientifiques (Commission européenne, 2001).

Dans la figure 8 de la page suivante, Il faut noter que plus épaisse est la flèche, plus importante est la contribution de ce facteur.

Figure 8.- Quelques facteurs clés de réussite d'un projet



Source : Commission européenne, mars 2001, Manuel GCP, p-9

## **5.6.- Les facteurs de durabilité et de viabilité du projet**

La durabilité désigne généralement la pérennité des améliorations apportées par le projet. Celle-ci se diffère de la durée de l'intervention externe qui a rapport avec la longévité des activités du projet. Elle se réfère classiquement à la permanence de la situation améliorée que constitue l'objectif spécifique du projet, mais il est plus logique de prendre également en compte la pérennité des effets externes à l'objectif, qui est donc l'impact. La durabilité n'est bien entendu souhaitable que lorsque les impacts du projet sont positifs. Cependant, la préférence fondamentale des humains pour les bénéfices à court terme est un obstacle essentiel à la durabilité et suggère que son absence soit rarement un accident. Mais la préférence pour l'immédiat sur le futur est, en effet, une réalité aussi universelle et répandue que son corollaire économique : les taux d'actualisation.

Les notions de durabilité et de viabilité sont souvent utilisées comme deux synonymes dans la plupart des textes de gestion écrits par les auteurs. Dans certains cas, le terme viabilité se réfère à la pérennité d'une activité ou du fonctionnement d'un instrument quelconque de développement, telle qu'une unité de production ou une institution. La durabilité se réfère plutôt à la permanence d'une situation favorable. Par exemple, une unité de production ou institution est dite viable si elle obtient ou produit en permanence les moyens pour son fonctionnement. De notre point de vue, cette viabilité sera souhaitable, si elle contribue à la durabilité du projet, donc si l'activité, l'institution, l'unité de production en cause doivent se perpétuer pour assurer une pérennité de l'impact positif.

D'une manière générale, il existe plusieurs facteurs clés pour faciliter la viabilité d'un projet de développement. Ces facteurs correspondront à la probabilité que l'innovation introduite par le projet soit assimilée, plutôt que rejetée, par le milieu récepteur, ainsi qu'à la motivation et aux capacités (techniques, économiques et autres...) de voir se perpétuer les activités nécessaires à l'entretien et au développement des acquis. La viabilité est notamment liée à l'insertion du projet dans son environnement et à la pérennité des ressources naturelles ou des conditions écologiques dont il dépend (Commission européenne, 2001). La viabilité d'un projet doit se renforcer continuellement tout au long du

projet mais, comme pour les critères précédemment vus (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, etc.), elle doit être envisagée également dès la phase de conception. Il s'agit donc dans ce cas de se soucier du choix d'objectifs durables, cumulatifs, capables si possible de briser des cercles vicieux et de les retourner en cercles vertueux.

À cause du caractère central de notre étude, nous assimilons les facteurs de viabilité aux facteurs de qualité d'un projet. Nous pensons donc que ceux-ci convergent plutôt qu'ils divergent entre eux. Leur rôle est essentiel car ils permettent d'assurer des bénéfices nets aux groupes cibles plus ou moins à long terme. Comme l'indique précédemment, la qualité d'un projet ne doit donc pas être un objectif à n'envisager que juste dans la phase de fermeture du projet, elle doit être définie depuis la phase de conception, voire même l'identification. Faute de n'avoir pas tenu compte de celle-ci dès le départ, la majorité des projets de développement ne sont pas parvenus à produire des résultats escomptés sur le long terme. Dans la foulée de grands débats quotidiens autour de la responsabilité sociale des projets, il devient difficile voire impossible de parvenir à terme d'un projet de développement sans l'intégration de ces facteurs dans les processus de gestion, c'est-à-dire dans les démarches qui conduisent à l'élaboration de celui-ci dans les communautés locales.

À l'instar des modèles de gestion de projet, comme celui développé récemment par la Commission européenne, 2001, désigné ci-devant modèle GCP, nous avons donc décrypté l'importance capitale de certains facteurs clés, dont il est nécessaire de pendre en compte durant la phase de planification des projets. Notamment, nous citons entre autres :

- **Partenariat et dialogue avec les parties prenantes** – la mesure dans laquelle les groupes cibles et bénéficiaires du projet / programme participent à sa conception et sont impliqués. Le projet doit obtenir alors leur appui pour qu'il soit viable, une fois le financement terminé.
- **Politique de soutien** – la qualité de la politique en vigueur, et la mesure dans laquelle le gouvernement prouve son soutien pour la continuation des activités du projet. Il est important de recevoir pleinement le soutien de la haute direction.

- **Innovation et technologie** – il s'agit de s'assurer que les technologies utilisées par le projet peuvent continuer de fonctionner à long terme (p. ex. la disponibilité des pièces de rechange, réglementations suffisantes en matière de sécurité, les capacités locales des femmes et des hommes en termes de fonctionnement et d'entretien). Proprement dit, une technologie qui utilise les ressources locales.
- **Protection de l'environnement** – la mesure dans laquelle le projet préserve ou nuit à l'environnement, et dès lors, favorise ou entrave la réalisation des bénéfices à long terme.
- **Aspects socioculturels** – il s'agit de savoir : comment le projet prendra en compte les normes et attitudes socioculturelles locales ; et quelles sont les mesures mises en place pour que les groupes bénéficiaires puissent accéder de manière appropriée aux services et bénéfices découlant du projet pendant et après la mise en oeuvre.
- **Analyse de genre et des minorités** – il s'agit de savoir : comment le projet tiendra compte des besoins et des intérêts spécifiques des femmes et des hommes ; si le projet permettra aux femmes et aux hommes d'accéder de manière durable et équitable aux services et infrastructures mises en place par le projet ; et s'il contribuera à atténuer les inégalités liées au genre et aux races « humaines » à long terme.
- **Capacités institutionnelles et de gestion** – la capacité et l'engagement de l'équipe chargée de la planification, de la gestion du projet / programme, et à continuer à fournir les services au-delà de la période du financement.
- **Viabilité économique et financière**- la mesure dans laquelle les avantages additionnels du projet dépassent les coûts, et le projet représente un investissement viable à long terme.

Comme nous l'indiquons plus haut, il est important d'intégrer ces facteurs pour assurer la survie du projet ou de l'entreprise. Ce qui signifie donc qu'il faut les tenir compte dans la planification de ce projet si nous décidons que l'intégration des questions d'environnement et



de développement durable au sein des entreprises ne reste pas une question purement hypothétique. L'acceptation d'un projet dans la communauté peut être difficile voire impossible si ces considérations font défaut dans les processus décisionnels. Toutefois, le contenu et l'importance relative de ces facteurs dépendront du contexte sociopolitique et des spécificités du projet. La conception d'un projet est susceptible de changer vers le sens souhaité avec l'intégration de ceux-ci. Aujourd'hui, les projets de qualité doivent cependant rencontrer trois (3) objectifs indissociables, dont celui du respect de l'environnement physique, de l'amélioration de l'équité sociale et de l'amélioration de l'efficacité économique. Par ailleurs, un projet de développement durable est un projet qui doit néanmoins viser une amélioration continue des conditions d'existence de l'ensemble des acteurs concernés par le projet.

## **CHAPITRE 6.- INTERPRÉTATION D'AUTRES APPROCHES DE GESTION: ÉVALUATION, CONFRONTATION ET COMPARAISON AVEC LE « MODÈLE » PROPOSÉ.**

Ce sixième chapitre explique le cas d'un projet de développement dans une ou plusieurs phases de son cycle de vie. Les résultats présentés ici découlent d'une enquête de terrain réalisée dans la province de Québec. Nous avons pour la plupart rencontré des chefs de projet, des environmentalistes, des citoyens et d'acteurs locaux, etc. Dans ce chapitre, nous allons présenter la stratégie de l'entreprise « promoteur » du projet considéré dans une perspective de développement durable, surtout dans la gestion des processus décisionnels.

À l'instar des modèles de gestion exploités par les entreprises, nous examinerons celui adopté par un promoteur de projet pour la gestion des parties prenantes écologiques et sociales. Ce modèle de gestion adopté sera comparé avec celui dont nous illustrons à cet effet. Ce cadre d'analyse de développement durable envisagé porte sur le projet hydroélectrique de l'Eastmain-1-A et dérivation Rupert dans le Nord du Québec, dont une filiale d'Hydro-Québec est le promoteur.

### **6.1.- Description sommaire du projet retenu**

#### **6.1.1.- Historique et contexte du projet**

La Convention de la Baie- James et du Nord de Québec (CBJNQ), signée en 1975, prévoyait la mise en place d'un certain nombre d'aménagements hydroélectriques, notamment le projet Nottaway-Broadback-Rupert (NBR). Ce projet, de très grande envergure et pouvant comprendre jusqu'à six centrales hydroélectriques sur la rivière Rupert, sept centrales sur la rivière Broadback et la création de plusieurs réservoirs de grande dimension auraient eu des impacts biophysiques et sociaux indéniables pour les communautés actuelles de Mistissini, Waswanipi et Waskaganish. Avec la signature de l'Entente concernant l'établissement d'une nouvelle relation entre le gouvernement du Québec et les Cris en février 2002 (la Paix des Braves), ce projet est définitivement abandonné avec la réalisation du projet de centrale de l'Eastmain-1-A et dérivation Rupert. Le projet vise la

dérivation d'une partie du débit de la rivière Rupert vers le bassin versant de La Grande Rivière, en plus d'ajouter deux nouvelles centrales au parc d'équipement du promoteur par la construction de la centrale de l'Eastmain-1-A et de la Sarcelle. Le projet comprend également la construction d'ouvrages de contrôle qui permettront de maintenir des débits réservés écologiques dans la portion de la rivière Rupert à débit réduit. La dérivation des eaux vers le réservoir Eastmain-1 requiert la création de deux biefs, ce qui entraînera un ennoisement de superficies terrestres.

- **Le promoteur du projet**

En novembre 2002, Hydro-Québec Production a déposé aux autorités provinciale et fédérale les renseignements préliminaires visant la dérivation partielle des eaux de la rivière Rupert, située à la Baie- James, en conservant toutefois un régime de débits réservés écologiques. Le projet comprend également la construction de la centrale de l'Eastmain-1-A, d'une puissance de 768 MW à la sortie du réservoir Eastmain 1, et l'implantation de la centrale de la Sarcelle, d'une puissance de 125 MW à l'exutoire du réservoir Opinaca. La structure administrative de la société d'État Hydro -Québec comprend plusieurs divisions, soit Hydro- Québec Production, Hydro- Québec TransÉnergie, Hydro- Québec Distribution et Hydro- Québec Équipement. La division Hydro- Québec Production est le promoteur du projet proposé. Cette division a le mandat de mettre en valeur et de développer le potentiel hydroélectrique accessible au Québec et d'exploiter les installations de production à des fins commerciales. Elle produit l'électricité, la vend sur les différents marchés, et fournit un volume d'électricité patrimoniale représentant un maximum de 165 TW/h par année. En décembre 2004, son parc de production a compté 51 centrales hydroélectriques, cinq (5) centrales thermiques et un parc éolien d'une puissance installée totale de 33 473 MW. Hydro-Québec TransÉnergie est responsable de la conception, de l'exploitation et de l'entretien du réseau de transport d'électricité du Québec. Son réseau comprend 32 539 km de lignes, plus de 500 postes et 18 interconnexions avec les réseaux voisins hors Québec. La division Hydro-Québec Distribution est le principal distributeur d'électricité au Québec.

Elle dessert près de 2,7 millions de clients résidentiels, 152,000 clients commerciaux et 255 clients grandes entreprises au Québec. Sur le territoire régi par Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ), Hydro-Québec Production confie la réalisation des projets d'aménagements hydroélectriques à la Société d'énergie de la Baie - James (SEBJ), qui est une filiale d'Hydro-Québec. C'est donc la SEBJ qui réalise le projet Eastmain-1-A et dérivation Rupert.

- **Les variantes considérées**

Le promoteur a élaboré son projet en soumettant pour analyse un certain nombre de variantes de dérivation qui ont été discutées avec les communautés Cris et qui ont été présentées dans l'étude d'impact. Le ministère de Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) a retenu dans son analyse des variantes proposées des critères tel que la superficie terrestre ennoyée, la protection des terres de catégorie II définies dans la CBJNQ ou la réduction des longueurs de rivières dont le débit serait réduit. La variante de dérivation retenue est la variante Cramoisy du nom d'un lac situé à proximité du passage des eaux dérivées. Cette dernière protège les terres de Catégorie II de Mistissini et limite à la fois la superficie terrestre ennoyée par la dérivation et réduit la longueur de la rivière où le débit sera réduit.

- **Le projet retenu**

Le projet autorisé par le Ministère québécois de Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) dans le cadre de la procédure d'évaluation nordique d'examen des impacts sur l'environnement et le milieu social comprend les composantes suivantes :

- 1) la construction et l'exploitation de la centrale de l'Eastmain-1-A d'une puissance nominale totale de 768 MW, à la sortie du réservoir Eastmain 1;
- 2) la construction et l'exploitation de la centrale de la Sarcelle d'une puissance nominale totale de 125 MW, à la sortie du réservoir Opinaca;

- 3) la construction d'un barrage en enrochement de 474 m de longueur et de 29 m de hauteur, avec une crête d'une largeur de neuf (9) mètres, au point kilométrique PK 314 de la rivière Rupert;
- 4) la dérivation d'une partie des eaux de la rivière Rupert vers le réservoir Eastmain 1, effectuée au moyen du bief Rupert amont (au sud) et du bief Rupert aval (au nord) reliés entre eux par un tunnel d'une longueur de 2,9 km qui passe sous le lac de la Sillimanite. Les eaux dérivées provenant de la rivière Rupert emprunteront par la suite le parcours des eaux du réservoir Eastmain 1 jusqu'à l'embouchure de La Grande Rivière en passant par la rivière Eastmain, le réservoir Opinaca, le lac Boyd, le lac Sakami, la rivière Sakami, le réservoir Robert-Bourassa;
- 5) les eaux dérivées seront turbinées aux deux nouvelles centrales (Eastmain-1-A et de la Sarcelle) ainsi qu'aux centrales existantes (Robert-Bourassa et La Grande 1), permettant ainsi de maximiser la production d'énergie hydroélectrique à partir de nouvelles installations et d'installations existantes;
- 6) la construction d'un ouvrage de contrôle des débits (évacuateur de crues) au PK 314 de la rivière Rupert, permettant la restitution de débits réservés écologiques dans la rivière Rupert. Ces débits, modulés en fonction des saisons, assureront la protection du cycle vital des espèces piscicoles présentes;
- 7) la construction d'ouvrages de contrôle sur la rivière Lemare, la rivière Nemiscau, le ruisseau Arques et le ruisseau Kayechischekaw, permettant la restitution des débits naturels de ces cours d'eau affectés par un bief et assurant l'intégrité sur le plan biologique;
- 8) la construction de huit (8) ouvrages hydrauliques sur la rivière Rupert afin de maintenir les usages sur la rivière en aval de l'ouvrage de contrôle et de préserver 91 % du domaine aquatique, ainsi que la fonctionnalité des frayères, des habitats d'alimentation des poissons et des herbiers aquatiques;
- 9) la construction de deux lignes de transport d'énergie à 315 kV, permettant de raccorder les centrales de l'Eastmain-1-A et de la Sarcelle au réseau québécois;

- 10) l'aménagement de huit campements pour loger les travailleurs, dont trois campements existants et cinq campements temporaires;
- 11) la construction d'environ 255 km de routes et de chemins et l'amélioration d'environ 105 km de chemins existants;
- 12) la construction d'une nouvelle usine de traitement d'eau potable pour desservir la communauté de Waskaganish, prévue dans le cadre du projet, permettra de répondre aux besoins de la communauté jusqu'à l'horizon 2025.
- 13) ....

#### **6.1.2.- Les arguments de justification du projet**

Pour ce qui est de justification du projet, le Ministère québécois de Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) a récemment tiré les conclusions suivantes :

- 1) Le promoteur pourra profiter des infrastructures existantes pour produire de l'énergie additionnelle à un coût avantageux;
- 2) Le projet est viable sur le plan économique en raison du coût de production, des coûts de réalisation et des prévisions raisonnables de profits sur les marchés internes et extérieurs;
- 3) Le projet peut contribuer dans une large part à se pourvoir de la marge de manœuvre souhaitée de 15 TW/h qui aidera le promoteur à parer aux aléas de la demande interne et à être à même de profiter des marchés d'exportation;
- 4) En raison de la révision à la baisse des prévisions des approvisionnements additionnels requis à l'horizon 2014, l'amélioration de la marge de manœuvre du promoteur et l'exportation sont les motifs primordiaux du projet, motifs dont le Ministère reconnaît la légitimité en tant que stratégie d'entreprise et qui sont conformes à la stratégie énergétique du Québec;

- 5) Le projet contribuera à augmenter les dividendes que le promoteur versera au Gouvernement du Québec, au profit de l'ensemble de la société québécoise;
- 6) Il n'existe à ce jour aucune solution ou aucune combinaison de solutions de rechange pouvant garantir les mêmes avantages opérationnels et économiques que le projet;
- 7) La production éolienne représente un complément intéressant au projet et sera avantagée par sa réalisation, mais elle ne saurait le remplacer.
- 8) ...

### **6.1.3.- Les principaux enjeux du projet**

À partir des enseignements tirés des aménagements hydroélectriques réalisés au Québec, en particulier dans le territoire de la Baie- James, et des consultations dans les communautés Cris et jamesiennes, le projet possède plusieurs enjeux majeurs. Les plus directement liés au projet sont les suivants:

- 1) la conservation de la communauté de poissons et de ses habitats dans la rivière Rupert;
- 2) la poursuite des activités de chasse, de pêche et de piégeage par les Cris;
- 3) l'intérêt récréatif et paysager de la rivière Rupert;
- 4) les retombées économiques pour les communautés crie et jamesiennes.

Le maintien de la communauté de poissons constitue un enjeu majeur : soit la capacité de production et des fonctions d'habitat du tronçon à débit réduit de la rivière Rupert (en aval du PK 314). Une attention spéciale doit être accordée aux activités de pêche traditionnelle du cisco de lac anadrome au site de Smokey Hill (près de Waskaganish), ainsi qu'aux espèces suivantes : l'esturgeon jaune, le doré jaune, le grand brochet et le grand corégone. Le projet affectera une trentaine de lots de trappe rattachés à six communautés crie. Les utilisateurs du territoire provenant de la communauté de Mistissini seront surtout affectés par la création des deux biefs, alors que ceux de Nemaska et de Waskaganish le seront par la

réduction des débits de la rivière Rupert. Les utilisateurs provenant des communautés d'Eastmain et de Wemindji seront affectés par une augmentation des débits du réservoir Opinaca, du lac Boyd et du lac Sakami, alors que ceux de Chisasibi auront à s'adapter à une augmentation des débits de La Grande Rivière. Dans le tableau 12 ci-dessous, nous présentons en détails les superficies des lots de trappe Cris qui seraient ennoyés par les biefs pour le projet retenu.

**Tableau 12.- Superficies des lots de trappe Cris ennoyés par les biefs**

Lot	Communauté(s)	Perte (Km <sup>2</sup> )	Pourcentage (%)
M25	Mistissini	214.9	15.5
M18	Mistissini	54.6	4.9
M33	Mistissini	34.8	1.5
M26	Mistissini	15.8	2.3
R21	Nemaska	11.5	1.7
R19	Nemaska	4.9	0.4
N25	Nemaska	1.5	0.1

*Source : MDDEP, 2006*

La rivière Rupert est très utilisée par les Cris de Waskaganish, de Nemaska et de Mistissini lors de leurs déplacements en embarcation ou en motoneige et sert également à des activités de transmission des traditions chez les Cris, telles les randonnées de brigades de canots. Plusieurs campements permanents et temporaires cris ont été construits le long de cette rivière. Certains, tels les campements en rive gauche, à l'est du lac Nemiscau ainsi que ceux de Vieux-Nemaska et de Gravel Pit, comprennent plusieurs habitations. De plus, la rivière Rupert fait l'objet d'expéditions en canot et en kayak à des fins récréatives. Le maintien de la navigabilité, de l'intérêt récréatif et paysager de la rivière et la mise en valeur de son potentiel touristique ont suscité de fortes préoccupations chez les utilisateurs. Les populations cris et jamesiennes ont exprimé le souhait de voir le promoteur privilégier les retombées économiques dans leur milieu, en terme de l'attribution des contrats, du fractionnement des travaux et des achats de biens et de services afin d'accorder aux entreprises régionales une participation aux appels d'offre, à la création d'emplois et à la formation de la main d'œuvre.



Le projet retenu par le promoteur se situe dans la partie sud d'un vaste territoire où des aménagements hydroélectriques majeurs ont été réalisés au cours des trente dernières années. Le complexe La Grande y a d'abord été implanté entre les années 1970 et 1990 et, récemment, le projet Eastmain-1-A y a été réalisé et devrait être déjà complété depuis 2007.

#### **6.1.4.- L'estimation de coût du projet en termes monétaires et sa rentabilité**

Le coût global prévu de l'aménagement hydroélectrique Eastmain-1-A et dérivation Rupert est de 3 946,0 millions de dollars<sup>28</sup>, soit :

- 2 043,5 millions de dollars pour la dérivation partielle de la rivière Rupert;
- 1 179,2 millions de dollars pour la centrale de l'Eastmain-1-A;
- 723,2 millions de dollars pour la centrale de la Sarcelle.

Ce coût ne comprend ni les montants de l'entente avec la municipalité de Baie- James (300 millions de dollars), ni les montants alloués pour les fonds prévus dans la Convention Boumhounan (43,65 millions de dollars), ni les coûts d'intégration au réseau (185 millions de dollars). À cela, il faut ajouter les coûts de transport pour le projet qui seraient évalués à 179,7 millions de dollars.

Lors des audiences publiques, plusieurs intervenants ont souligné le fait que le prix de revient du projet devrait inclure l'ensemble des coûts de transport et des diverses ententes signées avec le milieu. D'autres ont insisté sur la contribution du promoteur au Fonds des générations et sur les redevances qu'il doit maintenant verser au gouvernement pour l'utilisation des forces hydrauliques à compter de janvier 2007. Mentionnons à cet effet que le promoteur, dans son plan stratégique rendu public en juin 2006, a précisé que le fonds serait alors alimenté par les redevances hydrauliques calculées sur une base de 3,28 \$ par 1000 kWh produits et par les bénéfices provenant des exportations.

Concernant le coût du projet, le Comité provincial d'Examen sur le projet (COMEX)<sup>29</sup> considère qu'il n'est pas de son mandat d'argumenter sur l'évaluation de ces coûts et leur

---

<sup>28</sup> Ne tient pas compte des coûts sociaux et environnementaux. Celui-ci ne représente que les coûts monétaires associés au projet. Ici, le coût total du projet n'est qu'un estimé, la valeur exacte n'est pas disponible.

incidence sur la rentabilité. Toutefois, l'ensemble de l'information indique que le coût du KW/h produit se fixe entre 4,4 et 4,8 cents, ce qui est nettement avantageux par rapport aux autres projets hydroélectriques envisagés ou à la filière éolienne.

## **6.2.- Portrait de la population de la zone d'implantation du projet**

L'occupation du territoire de la Baie -James est partagée entre deux communautés distinctes, soit les Cris et les Jamesiens. D'un côté, la société Cris a connu une évolution démographique très rapide au cours des 30 dernières années. La population active a augmenté de 37 % de 1976 à 2001, comparativement à 34 % pour l'ensemble du Québec (MDDEP, 2006). La majorité des communautés Cris a connu un développement économique important depuis 1975. Durant cette période, les Cris sont passés d'une économie largement dépendante des activités traditionnelles et des prestations sociales, au début des années 1970, à une économie basée sur l'emploi tributaire du développement communautaire et institutionnel. Les revenus du secteur sont devenus nettement supérieurs à ceux d'activités telles que la chasse, la pêche et la trappe. De plus, le secteur des services (tertiaire) dans les communautés crie, qui a fourni une grande partie des emplois au cours des 30 dernières années, est maintenant saturé. À l'heure actuelle, les communautés crie connaissent des taux de chômage importants, en particulier pour les jeunes.

À l'inverse, la population jamesienne, surtout concentrée au sud du territoire de la Baie - James dans les villes de Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami, a diminué de 20 % entre 1971 et 2001. Au début des années 1970, l'économie jamesienne était basée principalement sur l'exploitation des ressources forestières et minières. Depuis 1997, la faiblesse du prix des métaux sur le marché mondial a entraîné une baisse significative de l'économie minière dans la région. Le secteur forestier a également vu son niveau d'activité économique diminuer à cause de différents facteurs externes. La proportion d'emplois associés au secteur primaire a connu une baisse considérable entre 1991 et 2001, passant de 15 % à 8 % (MDDEP, 2006).

---

<sup>29</sup> Le COMEX est un organisme indépendant créé en vertu de la *Convention de la Baie-James et du Nord québécois* (CBJNQ), composé de trois représentants nommés par le Gouvernement du Québec et de deux représentants nommés par l'Administration régionale Crie.

### **6.3.- Rappel de la démarche des consultations de terrain**

La démarche retenue pour étudier ce cas est la méthode qualitative. Ce choix a été dicté par notre volonté d'immersion et d'acceptation au sein de l'entreprise assurant qualité et exhaustivité des données sur des questions confidentielles. Afin d'améliorer la qualité de l'analyse des données, conformément à la volonté des répondants, nous avons enregistré certains entretiens. En échange des comptes rendus, nous avons compilé des informations d'entretiens et de réunions disponibles sur la formulation de la stratégie de développement durable.

Dans un premier temps, nous avons analysé toutes les données qui sont disponibles sur le projet. Pour des fins d'analyse, nous avons consulté des rapports et des commentaires disponibles. Nous avons également consulté les archives de plusieurs organismes dont le Ministère québécois de Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), le Comité provincial d'examen sur le projet (COMEX) et les rapports d'experts indépendants produits sur le projet.

Dans un second temps, nous avons procédé à l'étape d'entretiens avec les répondants. Certains entretiens ont été réalisés sur rendez-vous et d'autres par téléphone qui implique plusieurs personnes ayant des fonctions différentes. Une douzaine d'entretiens formels ont été effectués au cours de cette période impliquant cinq (5) professionnels de gestion de projet. Cette étape de consultation et d'enquêtes de terrain s'est échelonnée sur une période de trois (3) mois, allant de janvier à mars 2008. A titre indicatif, les documents utilisés représentent les comptes rendus de plusieurs organismes et d'entretiens réalisés.

Plus précisément les données regroupent :

- Les comptes rendus d'entretiens avec un (1) Cadre de gestion de projet à l'entreprise d'Hydro-Québec et un (1) Conseiller en environnement à la Société d'Énergie de la Baie-James (SEBJ) ;
- Les comptes rendus d'entretiens téléphoniques avec les parties prenantes locales (Ted Moses, un représentant des communautés Cries) dans la zone d'implantation du projet considéré ;

- Les comptes rendus de quelques groupes écologistes (Coalition Révérence Rupert, AQLPA de Lévis, Green peace, Univert Laval, etc.) ;
- Les comptes rendus de plusieurs réunions du Comité provincial d'examen (COMEX);
- Les commentaires d'autres chefs de projet au Québec sur la thématique du développement durable. C'est le cas de Véronique Tousignant, Sylvain Arsenault, Sheila Pitre, François Lajoie, ect.

#### **6.4.- Analyse de contenu**

Dans une interprétation du ministère québécois du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), le concept de développement durable a fait l'unanimité. Quelque soit la définition utilisée pour ce concept et la façon de le mettre en application, l'intégration en un tout opérationnel des dimensions sociales, économiques et environnementales du développement reste toujours le fondement pour l'atteinte d'un développement qui est durable. Hors de tout doute, le Québec se dirige vers la mise en application des trois grands objectifs du développement durable : le maintien de l'intégrité de l'environnement, l'amélioration de l'équité sociale et l'amélioration de l'efficacité économique. Selon le MDDEP, l'étude d'impact du projet est réalisée avec la participation des citoyens dans le processus de planification et de décision. Le projet s'appuie sur une approche de planification rationnelle et intégrée qui tient compte des liens entre ses composantes et les choix de réalisation. Pour que l'étude d'impact représente un instrument efficace à l'appui du développement durable, elle doit intégrer les dimensions sociales, environnementales et économiques de façon à satisfaire les besoins de la population locale (à proximité des travaux) et de celle qui est desservie par le projet.

La conception, l'analyse, la réalisation des travaux proposés et l'exploitation des installations prévues par le présent projet sont menées en accord avec les objectifs du développement durable. Ces politiques sont énoncés dans le document *Notre environnement* d'Hydro-Québec ainsi que dans le respect de la réglementation environnementale et de l'amélioration continue en matière d'environnement, affirmés par l'accréditation de l'entreprise à la norme ISO 14001 et celle ISO 9001. De plus, dans le cadre de la présente évaluation environnementale, la division Hydro-Québec Production a souhaité

une intégration optimale du projet dans le milieu en recherchant une connaissance la plus exacte de ce dernier, cherchant les impacts prévisibles et les préoccupations des différents groupes concernés. Le milieu d'accueil a été consulté à plusieurs reprises et ses préoccupations et ses attentes ont été prises en considération.

Cette division d'Hydro-Québec a cherché en quelque sorte à préserver l'intégrité des éléments sensibles de l'environnement, tout en tenant compte des préoccupations des citoyens et des aspects économiques de la réalisation du projet. En outre, l'entreprise privilégie l'optimisation de ses installations existantes à l'intérieur de son parc de production et elle favorise les activités d'innovation centrées sur le développement d'équipements hautement performants et ayant une longue vie utile. Hydro - Québec Production rejoint ainsi les objectifs de l'amélioration de l'efficacité économique et de l'utilisation efficace des ressources. La réfection et la prolongation de la vie utile de la centrale se rangent parmi les efforts destinés à promouvoir la pérennité des installations dans les milieux où elles sont déjà intégrées et où un partenariat et une collaboration avec les collectivités locales sont déjà établis. C'est le cas, par exemple, du projet du complexe nucléaire de Gentilly (Rapport annuel d'Hydro-Québec, 2006). Le maintien de relations fructueuses avec les collectivités locales contribue pour sa part à l'amélioration de l'équité sociale.

Par ailleurs, l'Hydro-Québec Production gère et entretient ses installations de manière à éliminer les risques d'atteinte à l'intégrité physique de ses employés et de la population. Elle a mis en place un plan d'action visant une meilleure gestion de ses déchets solides et non, et elle assure la récupération des matières dangereuses.

#### **6.4.1.- Les constats de la consultation publique**

Les audiences publiques, tenues sur le projet et ses impacts, ont révélé que la communauté Cries, dont la démographie augmente rapidement, est divisée sur le projet. En effet, il se dégage des audiences publiques que tous les Cries sont attachés à leur culture et considèrent que la pratique de la chasse, de la pêche et de la trappe constitue une valeur fondamentale de la société Cri. D'autre part, une partie d'entre eux veut s'inscrire dans la

modernité avec les modifications des valeurs traditionnelles que cela entraîne. Le COMEX tient à souligner qu'il est parfois difficile de séparer les causes des modifications sociales profondes qu'ont connues ces communautés puisque ce projet de développement hydroélectrique réalisé par le promoteur a coïncidé avec l'arrivée de la modernité.

À Chibougamau et Montréal, l'accent est de préférence mis sur les retombées économiques d'un tel projet par le biais des contrats octroyés et des emplois créés ainsi que les opportunités de développement régional et de développement de l'expertise qui en résulteraient. Le COMEX comprend que ce projet, qui nécessite des investissements de plus de quatre (4) milliards de dollars, représente un moteur économique important et, dans certains cas, une bouffée d'oxygène pour les régions éprouvées par le ralentissement des activités dans d'autres secteurs de l'exploitation des ressources naturelles. Rappelons que la perspective d'emplois liée à ce projet a également suscité des espoirs auprès de certains membres des communautés locales qui y voient une possibilité de développement et une solution au manque chronique d'emplois pour les jeunes dans la région. Cette réflexion n'a pas fait l'unanimité au sein des communautés locales, puisque selon Coalition Révérence Rupert le projet va probablement produire plus d'effets négatifs que positifs à long terme sur la société.

- **Les impacts environnementaux et sociaux**

Ce projet entraîne une réduction du débit de la rivière Rupert du PK 314 jusqu'à son embouchure. Cette réduction de débit oscille entre 71 % au point de dérivation et 51 % à l'embouchure dans la baie de Rupert par rapport au débit moyen annuel. Malgré le maintien d'un régime de débits réservés, la restitution d'un débit correspondant à l'hydrogramme moyen naturel dans les rivières Lemare et Nemiscau et la construction de neuf (9) ouvrages de contrôle le long du tronçon à débit réduit, il est indéniable que l'aspect de la rivière changera et que ces modifications anticipées suscitent des questions et des inquiétudes de la part des utilisateurs. Du point de vue des impacts biophysiques, le promoteur a pris un

certain nombre d'engagements qui vont du suivi environnemental à des mesures correctrices (aménagement de frayères, ensemencement des berges, ouvrages de franchissement pour les poissons, etc.) pour mieux définir ou corriger les impacts anticipés. Le Comité d'Examen (COMEX) conclut que ces efforts sont adéquats et vont dans la direction souhaitée, c'est-à-dire le maintien d'une rivière « vivante » et attrayante du point de vue de la pérennité des espèces qui s'y retrouvent actuellement ainsi que le maintien des multiples usages.

Le promoteur s'est engagé à respecter les principes de la gestion adaptative pour le régime des débits réservés écologiques prévu en aval du point de dérivation de la rivière Rupert. Cette mesure d'atténuation, qui est en fait partie prenante de la conception du projet, a suscité beaucoup d'intérêt lors de l'analyse du projet. Le COMEX reconnaît que l'exercice effectué par le promoteur pour l'établissement d'un tel régime a été très poussé et se situe au-delà des efforts habituellement déployés dans les projets d'aménagements hydroélectriques qui comportent une réduction du débit dans un tronçon de cours d'eau. Par contre, la nature même du projet et l'envergure des travaux commandent un effort aussi considérable sur ce plan puisque la diminution du débit dans 314 km de la rivière Rupert a des impacts indéniables sur un ensemble de facteurs dont la faune piscicole, le paysage, la navigation et la pratique des activités traditionnelles. Le COMEX conclut que l'application du principe de gestion adaptative des débits réservés permet, si besoin est, de réviser ce régime pour corriger un impact détecté à posteriori par les multiples suivis environnementaux que le promoteur doit effectuer ou par les observations des usagers du territoire.

Les recommandations du COMEX concernant les impacts biophysiques sont en grande partie axées sur le dépôt auprès de l'Administrateur<sup>30</sup> pour approbation des différents programmes de suivi environnemental et des résultats obtenus. Ces conditions d'autorisation feront en sorte que l'évaluation des impacts réels et le succès des mesures d'atténuation

---

<sup>30</sup> La sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs agit à titre d'Administrateur provincial de la Convention de Baie-James. Elle est chargée de prendre la décision sur la délivrance du certificat d'autorisation.

seront constamment suivis par les instances responsables de l'application de la Loi sur la qualité de l'environnement et du rapport de la CBJNQ. Des ajouts ont cependant été faits par rapport aux indicateurs de suivi que le promoteur avait retenus dans son étude d'impact dans le but de compléter l'évaluation du milieu et des impacts après la mise en exploitation des ouvrages. Afin de corriger en partie les lacunes dans la diffusion de l'information récoltée par le promoteur sur le territoire sur l'évolution des écosystèmes, il est également demandé que le promoteur incorpore les communautés locales dont les Cris dans la planification, la réalisation et la diffusion des résultats des différentes campagnes de suivi. Cette condition requiert deux objectifs, soit la diffusion de l'information et l'apprentissage des nouveaux milieux créés par le projet. Elle vise à corriger une situation que les audiences publiques ont mise en lumière, soit la perception très négative qu'ont les communautés locales sur la pratique des activités traditionnelles dans les milieux modifiés par les projets hydroélectriques antérieurs.

Le COMEX considère également que le promoteur peut bénéficier des idées et des connaissances des Cris dans la planification des programmes de suivi environnemental et dans la réalisation des mesures d'atténuation. Cela pourra être l'occasion pour le promoteur d'innover dans ce domaine, notamment pour les mesures prévues d'atténuation et de compensation pour favoriser la pratique de la chasse et de la pêche, en tenant compte du savoir traditionnel. Cette entente incluant les parties concernées par le projet s'efforce, dans la mesure du possible, d'harmoniser les processus d'évaluation pour éviter le dédoublement et travaillent ensemble afin d'assurer des évaluations efficaces et appropriées. Cette stratégie de gestion va permettre aux décideurs d'obtenir sans doute de résultats escomptés par rapport aux objectifs économiques, sociaux et écologiques préalablement définis. Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons les effets probables du projet sur la pratique des activités traditionnelles. Nous analysons seulement les impacts du projet sur les activités traditionnelles des communautés locales.



#### **6.4.2.- Le processus d'analyse des impacts du projet sur la pratique des activités traditionnelles**

Au prime abord, nous avons réalisé le bilan des principales composantes de l'utilisation des terrains, des pratiques d'exploitation des ressources ainsi que des éléments susceptibles d'être affectés par le projet à partir de documents qui rassemblent de nombreuses entrevues de maîtres de trappe et d'utilisateurs des lieux d'usages communautaires. Ces témoignages, qui ont été recueillis lors des audiences publiques, ont servi également à compléter ce bilan. À partir des informations qu'a fournies le promoteur concernant les impacts attendus du projet et les données spécifiques d'utilisation du territoire tirées du bilan, nous avons réalisé une analyse des modifications potentielles du territoire et des adaptations nécessaires pour poursuivre nos commentaires.

Au résultat de cette analyse s'ajoutent les mesures d'atténuation et de compensation que le promoteur ou les utilisateurs ont proposées pour faciliter la poursuite des activités en fonction des nouvelles conditions ou pour compenser la perte ou la modification majeure de secteurs d'exploitation.

Enfin, la portée des nombreux suivis environnementaux proposés par le promoteur permet d'évaluer l'importance de l'impact résiduel. Ces suivis permettront non seulement de valider l'importance des impacts et l'efficacité des mesures d'atténuation, mais également de faire participer la population locale aux relevés de terrains, d'informer ces derniers des résultats concrets et d'encourager la réappropriation du territoire modifié par les utilisateurs. Une part notable de l'analyse finale repose sur la satisfaction des maîtres de trappe et des utilisateurs du territoire. Ceux-ci se sont prononcés lors des entrevues menées par le promoteur et au cours d'audiences publiques qui se sont déroulées dans les communautés. Leurs commentaires constituent une part importante de l'analyse finale puisqu'ils sont les personnes indiquées qui peuvent le mieux évaluer les effets des impacts du projet sur leurs activités traditionnelles

- **Les impacts du projet sur la pratique des activités traditionnelles des communautés locales**

Concernant ces impacts, sept (7) terrains de chasse seront directement affectés par la création des biefs Rupert. Les informations relatives à la superficie totale de ces terrains n'ont pas pu être précisées car les chiffres ne sont pas disponibles. Les portions de territoires ennoyés, variant entre 0,13 % et 15,42 % des terrains, ne seront plus disponibles pour la chasse et la trappe et l'augmentation des concentrations en mercure dans les poissons risquent de détourner les utilisateurs de ces secteurs pour une assez longue période. Ces espaces ennoyés sont principalement concentrés sur quatre terrains de chasse de la communauté de Mistissini, lesquels sont assez grands pour que les utilisateurs puissent en exploiter d'autres secteurs. Cinq (5) camps permanents et 36 camps temporaires devront être déplacés et plusieurs lieux valorisés seront affectés soit par l'ennoisement, soit par la construction d'infrastructures. Quant à la rivière Rupert en aval de l'ouvrage de contrôle, bien que les conditions de débit seront différentes, les activités traditionnelles pourront se poursuivre grâce aux ouvrages hydrauliques mis en place pour maintenir les niveaux d'eau. Les modifications du territoire telles que l'exondation de certaines rives et la baisse, plus ou moins importantes, du niveau d'eau dans certains tronçons, exigeront que les utilisateurs adaptent leurs pratiques de chasse et de piégeage en rive, leurs techniques de pêche et leurs habitudes de déplacement. Des incertitudes subsistent quant aux effets de la réduction du débit sur le site de pêche d'usage communautaire de Smokey Hill, situé sur le territoire de la communauté de Waskaganish. Dans le secteur à débit augmenté, les conditions seront similaires à celles qui prévalent à l'heure actuelle.

#### **6.5.- Portrait du modèle de gestion utilisé par l'entreprise « promoteur » du projet**

Nous avons présenté précédemment plusieurs commentaires à propos des modèles de gestion utilisés, dont PIPO, GCP et GAR. Nous avons expliqué qu'ils ont découlé de

l'analyse du cadre logique. Ces modèles ont la même base méthodologique, soit celle de l'analyse des parties prenantes.

Depuis nombreuses années, on continuait de croire que la durée et l'importance des phases d'activités sont les seules variantes qui différencient les projets entre eux. L'environnement externe d'un projet a beaucoup évolué. Plusieurs variables considérées domestiques dans le passé deviennent actuellement externes par rapport au projet. Celles-ci risquent de compromettre les objectifs de réalisation des projets et, conséquemment, les facteurs environnemental et social deviennent la cible centrale à viser par une entreprise pour acquérir un avantage décisif voire concurrentiel (Persais, 2004).

Regroupées souvent les communautés locales, l'implication des parties prenantes dans la gestion des processus de décision est de plus en plus une nécessité. La réussite d'un projet court un risque énorme aujourd'hui si la planification se fait sans l'appui de ces acteurs stratégiques. Dans cette optique, nous allons donc analyser le modèle de gestion utilisé par une filiale d'Hydro-Québec et plus particulièrement le cas du projet de l'Eastmain-1-A et dérivation Rupert. L'analyse porte particulièrement sur la stratégie de gestion adoptée par ce promoteur vis-à-vis de ses parties prenantes.

#### **6.5.1.- Éléments de développement durable**

Le projet de la centrale hydroélectrique et dérivation Rupert suit une séquence d'activités bien établies. Celui-ci est découpé en quatre (4) phases d'activités en terme d'objectifs de réalisation. L'ensemble des phases du projet sont cependant résumés dans une matrice de l'annexe 3 du document.

Pour une analyse de développement durable, les données concernent la filiale d'Hydro-Québec en termes d'efforts réalisés par rapport à trois objectifs généraux, soit le maintien de l'intégrité de l'environnement, l'amélioration de l'équité sociale et l'amélioration de l'efficacité économique. L'analyse de l'importance de chaque pilier quant à la stratégie de gestion adoptée est la suivante.

## **Le pilier écologique**

Étant le fruit de multiples consultations avec les publics intéressés, le projet de l'Eastmain-1-A–Sarcelle–Rupert se caractérise par l'ampleur des mesures intégrées à sa conception, destinées à préserver l'environnement et à tenir compte des préoccupations exprimées par le milieu d'accueil. Grâce à une combinaison de digues et de canaux qui facilitent l'écoulement de l'eau, la création des biefs Rupert entraîne un ennoisement minimal du territoire. Par ailleurs, un important débit réservé écologique et des seuils prévus sur la Rupert permettront de protéger les habitats du poisson, de préserver le paysage et de maintenir la navigation ainsi que les activités pratiquées sur le territoire.

Autre fait à signaler, les Cris participent à toutes les étapes de réalisation du projet, de la conception jusqu'au suivi environnemental. Les connaissances acquises au moyen des nombreuses études environnementales ainsi que les connaissances traditionnelles ont également influencé la conception du projet et l'élaboration des mesures d'atténuation. Les éléments qui sont pris en compte à l'étape de conception :

- Ennoisement minimal du territoire ;
- Instauration d'un régime de débits réservés écologiques au point de coupure de la rivière Rupert ;
- Maintien d'un débit équivalent au débit naturel des rivières Lemare et Nemiscau ;
- Aménagement d'ouvrages hydrauliques sur la rivière Rupert pour protéger les communautés de poissons et leurs habitats, préserver le caractère naturel de la rivière ;
- Maintenir la navigation et l'utilisation du territoire sur certains de ses tronçons ;
- Garantie de l'approvisionnement en eau potable de Waskaganish.

## **Le pilier social et sociétal**

L'acceptabilité sociale est une condition essentielle de la survie des projets. Un projet de développement a des conséquences sociales au niveau de tous les échelons dont les

fournisseurs, les employés, les clients, les entreprises locales, les citoyens et la société en général. Dans le cas étudié, l'acceptation sociale repose principalement sur l'établissement d'une bonne entente avec les Cris de la Baie-James et les Jamesiens ainsi que sur un processus d'autorisations gouvernementales provinciales et fédérales.

La signature de la Paix des Braves entre le gouvernement du Québec et les Cris du Québec, le 7 février 2002, a marqué une étape historique dans l'établissement d'une nouvelle relation avec les Cris de la Baie-James. Dans cette entente, les Cris donnent leur accord de principe à la réalisation du projet sous réserve des conditions prévues à la *Convention Boumhounan* signée le même jour. Cette étape a fait l'objet d'un référendum préalable tenu dans les communautés cries et à l'issue duquel le résultat s'est avéré favorable à près de 70 %. L'entreprise Hydro-Québec a intégré les préoccupations des parties concernées à toutes les étapes de conception du projet. Le savoir traditionnel de la communauté des Cris a été pris en compte dans les études environnementales, grâce notamment à la participation des communautés aux inventaires sur le terrain.

Durant la réalisation du projet, les Cris participent aux études environnementales et aux travaux. L'entreprise Hydro-Québec a établi une bonne relation avec la communauté jamesienne par la mise en place des Tables d'Informations et d'Échanges (TIE) qui ont permis de prendre en compte leurs préoccupations dès le début des études de faisabilité. Une entente est intervenue avec la région Nord du Québec sur un portefeuille de mesures incitatives aux retombées économiques régionales. De plus, les gouvernements provincial et fédéral ont appliqué un processus d'autorisation du projet qui a permis de s'assurer du respect de la législation en vigueur et de la participation du public à l'encadrement et à la réalisation de l'étude d'impact. L'entreprise Hydro-Québec et le milieu d'accueil projet se concrétisent dans le sens souhaité.

### **Le pilier économique**

Ce pilier se réfère à la performance financière du projet. Un projet de développement durable doit avoir la capacité de contribuer au développement économique de la zone d'implantation.

Dans le cas étudié, le projet de l'Eastmain-1-A–Sarcelle–Rupert engendrera des retombées économiques majeures pour le Québec, plus particulièrement pour les communautés concernées par le projet. Ce projet se démarque sur le plan de l'efficacité économique grâce à la maximisation de la capacité de production de plusieurs centrales existantes. Cette utilisation optimale de l'eau s'inscrit dans les principes mêmes du développement durable. Le coût de production de l'électricité, estimé à 5,1 cents/KW/h en 2011, bénéficiera aux générations futures.

Plusieurs mesures ont été envisagées pour favoriser les retombées. La *Convention Boumhounan* prévoit diverses mesures pour faciliter la participation des entreprises et travailleurs cris :

- négociation de gré à gré de contrats d'une valeur de 240 millions \$ ;
- représentations auprès de la CCQ pour faciliter l'emploi des Cris ;
- l'embauche d'un conseiller Cri à l'emploi ;
- fond de 1,5 million \$ pour la formation théorique et en milieu de travail des travailleurs Cris ;
- attribution de contrats d'une valeur de 45 millions \$ en exploitation ;
- priorité aux entreprises régionales pour les contrats et les achats de moins de 1 million \$ ;
- clause de sous-traitance régionale pour inciter les grands entrepreneurs s'approvisionner localement ;
- embauche d'un agent de chantier pour faire la promotion des entreprises jamesiennes ;
- partenariat financier d'une durée de 50 ans avec la municipalité de Baie- James.

L'aménagement de l'Eastmain-1 (2002-2006) a montré que l'application de diverses mesures d'optimisation de concert avec les intervenants du milieu permettait d'accroître significativement la participation des travailleurs et entreprises. Le programme de suivi permettra d'établir les retombées économiques réelles, de les comparer aux prévisions et de valider l'efficacité des mesures prises pour favoriser la participation des entreprises et des travailleurs Cris et jamesiens au projet ainsi que celle des régions de l'Abitibi-Témiscamingue et du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

De toute évidence, le respect de l'environnement est nécessaire aux deux autres piliers (social, économique). Il exprime la compatibilité entre l'activité sociale du promoteur et le maintien de la biodiversité et des écosystèmes. L'entreprise a réalisé une analyse des impacts de son développement social et de ses résultats, en termes de flux, de consommation de ressources non renouvelables, ou en termes de production de déchets et d'émission polluantes. Une analyse des trois piliers du développement durable démontre que le promoteur a adopté une forme de gouvernance, laquelle consiste en la participation de tous les acteurs, tels que les communautés locales, les groupes d'écologistes,..., au processus de décision.

### **6.5.2.- Avenir des communautés locales par rapport au projet**

Ce projet vient structurer et mettre en pratique la paix des braves signée en 2002 entre la communauté Cries et le Québec, a-t-il ajouté le Comité d'Examen (COMEX). Celui-ci vient fournir aux communautés locales une occasion d'orienter leur développement futur par la création d'emplois et d'entreprises qui contribueront à long terme à leur essor économique. C'est dans cet esprit que le COMEX insiste sur les relations futures entre le promoteur et la population locale et en tablant sur les opportunités que ce projet représente sans pour autant perdre de vue les particularités de la société des Cris ainsi que le fait que cette dernière occupe un territoire qu'elle partage avec des Jamesiens qui ont, tout autant qu'eux, à cœur que cette occupation soit permanente et harmonieuse.

Le développement hydroélectrique a fortement marqué la communauté Cris des 30 dernières années. Il est à l'origine de la signature de la Convention de la Baie-James et du Nord Québécois (CBJNQ) et de l'entrée de la société Cris dans la modernité. La paix des braves, signée en 2002, a aussi comme fondement le développement du territoire par le biais de l'hydroélectricité. Le COMEX, comme organisme de la convention, a été un témoin privilégié des débats et des secousses qui ont agité la société crie et des difficultés d'adaptation qu'elle vit actuellement. Avec le projet Eastmain-1A et dérivation Rupert, il souhaite que cette société entre dans une nouvelle ère caractérisée par la volonté des Cris de prendre leur avenir en main.

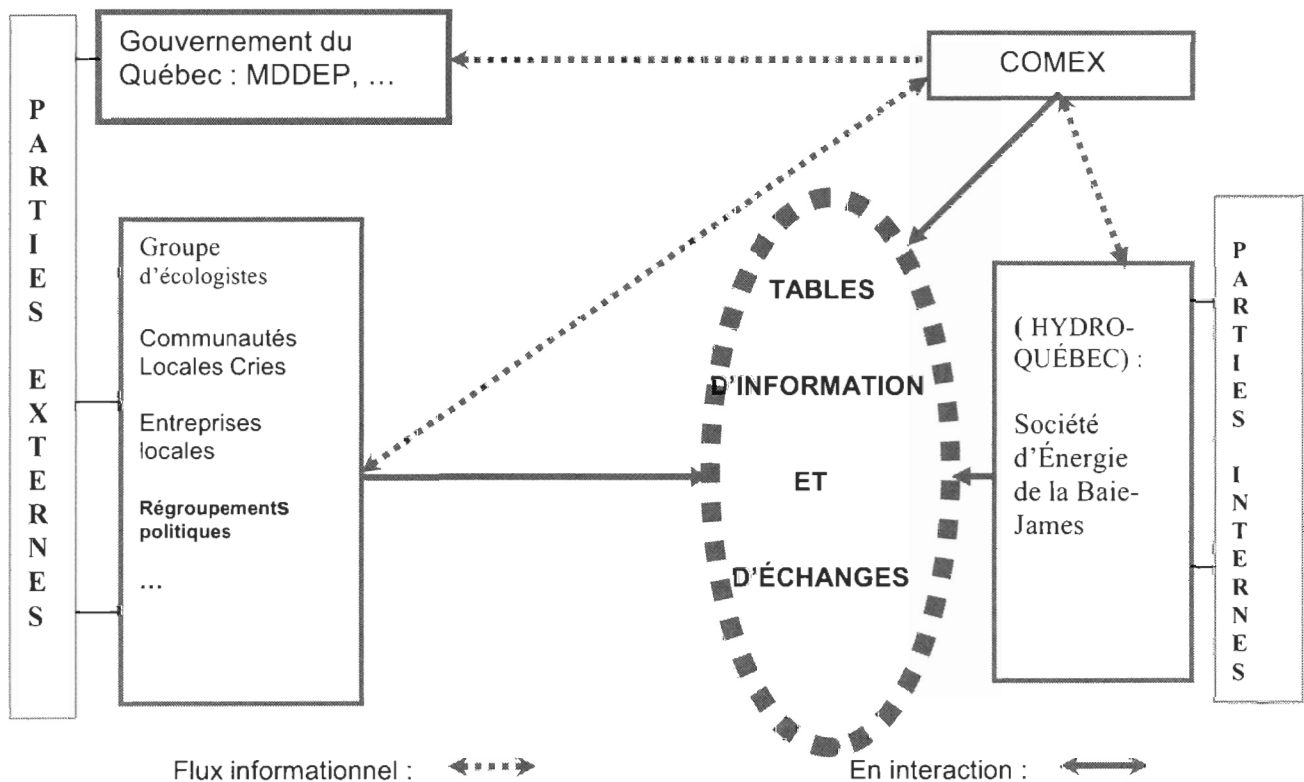
Pour ce faire, ils doivent conserver cet attachement aux valeurs fondamentales de leur société qui leur ont permis de survivre et de grandir comme nation tout en profitant des opportunités qui se présenteront pour améliorer leur bien-être individuel et collectif. Cet équilibre ne pourra être atteint qu'en maintenant une ouverture sur le monde extérieur et des relations positives avec l'ensemble de la société québécoise. La Banque Mondiale a elle-même souligné à plusieurs reprises le caractère exemplaire des projets hydroélectriques de

la Baie - James, notamment sur le plan des efforts consacrés par l'entreprise Hydro-Québec à l'intégration des communautés locales à toutes les étapes de leur réalisation, a précisé (2006) dans une étude indépendante ayant été réalisée par la firme CIMA+.

### 6.5.3.- Plan de communication adopté vis-à-vis des communautés locales

Le Comité d'Examen sur le projet, désigné ci-après COMEX, est l'organisme qui fait le relais les catégories d'acteurs impliqués au projet. Le COMEX est un organisme indépendant créé en vertu de la *Convention de la Baie-James et du Nord québécois* (CBJNQ), composé de trois représentants nommés par le Gouvernement du Québec et de deux représentants nommés par l'Administration régionale Crie. Cet organisme joue à la fois un rôle de communication et de médiation de premier rang au sein du projet. Le mandat du COMEX consiste à faire sur une base régulière des recommandations utiles aux acteurs impliqués au projet (promoteur, MDDEP, etc.). L'organisme COMEX établit la mise en place d'un processus de consultation continu avec la population locale, comme le démontre le schéma 3 ci-dessous.

Schéma 3.- Plan de communication adopté vis-à-vis des communautés locales





Ce comité est d'avis que cette consultation auprès des communautés locales devrait se faire à toutes les phases du projet dans le but de connaître leurs points de vue sur la réalisation du projet dans son ensemble, ses impacts ainsi que sur l'efficacité des mesures d'atténuation qui auront été réalisées. Il privilégie les audiences publiques comme mécanisme de consultation car elles permettent de rejoindre un large public et d'aborder tous les aspects du projet. La plupart des audiences seraient tenues par le COMEX et le promoteur a collaboré à la mise en application de celles-ci. Le rapport produit par le COMEX sur les enseignements à tirer de ces consultations a servi, entre autres, à apporter des correctifs pour minimiser tout impact résiduel. La participation des communautés locales est de plus en plus évoquée comme partie intégrante du développement durable. L'entreprise d'Hydro-Québec énonce des intentions claires de lui faire une importante place et dans ce sens, il s'inscrit à l'avant-garde en terme de développement durable. Nous pensons qu'il serait pertinent d'intégrer directement les communautés locales dans les équipes de réalisation, soit à titre de salariés ou soit à titre de bénévoles. C'est d'autant plus important que ce projet ait d'éléments de développement durable.

Ce plan de communication favorise beaucoup d'éléments permettant de répondre à la satisfaction des besoins sociaux et aspirations individuelles. Entre autres, il respecte très bien le principe de subsidiarité avec des intentions claires d'implanter une Table d'Informations et d'Échanges sur l'évolution du projet et en faisant appel aux ressources locales. L'utilisation de ce modèle de communication permet d'identifier les forces et les faiblesses du projet en termes d'objectifs de développement durable afin de mettre en place un processus de bonification.

En mettant de l'avant le développement durable comme cadre de référence, les activités qui s'articuleront autour des objectifs du projet pourront gagner en cohérence et les chargés de projet qui devront les réaliser pourront être encouragés à garder le cap sur l'image de l'entreprise « promoteur ».

## **6.6.- Méthodologie adoptée pour l'identification des parties prenantes au projet : une application du modèle de David Cleland**

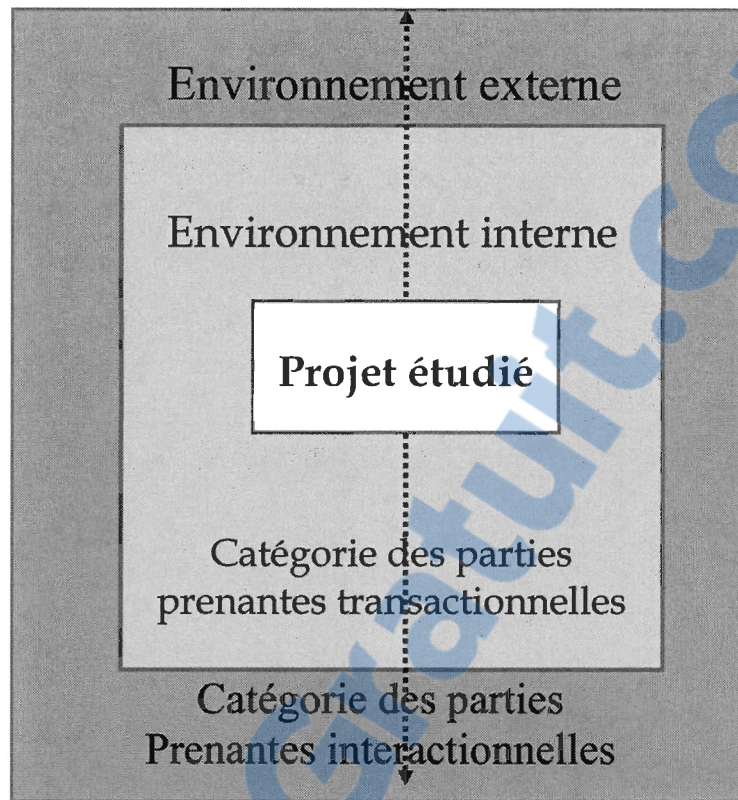
Nous sommes partis avec cinq blocs d'information pour illustrer notre démarche d'identification de parties prenantes, comme nous indiquons dans la figure précédente (fig. 6, p-85). Cette démarche nous permet de mesurer le potentiel de menace ou de collaboration des parties prenantes impliquées au projet. Tel que présenté précédemment, l'analyse porte donc sur les éléments suivants

- Caractéristiques ;
- Intérêts/attentes ;
- Sensibilité/respect vis-à-vis des aspects transversaux ;
- Potentialités/faiblesses ;
- Implications/contributions

Selon cette méthodologie, nous avons identifié les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires. La catégorie de parties prenantes primaires a la responsabilité et l'autorité de contrôler les ressources financières et humaines durant le cycle de vie du projet. Elles regroupent principalement les personnes qui ont un engagement direct avec le projet. Elles sont dites « transactionnelles » et sont les premières responsables de la continuité et le succès du projet.

Nous avons ensuite identifié une deuxième catégorie de parties prenantes dites secondaires, qui sont celles n'ayant aucun rapport formel avec le projet. Cette catégorie de parties prenantes regroupe l'éventail d'organismes et de citoyens qui agissent en tant que colporteurs des questions d'environnement et de développement durable. Les parties prenantes secondaires n'ont pas présentement un droit formel pour participer dans la conception et dans la planification, comparativement aux parties prenantes primaires. Pour plusieurs auteurs, elles sont les plus pernicieuses à l'égard des objectifs de réalisation du projet (Raynaud et Dontenwill, 2004). Le schéma 4 présenté à la page suivante est une illustration de notre réflexion quant à l'identification des parties prenantes au projet étudié.

Schéma 4.- Cadre méthodologique d'identification des parties prenantes



Cette grille d'identification et d'analyse de parties prenantes reprend le formalisme de Freeman et du modèle de Cleland. Comme l'indique le sens des flèches, plus l'on s'éloigne du projet, moins sera grand le niveau d'influence par rapport au contrôle des ressources disponibles (financières, humaines, matérielles, etc).

Cependant, en dépit du changement continu dans les valeurs sociales, de la rapidité de circulation des informations entre les groupes d'acteurs stratégiques, la catégorie des parties prenantes interactionnelles (sont des groupes d'intérêt) devient de plus en plus difficile à être endossée par le gestionnaire du projet. Comme l'indique la couleur de l'intérieur des rectangles, plus foncé est l'intérieur du rectangle, plus fort pourrait être le niveau d'influence des parties prenantes quant à l'atteinte des objectifs de réalisation de ce projet, tels que sociaux, écologiques et économiques.

## **6.7.- Évaluation du modèle de gestion exploité par l'entreprise « promoteur »**

Nous avons démontré dans les paragraphes précédents que le cycle d'un projet est fonction de plusieurs variantes. Dans une stratégie de développement durable, la gestion du cycle d'un projet nécessite plusieurs types d'analyse. Nous pouvons considérer l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes, l'analyse des objectifs et l'analyse des stratégies. Il y a également lieu d'ajouter l'analyse coût-bénéfice, l'analyse de l'efficacité et l'analyse des risques, ect.

Suivant cette réflexion, l'entreprise a adopté une approche intégrée de gestion des parties prenantes. Les intérêts des communautés locales ont été pris en compte dans les processus décisionnels. Dans ce cas étudié, nous avons constaté que l'approche de gestion adoptée par la filiale d'Hydro-Québec est apparemment identique à celle que nous avons proposé tout au long de cette étude. Les trois objectifs du développement durable ont été intégrés dans la gestion des processus et sont programmés dès la phase de planification du projet.

### **6.7.1.- La filiale d'Hydro-Québec (Société d'Énergie de la Baie-James) et ses outils d'analyse : une réflexion vers l'analyse cadre logique**

Parmi les outils d'analyse qui seraient employés par le promoteur, l'approche par parties prenantes, l'approche par problèmes et l'approche par stratégies constituent la base méthodologique pour une entreprise s'engageant dans une politique développement durable. Cette réflexion reprend et complète le modèle théorique illustré dans le cadre de cette étude. La prise en compte des valeurs sociales, des priorités locales, des normes environnementales dans la planification des différentes phases du projet a permis au promoteur du projet de se rapprocher davantage de ses parties prenantes.

Les résultats des étapes analytiques décrites dans les paragraphes précédents auraient pu être utiles à l'élaboration d'un cadre logique pour la filiale d'Hydro-Québec.

L'absence de plusieurs éléments caractéristiques du projet nous empêche d'établir un cadre logique correct pour l'entreprise.

Toutefois, l'interprétation des données obtenues indique clairement que le promoteur du projet a adopté une approche de concertation permettant de prendre en compte les parties prenantes écologiques et sociales dans ses stratégies de décision. L'entreprise a donc adopté une réflexion qui l'a permis de bonifier sa méthodologie de gestion et de réduire le niveau de risques du projet étudié.

#### **6.7.1.1.- L'approche par parties prenantes**

Il y a lieu de distinguer deux outils d'analyse exploités par la filiale d'Hydro-Québec : l'approche par parties prenantes et l'approche par stratégies. Selon la réflexion adoptée par la filiale d'Hydro-Québec, les stratégies de gestion des parties prenantes sont étroitement liées à l'approche par problèmes.

Compte tenu l'aspect central de cette étude, notre analyse porte uniquement sur les parties prenantes externes du projet. Elles sont réduites aux seules communautés locales afin de simplifier notre analyse. Des groupes d'écologistes locaux soutiennent encore ces parties prenantes interactionnelles dans leurs revendications. C'est le cas du groupe Coalition Révérence Rupert qui continue de s'opposer par rapport aux objectifs de réalisation du projet. Rappelons que la Société d'Énergie de la Baie-James (la division régionale d'Hydro-Québec) est le promoteur du projet de la centrale hydroélectrique de l'Eastmain-1-A et dérivation Rupert. En tant que délégataire de service public, cette entreprise n'a pas de choix raisonnable que d'adopter une approche « parties prenantes ». Celle-ci a donc pris en compte les intérêts de multiples acteurs internes et externes afin de sécuriser son activité sur le plan commercial. En même temps, l'entreprise d'Hydro-Québec se lance dans une nouvelle stratégie de politique énergétique. Ce qui va permettre à celle-ci de bonifier son image de métropole en terme d'énergies vertes et renouvelables. Suivant cette réflexion, l'entreprise s'engage à impliquer davantage les communautés locales dans la gestion des

processus, c'est-à-dire aux étapes de mise en travaux et aux études d'impacts. L'entreprise Hydro-Québec a établi une bonne relation avec ses parties prenantes par la mise en place des Tables d'Information et d'Échanges (TIE) qui ont permis de prendre en compte leurs préoccupations dès le début dans les études de faisabilité du projet. L'approche par parties prenantes conduite par ce promoteur s'attache à satisfaire non seulement des parties prenantes transactionnelles (parties internes) dont dépend directement sa survie, mais aussi des parties prenantes indirectes (parties prenantes externes) qui sont les plus redoutables en matière de gestion.

La satisfaction des parties prenantes transactionnelles nécessite par ailleurs la prise en compte des parties prenantes interactionnelles. Les communautés locales sont impliquées à la gestion des processus décisionnels. Depuis la phase de conception jusqu'au suivi environnemental, l'étape qui précède la phase de mise en travaux, les acteurs locaux ont porté leur appui à ce projet, à l'exception la Coalition Révérence Rupert qui continuent de s'opposer au déroulement du projet. Ted Moses, chef des Cris, apporte son soutien au projet, mais il est toutefois conscient que le projet de dérivation Rupert crée des tensions au sein de sa communauté. Il a déclaré qu'il faut se rallier à la majorité, lorsque nous sommes dans une société démocratique.

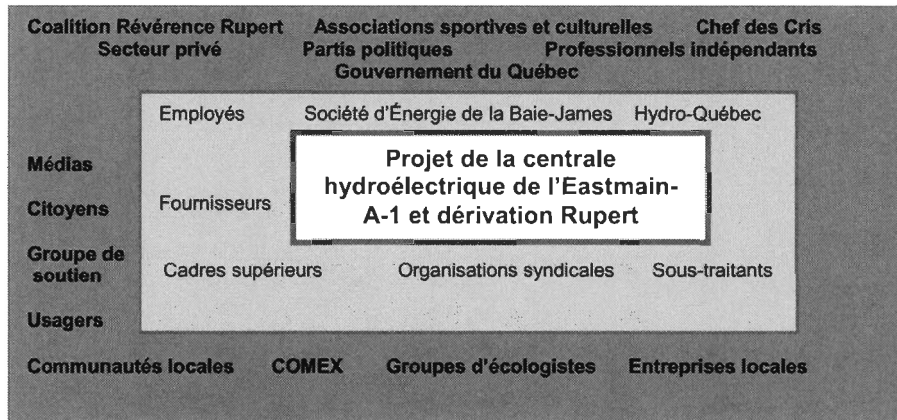
Bien que nous ne disposons pas d'informations sur les prochaines phases du projet, mais nous avons constaté l'existence de plusieurs ententes de principes qui sont signées entre les parties concernées, en ce qui concerne les étapes futures du projet. Le déroulement des phases futures du projet sera appuyé par les communautés locales en vertu les dispositions formelles inscrites dans le protocole d'entente et les documents du projet consultés.

Advenant que le gouvernement, la Société d'Énergie de la Baie-James, les Grands chefs ne respectent pas ces ententes de principe, il y a l'organisme indépendant dont le COMEX qui est mandaté pour corriger les inconduites. Une entente est intervenue avec la région Nord du Québec sur un portefeuille de mesures incitatives aux retombées

économiques régionales. Les connaissances acquises au moyen des nombreuses études environnementales ont également influencé la conception du projet et l'élaboration des mesures d'atténuation.

La cartographie des parties prenantes du projet étudié peut être représentée comme l'indique la figure 9. Parmi les parties prenantes interactionnelles, certaines sont favorables ou neutres (Chefs des Cris, ...) par rapport au projet, alors que d'autres le sont de plus en plus défavorables (Coalition Révérence Rupert, ...).

**Figure 9.- Cartographie des parties prenantes du projet étudié**



Cette cartographie, qui reprend le formalisme proposé par Freeman (1984) et du modèle développé par D. Cleland (1988) avec le projet au centre, comprend dans un premier rectangle les parties prenantes transactionnelles dont nous avons exclu de notre analyse dès le départ. Dans un second rectangle plus foncé, nous trouvons les parties prenantes interactionnelles telles qu'elles apparaissent lors des analyses précédentes. Nous avons vu cependant les interdépendances entre la filiale d'Hydro- Québec et son environnement sociopolitique, comme l'indique la représentation ci-dessus.

Dans le cas du projet étudié, nous avons constaté que certaines parties prenantes interactionnelles (parties externes) sont plus influentes que celles qui sont dites transactionnelles (parties internes).

### 6.7.1.2.- L'approche par stratégies

Cette analyse permet de sélectionner les stratégies qui doivent être appliquées par la filiale d'Hydro-Québec en vue d'atteindre les objectifs fixés. Elle est très importante pour la gestion des parties prenantes. L'analyse des stratégies identifie les actions possibles à entreprendre pour atteindre ces objectifs de réalisation. Cette analyse établit les relations d'objectifs-résultats tout au long de la gestion des processus décisionnels.

Dans ce cas étudié, le promoteur du projet a adopté une approche de gestion participative. Cette stratégie est sélectionnée sur la base d'un certain nombre de critères. Parmi lesquels, il faut citer d'abord les priorités des parties prenantes qui n'ont pas été négligées, telles que les disparités sociales, la contribution à la réduction des inégalités liées au genre et aux races humaines. Comme nous le savons, les parties prenantes sont plus influentes en début du cycle de projet. L'option d'intégrer les communautés locales dans la gestion des processus décisionnels a permis à l'entreprise d'améliorer son image dans la zone. C'est le cas du projet de la centrale hydroélectrique de l'Eastmain – A-1 où la stratégie adoptée a permis le bon déroulement des activités au cours de la mise en travaux.

En vue de permettre le développement de l'économie locale, la filiale d'Hydro-Québec a envisagé des actions pour accroître les retombées du projet dans l'économie de la région. Parmi ces actions, on cite à titre d'exemple :

- La priorité aux entreprises régionales pour les contrats et les achats de moins d'un (1) million \$ ;
- Une clause de sous-traitance régionale pour inciter les grands entrepreneurs à s'approvisionner localement ;
- L'embauche d'un agent de chantier pour faire la promotion des entreprises jamesiennes ;
- Un partenariat financier d'une durée de 50 ans avec la municipalité de Baie-James ;
- ...



### 6.7.1.3.- Construit du cadre logique approprié au projet

Une cohérence logique entre les activités de ce projet hydroélectrique développé par l'entreprise d'Hydro-Québec est donc essentielle pour assurer son efficacité, son efficience et, en définitive, toutes les performances attendues. Comme l'indique dans le tableau 13 ci-dessous, les objectifs doivent être posés clairement et servir de boussole. Les relations de cause à effet doivent être clairement identifiées et se refléter dans les séquences logiques *Intrants/Activités planifiées - Résultats dégagés - Objectifs/Objectif spécifique*. Les hypothèses formulées doivent être vérifiées, les résultats suivis, les activités ajustées en conséquence, les moyens adaptés et affectés à la poursuite de l'objectif, cela en dépit de toutes les sollicitations possibles.

Tableau 13.- Format classique de cadre d'analyse pour le projet étudié

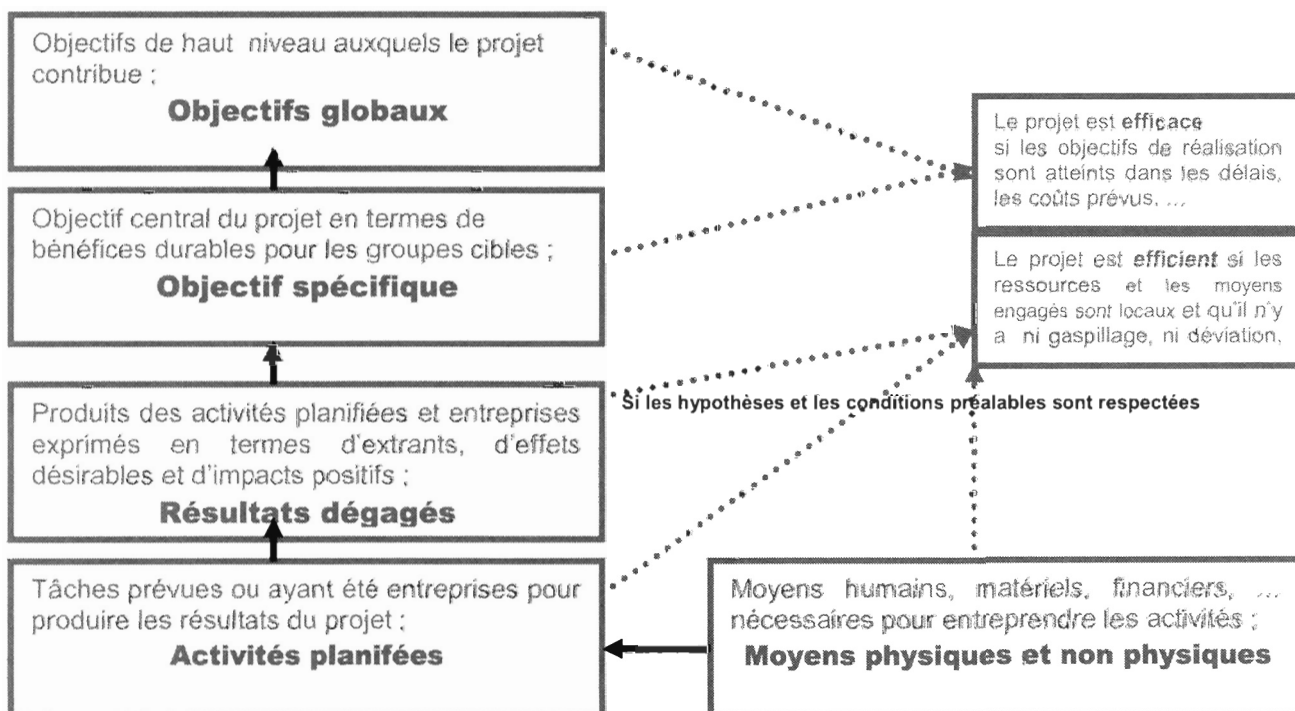
Niveaux descriptifs du projet	Logique d'intervention	Indicateurs de mesure	Sources de vérification	Hypothèses formulées
Objectifs globaux	1.-	...	...	
	2.-	...	...	
	...	...	...	
Objectif spécifique	...	...	...	
Résultats dégagés	1.-	...	...	
	2.-	...	...	
	...	...	...	
Intrants		Moyens adaptés et affectés	Coûts globaux du projet	
Activités prévues, réalisées et celles qui sont en cours d'exécution	1.1.-	...	...	Conditions préalables
	1.2.-	...	...	
	1.3.-	...	...	
	...	...	...	

Ce **tableau synoptique** présente de manière cohérente et standardisée diverses informations clés à communiquer aux parties prenantes, essentiellement :

- 1) La hiérarchie d'objectifs à atteindre et la manière de les vérifier,
- 2) Les ressources et activités nécessaires à l'atteinte de ces objectifs,
- 3) Les facteurs importants qui échappent au contrôle du projet.

Dans sa forme classique, le cadre logique monté ici n'accorde pas une place explicite aux considérations de durabilité et d'impacts externes du projet par rapport aux objectifs à atteindre. Le processus d'élaboration du cadre logique est toutefois un exercice qui exige une participation accrue de nombreux acteurs concernés par le projet (promoteur, écologistes, population locale, etc.). Comme dans l'exemple présenté plus haut, il revient souvent aux personnes qui construisent celui-ci d'incorporer les précisions voulues dans la formulation des objectifs du projet, des résultats attendus, ainsi que des activités et moyens correspondants pour assurer la qualité du projet en termes d'objectifs de développement durable. C'est ce que nous essayons d'expliquer brièvement dans le schéma 5 ci-dessous :

**Schéma 5.- Cadre d'analyse et de gestion axé sur les résultats**

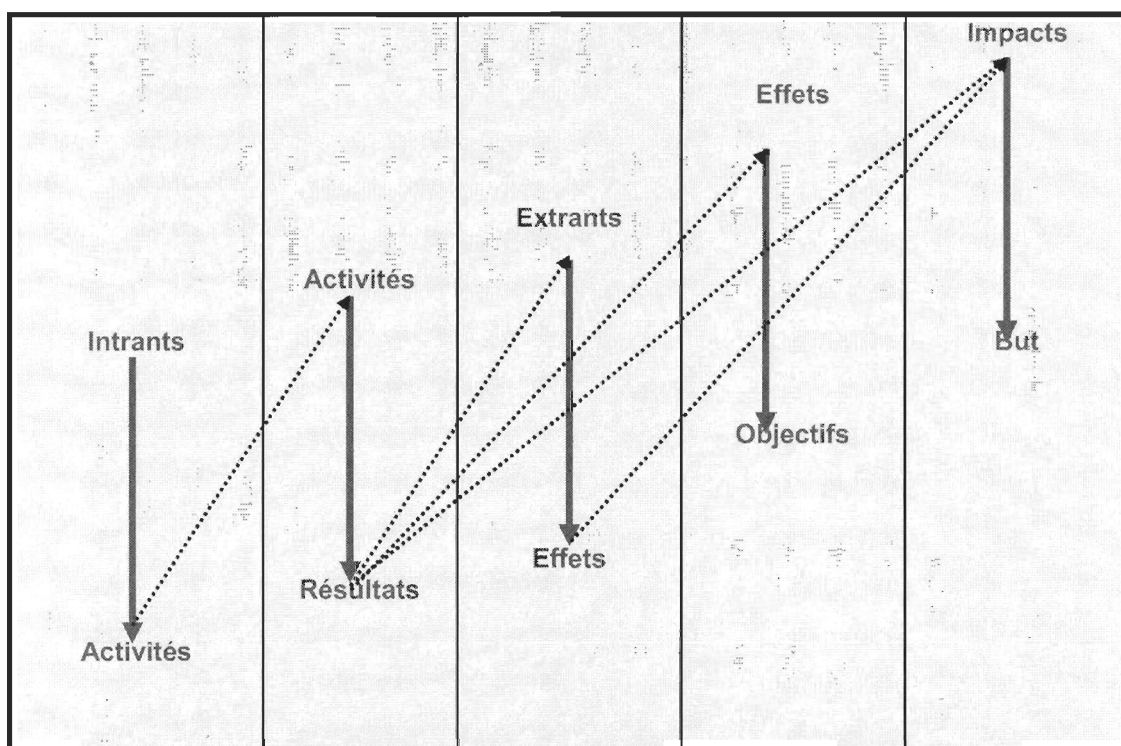


L'analyse de développement durable est un exercice important dans les phases de planification et de conception du projet. Le résultat d'un projet est un changement qui pourrait prendre la forme d'une amélioration, d'une augmentation, d'un renforcement, d'une réduction ou encore d'une transformation dans les attitudes et le comportement d'un groupe donné, ce qu'a rapporté l'organisme PUCD en 2006. Sur une période de long terme, l'analyse du projet de la centrale hydroélectrique de l'Eastmain-A-1 suivant le cadre GAR est également importante afin de s'assurer que les résultats principaux du projet soient conformes à la hiérarchie suivante :

- Les résultats immédiats (**extrants**) mènent aux résultats intermédiaires (**effets désirables**) ;
- Les effets réalisent les objectifs et mènent aux résultats finaux (**impacts positifs**);
- L'impact mènera au but visé par le projet en terme de développement durable.

Le cadre d'analyse GAR de l'exemple du projet étudié ici pourrait être définie comme le démontre le schéma 6 ci-dessous.

**Schéma 6.- Cadre logique axé sur les résultats**



## 6.7.2.- Le modèle de gestion de la filiale d'Hydro-Québec : stratégies de politique de développement durable

### 6.7.2.1.- La démarche globale

La question du développement durable s'impose ici comme un projet d'entreprise nécessaire et pertinent. Il est nécessaire car toute entreprise doit de s'interroger sur son rôle sociétal et son impact environnemental, et est pertinent car plus que pour toute autre activité entreprise. La démarche globale de l'initialisation d'une politique de développement durable a été scindée en quatre phases :

- Emergence de la problématique de développement durable,
- Etat des lieux de l'existant,
- Elaboration d'une stratégie de développement durable,
- Stabilisation des axes stratégiques et choix d'une méthodologie.

Certaines parties prenantes interactionnelles peuvent paraître plus difficiles à gérer que des parties prenantes transactionnelles. Plusieurs parties prenantes ont pris part afin de valider chaque stade du développement durable. Leurs influences apparaissent tour à tour positive et négative, tel que présenté dans le tableau 14 ci-dessous :

**Tableau 14.- Attitudes des parties prenantes par stades de développement durable**

Stades	Type de parties prenantes pris en considération	Attitudes des parties prenantes au projet
Emergence de la problématique de développement durable	Coalition Révérence Rupert, médias, secteur privé, usagers groupes d'écologistes, communautés locales, ...	négatives, peu négatives, neutres
États de lieux du problème existant pour les volets sociétal et environnemental confiés au Comité provincial d'Examen sur le projet (COMEX)	Experts sur questions sociétales, sous-traitants, Gouvernement (réglementation), salariés, communautés locales, ...	positives, neutres
Elaboration d'une stratégie de développement durable	Promoteur, sous-traitants, Autorités locales, COMEX, consultants, salariés, cadres, communautés locales, ...	positives
Stabilisation des axes stratégiques et choix d'une méthodologie	Actionnaires d'Hydro- Québec, Société d'Énergie de la Baie- James (promoteur), COMEX, ... communautés locales, ...	positives, peu positives

### **6.7.2.2.- Initialisation d'une politique de développement durable**

La base méthodologique du cadre d'analyse proposé a été utilisée pour initialiser le développement durable. Les considérations économiques et écologiques, comme les considérations éthiques et sociales sont prises en compte dans l'analyse. La grille d'analyse développée par le professeur Claude Villeneuve de l'université du Québec à Chicoutimi (UQAC) est aussi utilisée pour faire des analyses complémentaires. Celle-ci peut donc servir à faire un compromis entre l'atteinte des objectifs pour chacune des dimensions du développement durable. C'est aussi un outil d'évaluation et de planification de projet qui illustre les préoccupations à prendre en compte pour s'assurer d'un développement qu'on pourra éventuellement qualifier de durable dont la base méthodologique est comparable à celle de l'approche cadre logique. Ici, l'analyse de développement durable porte principalement sur trois (3) aspects principaux du projet. Soit celui de respecter de l'environnement physique, celui d'améliorer l'équité sociale et celui d'améliorer l'efficacité économique.

#### **• Respecter l'environnement physique**

L'intention de respecter l'environnement par le souci d'utilisation des ressources locales est donc nécessaire pour la réussite des autres piliers du développement durable. Tant que les ressources renouvelables sont utilisées sans gaspillage, et que les processus physiques entretenant la vie sont maintenus, on peut s'attendre à ce qu'elles puissent contribuer à satisfaire à très long terme les besoins des humains. Lorsque cela est possible, on a utilisé de préférence les ressources renouvelables plutôt que les ressources non renouvelables dont l'épuisement ultime est inévitable. Le projet de la centrale hydroélectrique et dérivation Rupert énonce clairement des intentions dans ce sens. Le projet vise à réduire certaines substances, comme les émissions polluantes, affectant globalement la biosphère. La mention est faite en collaboration avec les parties prenantes dont les communautés locales, les groupes d'écologistes qui sont d'ailleurs importants pour sa mise en application, mais qui risquent se buter à une confrontation sur le terrain.

- **Améliorer l'efficacité sociale**

Dans son ensemble, le projet énonce beaucoup d'éléments permettant de répondre à la satisfaction des besoins sociaux et aspirations individuelles. Entre autres, il respecte très bien le principe de subsidiarité avec des intentions claires d'implanter localement le centre décisionnel du projet et en faisant appel aux ressources locales. Le projet contribue à un sentiment de bien-être personnel en favorisant la liberté d'action des individus tout en limitant les facteurs susceptibles de représenter des dangers pour la personne. Pour les emplois liés au projet, ce dernier énonce des intentions d'occupation valorisante d'épanouissement personnel et d'investissement personnel à long terme. Le projet permettra l'amélioration des connaissances dans plusieurs domaines.

La prise en compte des intérêts de la population locale dans le développement du projet est très importante pour initialiser le développement durable. Ce projet hydroélectrique, favorise l'atteinte d'un compromis en terme d'objectifs durables pour que des citoyens se réalisent pleinement et puissent fonctionner harmonieusement en société. En se référant aux valeurs de respect, il vise également à promouvoir l'émergence d'un sentiment de liberté individuelle et de responsabilité collective tout en favorisant la reconnaissance des personnes et des investissements et tout en valorisant les compétences locales.

L'importance de la dimension culturelle est de plus en plus importante dans la démarche d'une politique de développement durable au sein des entreprises (Commission européenne, 2001 ; Villeneuve, 2007). Plusieurs auteurs ont creusé cette question, même si la plupart des auteurs n'envoyaient pas l'intérêt dans les années 1990.

- **Améliorer l'efficacité économique de la région**

L'intention de réaliser un projet profitable répondant aux besoins matériels du plus grand nombre possible de parties prenantes et porteur pour l'économie locale. Cette intention devant cependant être soutenue par de réels besoins justifiant l'utilisation et la transformation des ressources. L'intention de favoriser les entreprises locales dans les appels d'offre améliore le niveau d'emploi et les retombées locales. L'activité humaine

permet d'améliorer la valeur des ressources et des biens qu'elle contribue à transformer. Cette augmentation de valeur se concrétise par la valeur ajoutée que permettent les échanges économiques. La transformation des ressources et des écosystèmes devrait toujours s'accompagner d'une augmentation de leur valeur. Le projet rencontre bien cette ligne directrice.

- **Considérations d'équité et éthiques**

L'intention d'une accessibilité intra-générationnelle possible est présente par le souci d'une diversité d'offres pour toutes les classes de la société. Le souci d'une équité intergénérationnelle est aussi présent, quoique dans une moindre mesure, par un objectif clairement identifié de restaurer des lieux détériorés ou de dédommager les communautés déplacées. Le document du projet évoque des objectifs et actions ciblés vers la recherche de valeurs de solidarité, de responsabilité et d'imputabilité. Ce sont des éléments qui permettent de surmonter des crises, des difficultés et de progresser dans un climat de confiance mutuelle entre les individus et les peuples autochtones. Ce qui représente une excellente approche d'innovation. La recherche de solutions originales permet d'élargir le potentiel d'adaptabilité et de donner plus de choix aux individus actuels et à venir pour satisfaire à leurs besoins. L'intention de respecter le milieu humain et son contexte social par le souci d'intégration en amont de la majorité des parties prenantes.

### **6.7.2.3.- Éléments fondamentaux manquants ou faiblement explicités dans le document du projet**

L'analyse des données d'enquêtes sur le terrain nous permet de constater par rapport au projet étudié plusieurs éléments fondamentaux manquants ou tout simplement peu explicités dans les documents consultés en rapport avec ce projet hydroélectrique. Ces éléments manquants se trouvent donc au niveau de chaque pilier du développement durable, par exemple au niveau du pilier écologique, du pilier économique, du pilier d'équité et social.

*(i) Favoriser davantage des cultures du peuple autochtone dans le cadre de ce projet et leur identification au territoire québécois*

Les cultures autochtones restent encore très inconnues aux yeux de plusieurs personnes, tels que québécois et d'immigrants reçus vivant dans la province. On devrait favoriser l'intégration des communautés autochtones des régions environnantes pour les concepts, par exemple en favorisant l'intégration d'une offre de services par des entrepreneurs autochtones capables de mettre en valeur leur culture sur le site. On devrait intégrer plus largement des éléments d'interprétation du patrimoine et de la présence autochtone historique dans la région. Dans une certaine mesure, on devrait permettre l'accès des ouvriers locaux à une éducation et à une formation continue, notamment de ceux qui présentent en partie ou activement dans le projet, même si que cela s'organise sur de courtes durées par de personnels qualifiés. Il faudrait envisager une formation de base sur les concepts de développement durable pour tous les employés afin de véhiculer une image positive et un message plus cohérent en rapport avec le développement de ce projet hydroélectrique.

*(ii) Absence d'objectifs ou d'actions entreprises par le promoteur qui visent les plus démunis à l'intérieur et à l'extérieur des communautés Cries*

On devrait développer un programme d'accompagnement permettant aux jeunes en difficulté et aux familles autochtones de profiter d'un certain nombre de jours d'utilisation des installations à des coûts minimes. On devrait intégrer les jeunes des écoles dans des programmes spéciaux leur permettant de participer à des activités de sensibilisation ou à des corvées de construction d'infrastructures dont ils pourront profiter financièrement par la suite ;

● **Par rapport au pilier écologique**

On devrait identifier la présence d'espèces menacées et les moyens mis en oeuvre pour leur protection. On devrait également offrir de plus grandes facilités à des étudiants gradués principalement en environnement et en gestion des universités québécoises de faire



leurs recherches sur le site, soit par des emplois temporaires ou par des stages de perfectionnement ;

- **Par rapport au pilier économique**

Il faudrait s'assurer de l'adéquation entre le produit et le besoin, soit une description factuelle des besoins réels de la population locale justifiant le projet et conséquemment l'utilisation de ressources et la transformation des écosystèmes. Le document de projet ne fait pas ressortir clairement l'adéquation du projet avec les besoins actuels mais plutôt avec ceux anticipés. Il faut s'assurer du mécanisme de redistribution pour éviter qu'un certain nombre d'individus se trouvent dans le dénuement. Ce qu'on devrait possiblement assurer par l'intégration des organismes d'économie sociale ou d'organismes de charité impliqués au projet.

### **6.7.3.- Analyse comparative du modèle de gestion utilisé par l'entreprise d'Hydro-Québec**

Bien que les grandes différences technologiques, économiques et culturelles qui existent parmi les entreprises, la problématique du développement durable associée à leur quotidien peut être parfois similaire, comme c'est le cas de l'Hydro-Québec et d'autres entreprises québécoises. Cette étude de terrain démontre que les entreprises sont contraintes d'intégrer des questions d'environnement et du développement durable dans leurs processus décisionnels. Afin de minimiser les impacts d'un projet sur l'environnement et sur la société, celles-ci sont assujetties à des instruments politiques et légaux environnementaux qui doivent s'appliquer dans leurs méthodologies de gestion. Pour certains projets c'est la municipalité qui impose les instruments les plus pertinents, mais pour d'autres ce sont les autorités provinciale et fédérale.

Il n'y a pas encore au Québec de politique efficace pour l'application des instruments légaux existants. De plus, la recherche et le développement de technologies environnementales par les entreprises sont presque inexistantes et leurs démarches

environnementales sont, généralement, très ponctuelles. Le projet est par ailleurs loin d'être accepté par la société, si celui-ci n'aurait pas reçu tel que souhaité l'appui des citoyens et élus locaux. Bien que, dans la majorité des cas, les projets reçoivent l'approbation officielle des gouvernements, mais il reste toujours un bout chemin à faire pour que ceux-ci soient acceptés socialement par les communautés locales.

Les enquêtes de terrain montrent que la filiale d'Hydro-Québec dispose peu d'outils d'analyse et d'aide à la décision intégrés à un portail qui servent d'interface avec ses parties prenantes. D'autres chefs de projet rencontrés lors des enquêtes sont arrivés à des conclusions identiques. Au besoin, des spécialistes internes de l'entreprise devraient recourir aux services d'experts sur des questions sociétales qui maîtrisent à fond les outils nécessaires et comprennent les enjeux relatifs à l'acceptabilité sociale du projet. Cette formule permettrait aux parties concernées par le projet de réagir rapidement à l'évolution du contexte sociopolitique ou réglementaire. Les préoccupations environnementales sont intégrées aux processus de décision et s'harmonisent mieux aux besoins de l'entreprise.

L'acceptation sociale du projet est essentielle car elle a permis l'arrimage des systèmes de gestion par rapport à l'environnement physique et à la société aux exigences réglementaires, et d'assurer les mises à jour nécessaires en cas de modification de la réglementation. Ils accomplissent ces tâches en concertation avec les communautés locales afin de préserver sans cesse la concordance entre le projet et les besoins de la communauté. Ces spécialistes offrent aussi des services conseils et assurent la continuité entre les applications qui peuvent être intégrées pour répondre au besoin spécifique.

D'une façon générale, nous pouvons constater que la méthodologie de gestion, telle que préconise notre approche, dispose d'outils d'analyse plus adéquats, comparativement à celle des entreprises étudiées au Québec. Pour ce qui est la filiale d'Hydro-Québec, la différence majeure est rencontrée au niveau des instruments utilisés pour la mise en pratique et le suivi des activités, des principes et des normes de gestion. À un niveau plus

opérationnel, nous voulons donc apporter des améliorations, à travers des études de faisabilité / d'instruction, le suivi et l'évaluation ainsi que par le biais d'une prise de décision éclairée, aux étapes clés dans la préparation et la mise en oeuvre de projets et de programmes. Notre approche propose une façon de prendre en compte des parties prenantes (groupes cibles, bénéficiaires, institutions locales et élus locaux) dans les différentes phases d'un projet ou d'un programme. Elle est en quelque sorte un assemblage de concepts et de tâches ou techniques relativement simples, notamment :

- Le concept du cycle de projet ;
- L'analyse des parties prenantes ;
- Le « cadre logique » comme outil de planification et d'évaluation ;
- Les facteurs clés de qualité.

L'applicabilité de celle-ci dépend de la gestion des informations disponibles (et plus précisément, celles émanant des bénéficiaires et groupes cibles) et de la façon d'obtenir ces informations et de négocier avec tous les acteurs qui sont concernés par le projet.

#### **6.7.4.- Les enseignements tirés**

L'étude approfondie sur la formulation d'une stratégie de développement durable chez l'entreprise d'Hydro-Québec offre les premiers éléments de réponse quant aux apports et aux limites de l'approche cadre logique pour une entreprise s'engageant dans une politique de développement durable. Par rapport au cas étudié, l'approche cadre logique peut offrir quatre types d'apports pour aborder une stratégie de développement durable au sein des entreprises.

- L'approche cadre logique peut permettre d'opérationnaliser par le truchement des parties prenantes les objectifs du développement durable dont économiques, écologiques, et sociétaux et sociaux ;
- Le cadre logique est un outil de diagnostic efficace pour révéler les divergences d'intérêt et les blocages qu'une politique de développement durable peut générer. Il peut être un outil de gestion très important dans l'établissement d'un plan de communication efficace entre les principaux acteurs du projet ;
- Il révèle la complexité des imbrications des acteurs d'un territoire qui doivent être mobilisés autour d'une problématique de développement durable;
- L'approche cadre logique peut contribuer à une entreprise plus humaine.

L'identification des parties prenantes est, dans le cas étudié, une analyse préalable à la formulation d'une stratégie de développement durable. En effet, les parties prenantes incarnent les trois piliers du développement durable. Les intérêts des différents volets - économique, social et environnemental - sont pris en compte par le truchement des parties prenantes qui en sont les défenseurs (porte-paroles). En comparant cette approche de terrain à celle que nous illustrons, il y a de nombreuses similitudes entre elles. L'interprétation des résultats obtenus indiquent que les deux approches de gestion conduiraient à de résultats d'analyse presque identiques.

Dans notre démarche, nous avons valorisé le cadre logique qui est en quelque sorte un outil de gestion modifiable tout au long des étapes du projet. Par ailleurs, le concept « cadre logique » et ses dérivés restent néanmoins peu utilisés au Québec, notamment par la filiale d'Hydro - Québec. À l'instar de nombreux pays européens, il est un outil qui est largement utilisé et encouragé par le Comité d'Aide au Développement (CAD) des pays de l'OCDE. Le modèle d'analyse cadre logique (ACL) a été élargi pour remplacer l'approche traditionnelle de gestion. Bien qu'en apparence, les outils d'analyse pour ces deux modèles à comparer semblent différents, mais parviennent à des résultats presque semblables. Toutefois, notre approche est orientée largement vers l'analyse de l'outil « cadre logique » et aborde des

questions plus vastes, comparativement à celle exploitée par la filiale d'Hydro- Québec qui tient surtout compte des spécificités régionales / locales.

L'étape de formulation de la stratégie et des actions à entreprendre a clairement permis d'identifier les problèmes des parties prenantes. De fait, il fut possible de choisir une méthode adaptée à l'entreprise et c'est sûrement là l'importance capitale de l'approche par parties prenantes. Le diagnostic précoce a permis de réfléchir à un remède efficace. Nous sommes ici proches des conclusions de Nahapiet et Ghoshal (1998)<sup>31</sup> pour lesquels l'échange entre parties prenantes permet d'identifier les actions possibles.

Conformément aux résultats de Christmann (2004), la nature des demandes des parties prenantes a contribué à la prise en compte d'une dimension du développement durable : la dimension sociale, dans le cadre de la politique de protection de l'environnement. Pour Christmann, les demandes des parties prenantes aboutissent à la standardisation de différentes dimensions de la politique environnementale.

*« Les pressions environnementales perçues contribuent à l'adoption de standards environnementaux internes globaux, la perception de la pression des consommateurs de standards de communication environnementale tandis que la pression industrielle perçue contribue à la standardisation des processus environnementaux »<sup>32</sup>*

Nous savons que chaque entreprise a sa propre manière de présenter les processus, les procédures, les meilleures pratiques et les modèles de gestion pour mener à bon escient des projets. En comparant la méthodologie de gestion de l'Hydro-Québec à celle que nous avons illustrée, il faut souligner qu'il n'y a pas de nombreuses différences. Ces différences, lorsqu'elles existent, ne se trouvent en raison de désaccords majeurs, mais plutôt d'écarts dans l'accent qui est mis sur les différents points de vue et d'outils d'analyse.

---

<sup>31</sup> Nahapiet J, Ghoshal S (1998), «Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage», Academy of Management Review, Number 23, p 242-266.

<sup>32</sup> Christmann P., (2004) «Multinational Companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization», Academy of Management Journal, vol 47, Number 5, October, p 755.

À l'instar des résultats de Christmann, cette présente recherche laisse donc croire que le cas de la filiale d'Hydro-Québec ne peut être généralisé au cas du développement durable, surtout il est porté sur un projet spécifique. Il va falloir pousser davantage nos recherches soit dans l'entreprise étudiée soit d'explorer d'autres cas de terrain pour arriver à des conclusions plus plausibles sur la thématique du développement durable au niveau des entreprises du Québec.

A l'issue de ce travail d'analyse, il ressort que l'approche cadre logique offre un intéressant outil de diagnostic pour initialiser une politique de développement durable au sein des entreprises. En revanche, elle n'est pas suffisamment opératoire pour résoudre les difficultés que rencontrent les projets à savoir le dépassement des conflits d'intérêts qu'incarnent voire exacerbent la prise en compte des revendications des parties prenantes sociales et environnementales. Celle-ci ne peut pas remplacer les autres outils de gestion, telles que l'analyse Coût – bénéfice, l'analyse de la qualité, ... Elle ne peut être qu'un outil d'accompagnement dans la gestion intégrée des processus décisionnels.

En outre, le caractère « socio-centré » de l'approche parties prenantes place l'environnement naturel au second plan derrière l'homme et risque de négliger le pilier environnemental du développement durable (Starik, 1995 ; Dontenwill, 2005). Pour reprendre l'expression d'Eggers, en 1997, l'approche cadre logique ne peut pas produire de résultats escomptés lorsqu'on l'applique à des projets de longue durée. Par contre, le cadre logique universel n'existe pas, il va donc falloir l'adapter en fonction de la situation qui existe.

En dépit du changement continu dans les valeurs sociales, le modèle de planification responsabilisant doit tenir compte de plusieurs facteurs clés, dont l'intégration de ceux-ci dans le cycle de vie d'un projet permettrait à des chefs d'entreprise de bonifier sa réflexion en gestion de projet. Dans les sections suivantes, nous indiquons en quelques paragraphes certaines actions qui doivent être envisagées dans une perspective de développement durable.

### **6.7.5.- Autres considérations sur le modèle de planification de projet à l'égard d'une entreprise s'engageant dans une perspective de développement durable**

Dans cette optique, l'entreprise devrait réaliser une analyse approfondie des processus d'affaires et des systèmes de gestion utilisés jusqu'ici, afin de déterminer les bénéfices qui peuvent réellement découler de l'adoption d'un modèle participatif de gestion. Par exemple, il faut comparer les coûts actuels du programme de conformité aux coûts d'adopter une approche de gestion participative et intégrée. De plus, l'entreprise devra définir la situation idéale recherchée, en ce qui a trait à la gestion de la conformité, afin de détecter les écarts entre les pratiques actuelles et la cible. L'analyse des écarts permettra de repérer les lacunes et de cerner les conséquences possibles de ces lacunes. Lorsque ces renseignements auront été réunis, l'entreprise pourra élaborer un plan détaillé, sur mesure, pour évoluer vers le modèle participatif de gestion.

Dans le cas du projet de la centrale hydroélectrique de l'Eastmain-1-A, la filiale d'Hydro-Québec aurait utilisé des outils d'analyse presque différents. Toutefois, elle a adopté une méthodologie de gestion qui a intégré les parties prenantes dans sa réflexion, afin d'atteindre les objectifs de réalisation économiques, sociaux et écologiques.

Dans l'argumentation quant à la comparaison des deux approches de gestion dans les analyses précédentes, l'environnement a bénéficié un statut prioritaire quant aux prises de décision. Le volet environnemental a été au centre de tous les processus de décision. Mais la stratégie de l'entreprise ne garantit pas que la coopération qui existe entre toutes les parties impliquées au projet soit durable.

Le projet devrait bénéficier un financement local pour que ses parties prenantes se sentent utiles et impliquées dans celui-ci. L'échange d'information entre les parties impliquées et l'entreprise ne doit présenter aucun risque, étant donné l'existence d'un plan efficace de communication. La programmation du projet dans la collectivité devra tenir compte de l'ensemble des coûts qui y sont associés. Il s'agit notamment les coûts financiers,

les coûts environnementaux et sociaux. Le projet ne devrait pas être une source de satisfaction pour le promoteur seulement. La performance financière ne doit pas être le seul critère qu'il faut envisager, soit au détriment de l'environnement et de l'effet néfaste du projet sur la collectivité locale.

- **Il faut dégager un consensus entre les parties impliquées au projet**

L'entreprise qui survivra est celle qui est en mesure de s'adapter au contexte de l'heure et de prendre ses responsabilités sociales. La décision de réduire les externalités d'un projet va sans doute avoir des répercussions sur les méthodes de travail du personnel dans une entreprise. Il importe donc de tabler sur une planification détaillée et sur le leadership des responsables pour formuler une nouvelle vision et tracer le parcours à suivre. Une stratégie de gestion axée sur un modèle participatif ne peut avoir de succès que si le personnel l'accepte. Il est donc indispensable de trouver un consensus à tous les échelons de l'entreprise. Pour que les équipes adhèrent au projet, il faut démontrer les avantages du changement et dissiper les craintes. L'analyse détaillée, présentée ci-dessus, répondra aux préoccupations de la haute direction car elle révélera la portée des gains à réaliser. Quant aux gestionnaires de première ligne, qui craignent une perte d'autorité, il faut leur démontrer comment, en réalité, le modèle de gestion participative peut accroître leur pouvoir et réduire les risques. En d'autres termes, il faut leur faire comprendre qu'au lieu de consacrer des heures et des ressources rares à la gestion de processus et d'applications lourdes et redondantes, ils pourront mettre l'accent sur le contrôle des résultats et la définition des orientations stratégiques.

- **Il faut choisir les fournisseurs (ou les clients) qui vont dans le même sens**

Une entreprise cliente devrait viser à établir un partenariat à long terme, mutuellement avantageux, avec son fournisseur. Elle devrait donc choisir ce fournisseur avec le plus grand soin. Est-ce que vous disposez de commentaires pertinents sur l'éloge faite à cette entreprise? Puis, vérifiez vous que si l'entreprise possède une vaste expérience et un savoir-



faire éprouvé dans le domaine de la gestion de la conformité, notamment sur l'environnement, ... ?

De ce même point de vue, est-ce que l'entreprise possède-t-elle l'infrastructure et les compétences nécessaires pour répondre à vos attentes? Est-elle également réputée pour la qualité de ses services? Ce dernier critère est, sans contredit, le plus important. Assurez-vous donc que le fournisseur que vous choisirez pourra combler vos attentes en matière de développement durable. Les entreprises qui s'apprêtent à adopter le modèle de gestion axé sur la concertation devraient aussi négocier l'entente avec soin. Le contrat doit alors inclure toutes les dispositions utiles afin d'instaurer un partenariat fructueux sur le long terme.

- **Il faut opter pour une approche intégrée et de concertation pour la livraison des solutions globales des projets**

L'acceptabilité sociale devient une condition essentielle de survie des projets d'aujourd'hui . Comme l'a souligné Serieyx (2004), dans son ouvrage « *Le Big Bang des organisations* », il est difficile voire impossible de dissocier aujourd'hui l'entreprise de son milieu social. Son message indique qu'il est temps de réaliser un changement radical de la structure et du mode de fonctionnement des entreprises. Celles qui ne marchent pas sous cette voie risquent de s'auto destituer dans ce nouveau monde qui se crée. De nouvelles valeurs, comme la responsabilité sociale, la dissémination du pouvoir et l'initiative deviennent des passages obligés de réussite dans le monde des affaires au renoncement de la responsabilité narcissique, de l'égoïsme, de la centralisation du pouvoir et la docilité.

Mikol a eu donc raison lorsqu'il a souligné qu'en 2004, si les conséquences des projets industriels ont été longtemps tenus pour une contre partie inévitable du progrès et n'obligeaient aucun investissement en matière environnementale, mais la multiplication des normes et des réglementations conduisent les chefs de projets à agir avec prudence aujourd'hui, quant aux effets de leurs projets sur l'environnement, jalousement surveillés par les victimes des conséquences désagréables ou mortelles de l'activité des usines et des

décharges. Cette obligation s'inscrirait peu à peu dans un processus de création de valeur évaluée en terme de responsabilité civique, qui est pour autant d'ordre moral.

Le développement d'un projet ou d'une entreprise nécessite le support des communautés locales pour qu'il puisse accepter socialement. Leur intégration dans la gestion des processus décisionnels est donc indispensable pour la réussite de ce projet. Sans l'appui des parties prenantes, la pertinence, l'efficacité et l'efficience souffrent et la durabilité devient généralement difficile voire impossible.

## **CHAPITRE 7.- LIMITES DE L'ÉTUDE ET RECOMMANDATIONS**

Une étude a toujours des limites, comme le souligne dans plusieurs travaux de recherches. C'est d'ailleurs un point essentiel qui caractérise une recherche scientifique, qu'il soit une étude qualitative ou quantitative (Deslauriers, 1987). Dans ce chapitre, nous décrivons les points forts et les points faibles qui caractérisent ce travail de recherche. Nous formulons ensuite quelques pistes de bonification pour de recherches futures.

### **7.1.- Forces**

Cette étude réalisée devrait répondre aux trois (3) critères mentionnés dans la question générale de recherche. Il s'agit donc soit la capacité qu' a une approche de gestion à intégrer les préoccupations économiques, écologiques et sociales par le biais d'un modèle participatif et responsabilisant tout au long du cycle de vie d'un projet. Soit aux entreprises de démontrer une plus grande transparence et d'ouverture envers de leurs parties prenantes, par rapport à l'information détenue dans les phases du projet. Cette approche de gestion, présentée dans ce mémoire, peut donc servir de cadre de référence par les efforts consacrés à l'intégration des trois (3) objectifs du développement durable dans la gestion des processus décisionnels d'une entreprise.

La première partie de ce document a permis de justifier la continuité qui existe dans l'applicabilité de l'outil « cadre logique » et de son caractère dynamique voire même intégrateur, par rapport aux différentes composantes qui le constituent. Cette étude a montré que l'entreprise « promoteur » du projet, dans sa stratégie, a adopté une approche responsable dans la gestion des processus décisionnels. Bien que, le concept « cadre logique » a été peu utilisé en tant qu'outils d'analyse pour le développement des projets. Dans sa réflexion, quant à la gestion des processus décisionnels ( telles que l'analyse des problèmes, des parties prenantes, ...), la filiale de l'Hydro-Québec a réussi de bonifier sa méthodologie de gestion.

En comparant cette démarche de terrain à celle qui est illustrée dans le cadre de cette étude, il y a de nombreuses similitudes entre elles. L'interprétation des résultats obtenus

indique que les deux approches de gestion produiraient de résultats d'analyse presque semblables ou de conclusions identiques.

Le développement d'un projet nécessite actuellement un appui permanent de ses parties prenantes pour qu'il soit acceptable. L'environnement externe d'un projet a beaucoup évolué. Les citoyens sont plus sensibles aux questions d'environnement et de développement durable. Aussi, les consommateurs sont de plus en plus sensibilisés et avertis. Les entreprises sont donc contraintes de modifier leurs méthodologies de gestion de projet. Vu le développement accéléré des normes de qualité, des normes environnementales, une entreprise ne peut plus produire dans les conditions , comparativement il y a deux à trois décennies. C'est donc une des principales raisons qui justifie ce travail de recherche, soit en quête de palliatif à la situation existante. Ce qu'il faut envisager serait l'existence d'une cohabitation harmonieuse et durable entre les diverses parties concernées par le projet. Pour cela, nous devons entre autre :

- vérifier si le projet aborde les besoins réels de la communauté locale ;
- établir une représentation équitable des différents intérêts par le biais de la participation des acteurs concernés ;
- assurer, constamment, la consultation et l'implication des parties prenantes et maintenir une communication permanente entre ces acteurs concernés tout au long du cycle de projet, c'est-à-dire à toutes les phases de réalisation.

La seconde partie de ce document, dont l'objectif était de déterminer l'applicabilité de notre approche de gestion dans la province de Québec par de différents intervenants dans le domaine de gestion de projet, a permis entre autre d'analyser une approche de gestion des parties prenantes sociales et environnementales de la filiale d'Hydro-Québec.

Intruitivement, nous savons que chaque méthodologie de gestion a sa propre manière de présenter les processus, les procédures, les meilleures pratiques et les modèles exigés pour mener à bien des projets. En comparant les méthodologies de gestion entre elles, nous constatons qu'il y a beaucoup de similitudes. Les différences ne se trouvent point en raison de désaccords majeurs, mais plutôt d'écarts dans l'accent qui est mis sur les différents points de vue et les types d'outils d'analyse qui ont été utilisés.

## **7.2.- Faiblesses**

### **7.2.1.- Les faiblesses liées à la méthodologie**

Comme nous avons souligné précédemment, l'atteinte de l'objectif d'un travail de recherche est tributaire du choix de la méthodologie de recherche. Compte tenu certains facteurs tels que la limitation de notre budget; le problème d'accessibilité et le temps qui a été consacré pour conduire cette enquête ont permis d'adopter les méthodes de collectes dites de convenance. Bien que sa simplicité et sa rapidité, le choix d'un échantillon de convenance a nui à la possibilité de généraliser les résultats obtenus, surtout qu'il s'agit d'études de cas. Cette étude se consacre à un seul cas de terrain.

Les résultats obtenus sont spécifiques aux données de terrain collectées pour le projet de la centrale hydroélectrique de l'Eastmain-1-A. Le comportement de l'entreprise pour ce cas étudié ne peut être ramené sur l'ensemble de ses activités réalisées dans la province. Pour un même pays, les projets sont spécifiques et le contexte sociopolitique de ceux-ci varie d'une région à l'autre.

À cause du caractère généralement ouvert et flexible des méthodes de travail choisies (études de cas, les entretiens non structurés, l'analyse de contenu, etc.), le risque de biais personnels a été important étant donné les éléments de subjectivité qui peuvent intervenir au moment de la collecte ou de l'interprétation des données. Les informations sont collectées surtout sur la perception des personnes interviewées. Afin d'améliorer la qualité de l'analyse de nos données, conformément à la volonté des répondants, nous avons enregistré certains entretiens.

De plus, les commentaires recueillis auprès des répondants de l'enquête de terrain ont permis de noter certaines remarques sur l'applicabilité de notre approche dans la province de Québec. Soit à cause du caractère complexe et peu connu des processus de gestion orientés vers le cadre logique selon les gestionnaires de projet, et les difficultés que cela présente par rapport à son adaptation surtout à chaque phase dans la vie d'un projet. Soit des effets probables (réticences des autres intervenants, ralentissement des processus, ...)

qui risquent de se produire lorsque l'exécution ou l'évaluation de différentes phases du projet serait confiée à un sous-traitant.

La majorité des répondants à l'enquête de terrain ont souligné que la base méthodologique de notre approche de gestion ne peut pas s'appliquer à tous les types de projet. Alors qu'en suivant cette optique, celle-ci serait applicable à une faible proportion de projets au Québec, comme le cas des projets à forte incidence environnementale et sociale. Les données de terrain ont été complétées avec des commentaires provenant d'autres chefs de projet, afin d'améliorer la qualité de notre échantillon. Ces chefs de projet oeuvrent dans des entreprises situées dans les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale. Leurs commentaires ont été seulement fournis à titre personnel et ne peuvent être traités pour des cas pertinents dans le cadre de ce travail. Sélectionnés de la même manière que le cas d'Hydro-Québec, ils ont émis chacun d'eux des opinions sous couvert de l'anonymat et les entreprises qu'ils représentent ne peuvent être considérées dans notre échantillon. L'étude de terrain a été faite sur un projet spécifique. Les données collectées ne peuvent représenter que le projet étudié. Les paramètres externes d'un projet changent pour deux projets différents dans une même région, voire d'une région à l'autre. L'utilisation des logiciels dont *Sphinx lexica* et *Nudist\*3.5* a fourni néanmoins de résultats d'analyses lexicales et de discours peu explicatifs, en ce qui concerne le traitement informatique des données collectées.

### **7.2.2.- Les faiblesses liées à la matrice « cadre logique »**

Le cadre logique est un outil de gestion qui s'est avéré utile pour les personnes chargées de la préparation et de la mise en oeuvre des projets. Il peut leur permettre de mieux structurer et formuler leur réflexion et de l'exprimer d'une façon claire et standardisée. Si les politiques sont mal conçues, ou si la logique « ne tient pas », le cadre logique devrait en révéler les contradictions, bien qu'il ne soit pas en mesure, à lui seul, de concevoir de meilleures politiques. Le cadre logique était donc, depuis à l'origine, un outil développé pour améliorer la planification et la mise en oeuvre. Comme l'indique dans les paragraphes précédents, un outil ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite d'un

projet / programme dépend d'autres facteurs, outils ou techniques, tels que la compétence de l'équipe de mise en œuvre à utiliser de nouvelles connaissances et la motivation que possède celle-ci pour apprendre.

On reproche parfois à l'outil de cadre logique d'aboutir à une conception rigide et bureaucratique du projet, déconnectée de la réalité du terrain et de ses situations changeantes (Eggers, 1997). Cependant, il est possible d'appliquer l'approche cadre logique de manière plus souple, en particulier si l'on considère qu'il faudra au moins en partie affiner et probablement réviser la conception d'origine, et si l'opérateur accorde une juste importance aux bilans annuels et à l'actualisation du cadre logique. C'est un outil facilement modifiable. Mais le cadre logique varie beaucoup sur le plan de la qualité, de la justesse et de la terminologie. Les équipes de projet chargées de la conception qui utilisent le cadre logique pour certains projets de développement peuvent rencontrer des difficultés. Cela se vérifie pour des projets de long terme, qui ont des objectifs ambitieux de réduction de la pauvreté et qui engagent de nombreuses actions de développement différentes. Ces caractéristiques obligent à trouver un équilibre entre la surabondance de détails et la simplification à outrance d'information.

Dans la pratique, un cadre logique synthétique est utile pour donner une vue d'ensemble du projet, notamment pour ceux qui prennent les décisions de financement des projets (banques, caisses populaires, fonds de placement, ect). Cependant, ceux qui utilisent le cadre logique comme outil de gestion auront besoin davantage de détails. Lorsque le « cadre logique » est mise en œuvre avec une bonne animation, il est généralement considéré comme très utile pour les acteurs du projet et permet à tous les participants d'avoir des vues concordantes et plus précises des besoins, des objectifs et des stratégies, des coûts associés au projet. Il est conseillé de suivre les idées forces sans obliger tout le monde à rentrer dans tous les détails de la matrice du cadre logique. On peut faciliter la compréhension des étapes du processus en les représentant sur une matrice plutôt qu'en utilisant des procédés trop détaillés voire complexes. Il peut être également judicieux d'éviter certaines expressions de la terminologie classique et d'employer à la place des termes

locaux. Sans doute, nous admettons que certaines personnes peuvent être effrayées par des termes tels que « cadre logique » et « indicateurs objectivement vérifiables ». Ces propositions renvoient toutes à une certaine souplesse dans l'utilisation de cet outil de gestion.

### **7.3.-Quelques pistes d'amélioration pour de recherches futures**

Cette nouvelle approche de gestion illustrée a fourni de résultats acceptables, lorsque nous le comparons avec un modèle de gestion exploité sur le terrain, soit celui de la filiale d'Hydro-Québec dans l'exemple du projet de la centrale hydroélectrique de l'Eastmain-A-1. Le fait de n'avoir étudié qu'un cas de terrain dans sa globalité éveille cependant des doutes sur les conclusions possibles. En vue de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de recherche, un échantillon plus représentatif dans la province québécoise ou ailleurs ( soit une taille d'échantillon plus élevée) devrait être envisagé. Dans ce cas, les conclusions de l'analyse des résultats auraient probablement entraîné une modification du contenu du modèle de gestion présenté. Ce qui devrait permettre aux chefs de projet la possibilité d'offrir une marge de manœuvre plus grande dans la gestion des processus décisionnels, une approche plus responsable dans l'accompagnement des parties prenantes, tel que souhaité dans ce travail de recherche.

Il est donc important de mentionner par rapport au guide PMBOK, l'ouvrage référentiel de Project Management Institute utilisé largement par la communauté québécoise de pratique en gestion de projets publics et par d'autres chefs de projet, l'importance remarquable de l'approche cadre logique dans le développement des projets, dans l'identification et l'analyse des parties prenantes. La majorité de chefs de projet interviewés ne cachent pas leur réticence quant à l'utilisation de nouveaux cadres d'analyse et de nouvelles techniques dans leurs méthodologies de gestion de projet. C'est le cas de l'approche « cadre logique » qui reste encore peu connue dans le milieu d'affaires québécois, voire outil de gestion exploité par des entreprises québécoises sur le terrain. Ceux qui connaissent l'utilisation du cadre logique le qualifient de méthode académique, mécaniste plutôt que pratique.



Contrairement dans les pays européens, le chef de projet au Québec est généralement celui qui détient un diplôme d'ingénierie, d'informatique, de construction ou d'un autre domaine technique. Mais, celui-ci n'a presque pas de formation académique préalable en administration ou en gestion. On peut donc comprendre « pourquoi » l'outil cadre logique ne semble connu de manière formelle ou officielle que par une minorité de professionnels québécois et dans le reste du Canada. Dans la foulée des débats quotidiens autour de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), l'approche cadre logique offre une base méthodologique remarquable pour permettre d'opérationnaliser les questions d'environnement et de développement durable, allant de l'identification à la phase d'évaluation finale des projets ou de programmes. Le cadre logique est un excellent outil de réflexion pour agir efficacement en gestion de projet. De même que, si le cadre d'analyse proposé dans ce travail de recherche est bien adapté au contexte sociopolitique, alors il peut offrir à des professionnels de gestion de projet d'excellents résultats dans la livraison de solutions globales des projets sensibles à l'environnement.

Compte tenu la mission du Project Management Institute (PMI), celui-ci devrait par conséquent laisser une plus grande place quant à l'apprentissage et à la promotion de nouveaux outils et de nouvelles approches en gestion de projet. Au Canada, tout comme au Québec, la législation prévoit de poursuivre les responsables d'entreprise ayant causé des dommages à l'environnement physique. Eu égard, le Project Management Institute (PMI), notamment la section régionale de Lévis-Québec devrait fournir davantage de munitions (service de monitoring, conférences, formation, renforcement du code déontologique, ...) à des professionnels de gestion de projet au Canada, en particulier ceux au Québec, afin qu'ils puissent être en mesure de mieux répondre aux objectifs de réalisation des projets d'aujourd'hui, tels que d'objectifs sociaux, écologiques et économiques.

Comme certains ont par ailleurs affirmé : « on ne s'improvise pas gestionnaire de projet ». En abordant les défis de demain avec les méthodes d'hier, alors on a les problèmes d'aujourd'hui. Au-delà des techniques, des méthodes et des outils de travail, la gestion de projet est avant tout une manière de s'organiser, de raisonner pour agir efficacement.

## CONCLUSION

L'objectif principal de cette étude est de développer un cadre d'analyse basé sur le cadre logique pour la conduite des projets. De ce point de vue, nous sommes partis des courants de pensée majeurs dans la littérature scientifique sur les problématiques liées à la question environnementale jusqu'aux les objectifs du développement durable dans l'ensemble des méthodologies de gestion de projet. Nous avons donc mis en évidence les éléments de convergence entre les concepts de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité des projets et l'approche des parties prenantes. Cela est donc vu comme un système traversé par des revendications reconnues qui ont une valeur intrinsèque.

Dans la province de Québec, les discours en faveur du développement durable sont de plus en plus fréquents, mais les objectifs du développement durable restent encore mal compris. Nul n'est contre la vertu, mais il n'est pas toujours évident d'intégrer pleinement ces objectifs dans les processus décisionnels au sein des entreprises. Ce que propose notre réflexion, les projets de développement doivent être planifiés en respectant certains principes, normes et des considérations locales afin de rencontrer les trois (3) objectifs du développement durable : celui de respecter l'environnement, d'améliorer l'équité sociale et de viser l'efficacité économique.

Il serait très convenable d'impliquer les parties prenantes écologiques et sociales dans les stratégies de gestion, dès l'identification jusqu'à l'évaluation finale des projets. Sinon, les risques d'échec inhérents au projet sont devenus probants. Pour y illustrer, nous avons fait le découpage d'un projet « type » en cinq (5) phases d'activités interdépendantes: la programmation, l'identification, la conception, l'exécution, l'évaluation et de fermeture. Cette démarche a repris le formalisme de la méthode cadre logique, laquelle qui pourrait constituer la cible centrale à viser pour les efforts d'intégration des critères de développement durable dans la phase de conception, du suivi et de l'évaluation des projets. Tout au long des chapitres développés, nous avons voulu montrer que les bases méthodologiques de l'outil « cadre logique » pourraient permettre d'opérationnaliser le développement durable, compte tenu son contenu global (l'analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs, et

des stratégies, ...) et de sa grande adaptabilité à pondre d'autres outils de gestion de projet (GAR, PIPO, GCP, ...).

À l'issue des résultats obtenus en étudiant l'exemple de projet de la centrale hydroélectrique de l'Easmain-1-A et de dérivation Rupert dans la région de Baie – James, nous avons fait les constats suivants. L'entreprise d'Hydro-Québec « promoteur de ce projet » s'est cependant engagée à atteindre les trois (3) objectifs du développement durable. Plusieurs facteurs de qualité liés au projet caractérisent les bénéfices de celui-ci sur une période de long terme. On cite parmi lesquels les éléments suivants :

1).- L'utilisation des technologies appropriées, soit celles ayant recours à des ressources locales renouvelables;

2).- Le respect des valeurs socioculturelles des personnes et des populations locales;

3).- Les capacités de gestion des institutions, publiques et privées, sollicitées pour les étapes de réalisation du projet;

4).- La prise en considération des questions transversales liées à la protection de l'environnement, le renforcement de l'économie locale et les valeurs sociales;

5).- L'intention d'évaluation préalable, de mesures de compensation et de suivi des impacts environnementaux liés au projet;

6).- L'intention de respecter le milieu humain et son contexte social par le souci d'intégration en amont les communautés locales dans les activités planifiées;

7).- Le fort potentiel d'innovation et diversité des options envisagées pour atteindre les objectifs économiques, écologiques et sociaux de réalisation du projet, etc.

Il a été convenu que les communautés locales participent aux étapes de réalisation du projet, soit de la conception jusqu'au suivi environnemental voire même les travaux d'exécution. La stratégie de gestion adoptée par l'entreprise Hydro-Québec dispose d'outils d'analyse différents et peu d'outils d'aide à la décision intégrés à un portail qui servent d'interface avec les parties prenantes, comparativement à l'approche cadre logique illustrée dans le cadre de ce travail de recherche.

Il importe cependant de souligner l'absence de nombreux éléments fondamentaux qui devraient également être faits l'objet d'analyse. Parmi les documents du projet consultés, ces éléments d'analyse n'ont pas été abordés ou tout simplement peu explicités. Telle que la reconnaissance des minorités ethniques, des différences de genre et la réduction des inégalités liées au genre et aux races, qui font partie intégrante des objectifs politiques cadres plus larges dans une perspective de développement durable ne sont pas explicités.

Intuitivement, nous savons que chaque entreprise a sa propre manière d'exploiter les processus, les procédures, les pratiques et les modèles de gestion développés afin de mener à bon escient des projets. En examinant plus en profondeur ces approches de gestion, nous constatons qu'il y a de nombreuses similitudes. Les différences entre elles ne se trouvent en raison de désaccords majeurs, mais plutôt d'écarts dans l'accent qui sont mis sur les différents points de vue et les outils d'analyse. Néanmoins, les résultats obtenus au cours de cette étude de terrain sont jusqu'à maintenant satisfaisants. La filiale d'Hydro-Québec, dans sa réflexion, a réussi malgré tout de faire le chaînon entre la gestion des processus décisionnels et ses parties prenantes. Ce qui a permis à l'Hydro-Québec de bonifier sa méthodologie de gestion de projet. *Ceteris paribus*, la centrale hydroélectrique de l'Eastmain-1-A peut favoriser le développement de l'économie locale, vu l'implication des communautés locales dans les phases de réalisation de celui-ci. Notre approche de gestion a été comparée à celle exploitée par la Société d'Énergie de la Baie-James (SEBJ). Cette dernière, dans sa réflexion, a adopté une approche participative. En intégrant les acteurs locaux dans les processus décisionnels, elle aurait établi une relation harmonieuse et digne de confiance avec toutes ses parties prenantes.

Le projet étudié est actuellement dans sa pleine phase de mise en travaux. En ce qui concerne les autres phases, les accords de coopération établis entre les parties concernées pourraient cependant ne pas être respectés par l'un ou l'autre des signataires (les acteurs locaux d'un côté et la Société d'Énergie de Baie - James de l'autre côté). La planification actuelle pourrait donc changer au fil du temps avec l'évolution du projet.

Les résultats obtenus sont spécifiques à un projet, tel que le projet de la centrale hydroélectrique de l'Eastmain-1-A. Ils ont été complétés avec des commentaires émis par d'autres chefs de projet dans la province de Québec. Les méthodes de collectes sont dites de convenance. Le choix de la méthode de convenance aurait donc empêché de généraliser les résultats obtenus, surtout qu'il s'agit d'études de cas. Le risque de biais personnels est important étant donné les éléments de subjectivité qui peuvent intervenir au moment de la collecte ou de l'interprétation des données. Bien que, les données de terrain ont été ajustées à l'aide d'un facteur correctif afin de réduire le niveau des biais personnels.

Cette approche de gestion, basée sur l'approche cadre logique, est avant tout le résultat d'une démarche conceptuelle que nous avons comparé avec une étude de cas au Québec. Les résultats obtenus ne peuvent être très concluants, étant donné les raisons mentionnées plus haut. Ce travail a donc des faiblesses et ne nous permet pas en effet de valider notre proposition de recherche, compte tenu du nombre restreint de cas de terrain considérés. Il convient alors de confronter cette approche de gestion à l'épreuve d'autres entreprises, voire à d'autres cas de terrain, pour parvenir à une conclusion plausible.

Au-delà des mots généreux et de bonnes intentions, l'intégration de l'environnement et du développement durable dans le développement des projets devient en effet une condition essentielle actuellement pour la survie d'un projet ou d'une entreprise. Mais cette intégration dégagera de résultats escomptés lorsque chaque entreprise ou chaque chef de projet et chaque citoyen en percevront ensemble les conséquences financières et économiques et en tireront plus d'avantages qu'inconvénients à long terme. Cependant, le seul fait d'opter pour une approche de gestion, orientée vers le cadre logique pour la conduite des projets sensibles à l'environnement, ne garantit pas automatiquement le succès du projet. Bien évident, celui-ci est fonction de nombreux facteurs clés et qui dépend du contexte sociopolitique.

Voici donc quelques considérations dont les dirigeants d'une entreprise, notamment les chefs de projet et tous ceux qui s'intéressent à la gestion de projet sont tenus de prendre en compte lors de l'élaboration ou de la planification:

- Le projet aborde les problèmes réels des groupes cibles ;
- Les bénéficiaires sont clairement identifiés par sexe et par groupe socio-économique ;
- Il faut une allocation équitable des coûts et des bénéfices entre femmes et hommes, puis entre les races humaines et cultures différentes;
- Il faut une représentation équitable des différents intérêts par le biais de la participation des acteurs concernés par le projet ;
- Les parties impliquées au projet respectent leurs engagements ;
- Il faut encourager totalement ou en partie le financement local du projet ;
- La capacité organisationnelle suffisante ;
- Il faut donc une équipe de projet compétente et motivée, constituée de professionnels venant de tous horizons (ingénieurs, économistes, environnementalistes, médecins communautaires, ...), surtout pour des projets de grande envergure;
- Privilégier l'approche participative et de concertation au détriment de l'approche « monolithique » de gestion pour la livraison des solutions globales des projets;
- Il faut écouter, coopérer et surtout accompagner les communautés locales dans leurs démarches, dans leurs revendications pendant toutes les étapes du projet;
- Une bonne et prudente planification est primordiale pour le projet
- Songer à faire une gestion efficace des ressources engagées;
- Il faut établir un bon plan de communication entre les acteurs concernés par le projet.

Dans le cadre d'une politique de développement durable, toutes les conditions énumérées ci-dessus sont essentielles pour parvenir à une gestion responsable des projets de développement. Ces éléments sont importants pour parvenir aux critères de qualité suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, ect. Toutefois, l'intégration de ces conditions s'avère nécessaire pour opérationnaliser les questions d'environnement et de développement durable, mais ce n'est pas suffisant pour arriver à une approche « gagnant-gagnant ». Seul dans le cas d'un changement dans les mentalités, puis dans les habitudes et une prise de conscience collective qui pourraient faire avancer cette question transversale et d'ordre planétaire.

## LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- ACI (1995)** « Alliance Coopérative Internationale : les principes coopératifs ». Londres.
- AFNOR SD 21 000 (2003)**, « Développement durable- Responsabilité Sociétale des entreprises ». Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Mai 2003, 41 pages.
- ACDI (1981)** « La Méthode du Cadre Logique dans la gestion et l'évaluation des projets de coopération ». Canada, pages 13-24 et 35
- AKTOUF O. (1987)**, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations ». Une introduction à la démarche classique et une critique, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- ALLOUCHE J. ET SCHMIDT G. (1995)** « Les outils de la décision stratégique ». Paris, Éditions La Découverte.
- ANTOINE J. (1990)**, « Le sondage : outil de marketing ». Paris, Dunod, vol.2, 208 pages.
- BENAVENT C. (Juin 2005)** « Méthodologie de la recherche : La méthode d'étude cas ». Université Catholique de Louvain, Institut d'admission et gestion, Bruxelles (Belgique).
- BOIRAL O. ET CROTEAU G. (2001)**, « Du développement durable à l'écologie industrielle ou les métamorphoses d'un concept caméléon ». Communication Xième conférence AIMS, Québec (Canada), Juin.
- BOLIVAR J-G. (Fév. 2002)** « Le mouvement coopératif et l'agriculture haïtienne de 1980 à 2000 : quelles perspectives d'avenir : Une application du modèle Cobb-Douglas :  $Y = c \cdot K^\alpha \cdot L^\beta$  ». Rapport de recherche dirigé pour l'obtention du grade licencié en sciences économiques, Faculté de Droit et des Sciences Économiques, Université d'État d'Haïti, 121 pages, Port-au-Prince, HAITI.
- BORDELEAU L. G. (1993)**, « Libérer la recherche en éducation ». Actes du 3ieme Congrès des sciences de l'éducation de la langue française du Canada. Ottawa, Centre franco ontarien de ressources pédagogiques, pp 23-77.
- BORDELEAU L. G. (1982) et al.** « Comprendre l'organisation ». Montréal, Les Éditions Agences d'Arc Inc., Québec.

**BOUTAUD A. (2001)**, « Écologie et développement durable, petite histoire d'un combat sémantique », tribune libre des amis du Monde Diplomatique.

**BOURG D. (2006) et al.** « Entreprises et Environnement ». En finir avec les discours. Pearson éducation France, Paris, 250 pages.

**BRISOUX J.E. (1979)**, « Une étude des règles de construction des ensembles équivoques des consommateurs ». Laboratoire en économie et gestion des systèmes de petites dimensions, cahiers de recherche, Trois Rivières, UQTR, Québec, pp 27-58.

**CADIEUX P. (2005)**, « La gestion de projet et son contexte : la gestion des Parties prenantes ». Recueil de texte inédit, Automne, Université du Québec à Rimouski, Québec, Canada.

**CAROLL A.B. (1989)**, « Business and society, Ethic and Stakeholder Management ». Cincinnati, South-western publishing Co, pp 165-217. CEREGE, Université de Poitiers, Jan/ Fev. 1989

**CIMA+ (2006)**, « Mémoire présenté au COMEX sur le projet de la centrale de l'Eastmain-A-1 et Rupert ». Québec, 12 pages.

**CMED** (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (1988), « Notre avenir à tous » (Rapport Brundtland, Montréal, Éditions du fleuve, 432 pages.

**COMMISSION EUROPÉENNE (MARS 2001)** « Manuel de Gestion du Cycle de Projet ». EuropeAid Office de Coopération, 39 pages.

**CRÉVIER M. (2006)** « Dossier Développement durable, une vision à partager ». Internationaliser le développement durable : une réalité au quotidien. Nouveau plan stratégique pour l'Ordre des Ingénieurs du Québec. Nov 2006, Québec.

**DESLAURIERS J-P. (1987)**, « Les méthodes de la recherche qualitatives ». Québec, Les presses de l'Université du Québec.

**DIERICKX I. ET COOL K. (1989)** « Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage ». Management science, vol 35, pp 1504-1511.

**DONTENWILL E. (2005)**, « Le management responsable : Comment la théorie des Parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », Revue des sciences de gestion.



**DUBIGEON O., (2002)** « Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable? ». Éditions, Village Montréal, Paris (France), 319 pages.

**DUFUMIER M. (1998)**, « Les projets de développement agricole ». Éditions KARTHALA, Paris, page 11.

**ÉRIC P. (1999)**, « L'écologie comme atout stratégique ». Cahier de recherche CEREGE, IAE de Poitiers, Jan.

**ÉRIC P. (2004)**, « L'excellence durable : Vers une intégration des Parties prenantes ». Revue des sciences de gestion, Maître des conférences, Université de Poitiers. Janv/Fev, ABI/INFORM Global.

**FAUCHEUX S. ET O'CONNOR (2000)**, « Technosphère vs Écosphère, choix technologiques et menaces environnementales : signaux faibles, controverses et décisions », Mars pp23-58, no 251.

**FREEMAN R E (1984)**, « Strategic Management, a Stakeholder approach », Massachussets, Pitman publishing Inc, pp 137-276.

**FREEMAN R E (1999)**, « Divergent stakeholder theory » Academy of Management review, vol 24 pp 233-236.

**FREEMAN R E ET GILBERT D.R. (1988)**, « Corporate strategy and the search for ethic ». Prentice Hall, New Jersey, p 92-111.

**GOND J-P (2001)**, « L'éthique est –elle profitable », Revue française de gestion, Nov/Dec, p.77-85.

**GRIFFIN J ET MAHON J.F. (1997)**, « The Corporate social performance and Corporate financial performance debate: 35 years of incomparable research », Business and society, n0 1 pp 5-31.

**HYDRO – QUÉBEC Environnement**, « Rapport (s) annuel (s) sur le développement durable ». Notre environnement pour tous, Québec.

**HUONG S. (2005)**, « Développement d'un modèle conceptuel d'évaluation des projets écotouristiques ». Cas du lac Tu yen LAM, Vietnam, pp. 27.

**IGALENS J. (2003)**, « Études des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de la Responsabilité Sociale ». Les notes du LIRHE, No 370.

**IGALENS J. ET JORAS M., (2002)**, « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise ». Comprendre, rédiger le rapport annuel, Paris : Éditions d'Organisation.

**JAVEAU C. (1990)**, « L'enquête par questionnaire ». Manuel à l'usage du praticien, Université de Bruxelles, Bruxelles, Belgique, vol.4, 158 pages.

**KRAUSE A.S., KENNELLY J.J. ET GLADWIN T.N. (1995)**, « Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research ». Academy Management of review, vol.20 pp 874-907.

**LAURIOL J., (2003)** « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine : Développement durable et entreprise ». Par AIMS, Anvers, Mai.

**LEDANT J-P. ET LEROI A. (2005)**, « L'approche Cadre Logique dans l'identification de projet : comment y intégrer l'environnement? ». Commission européenne, Bruxelles (Belgique), 2005, 48 pages.

**MACE G. (1988)**, « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », Québec, Les presses de l'Université Laval.

**MALENFANT C. (1996)**, « La participation du public au développement de projets à forte incidence sociale et/ou environnementale », Mémoire d'avant-projet, UQAR, Québec (CANADA), 26 pages.

**MARÉCHAL J-P. (1995)**, « Économie et environnement. Questions de méthodes et questions de principes », Paris, pp 23-39, Automne.

**MÉNARD P., (1995)**, « La gestion de projet ». Ordre des comptables généraux du Québec, Montréal, 32 pages.

**MERSIER S., (2001)**, « L'apport de la théorie des parties prenantes au Management stratégique : une synthèse de la littérature », Communication Xième conférence AIMS, Québec (Canada), Juin.

**MDDEP (2006)**, « Rapport d'avancement du projet hydroélectrique East main-1-A et dérivation Rupert ». Comité provincial d'examen à l'Administrateur du chapitre 22 de la Convention de la Baie – James et du Nord québécois, Québec, 490 pages. Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs.

**OGDEN S. ET WATSON R. (1999)**, « Corporate performance and stakeholder management: Privatized water industry », Academy Management of journal, vol 42, pp 511-530.

**O'SHAUGHNESSY W. (1992)**, « La faisabilité de projet ». Une démarche vers l'efficience et l'efficacité. Les Éditions SMG, Trois -Rivières, Québec.

**PALMER K. ET OATES W., (1995)**, « Tightening environmental standards :The benefit-cost or the no-cost paradigm ? », Journal of economic perspective, Vol 9, pp 119-132.

**PORTER M. ET LINDE V. (1995)**, « Green and competitive », Havard business review, Sep/oct pp 129-134.

**PORTER M. ET LINDE (VAN DER), (1995)**, « Toward a new conception of the environment -competitiveness relationship ». journal of economic perspective, pp 97-118.

**P.M.I (Project Institute Management), (2004)**, « Guide du Corpus des connaissances en management de projet ». Troisième édition, version française, 388 pages.

**PUCD (Janv. 2006)**, « Application de principes de gestion axée sur les résultats dans la conception des projets à l'intention de l'ACDI ». Partenariats Universitaires en Coopération et Développement, 14 pages, Canada.

**SACQUET A-M & Al., « Atlas mondial du développement durable ». Concilier économie, social, environnement. Autrement**

**SADLER B. ET JACOBS P. (1990)**, « Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun ». Québec, Conseil canadien de la recherche sur l'évaluation environnementale, 204 pages.

**SCHMIDT J.A (1999)**, « Corporate excellence in the millenium », The journal of business strategy, pp 39-43.

**SÉRIEYX H. (2004)**, « Le Big Bang des organisations : quand l'entreprise, l'État et les régions rentrent en mutations ». Calmann-Lévy, nouvelle version, France, pp 13-47 et 48.

**SHRIVASTAVA P. ET HART S. (1996)**, «Demain l'entreprise durable». Revue française, pp 95-137.

**SOUTH RESEARCH ASBL (2001)**, « La gestion du cycle de projet et le cadre logique : Guide introductif ». Ministère des affaires étrangères, Bruxelles, Belgique, 30 pages.

**SPENCE M. ET HENAUULT G. (2004)**, « À propos du risque éthique en marketing international : l'entreprise vecteur et victime », Revue des sciences de gestion, Université d'Ottawa, Automne., 8, 4. ABI/INFORM Global.

**STAFORD E ET HARTMAN C. (1996)**, « Quand les industriels et écologistes s'allient », Sept, pp 84-93.

**STRAZZINI A., BASTIEN E. et COUSINEAU A. (1975)**, «Méthodologie de la recherche». Pages 13-79.

**URLI B. (2005)**, « Méthodes de recherche en Gestion de projet ». Notes de cours, Automne, Université du Québec à Rimouski, Québec, Canada.

**VILLENEUVE, C. (2007)**, « Guide d'utilisation de la grille de développement durable pour l'analyse de projets ». Chaire en Éco-conseil, département des sciences fondamentales, UQAC, Québec, 37 pages

**WADDOCK S.A ET GRAVES S.B (1997)**, « The Corporate social performance-financial performance », Academy Management of journal, vol 18, pp. 309-319

**WIKIPEDIA (2007)**, «L'encyclopédie libre ». Version française. Accès via l'Internet, moteur de recherche avancée.

**WILLIAMS Mc. ET SIEGEL D. (2000)**, « Corporate social responsibility and financial performance : correlation or misspecification ? » Strategy management of journal. Pp 593-601.

ANNEXE (S)

## Annexe #1

### Échéancier de réalisation du mémoire

Activités	Échéance (2007 - 2008)
<u>Étape 1</u> Inventaire de la documentation; Revue de la littérature Grille d'analyse. Élaboration du dossier de recherche; Présentation du dossier pour approbation	Janvier 2007 – Mars 2007
<u>Absence autorisée</u>	Avril 2007 - Août 2007
<u>Étape 2</u> Étude (s) de cas : Questionnaire(s); Analyse de contenu des rapports; des procès verbaux Collectes; entretiens avec les chefs de projet ou d'entreprise	Septembre 2007- Décembre 2007
<u>Étape 3</u> Traitement, analyse, interprétation des résultats de terrain	Janvier 2008- Février 2008
<u>Étape 4</u> Rédaction finalisée, synthèse et conclusions	Mars 2008 – Mai 2008
<u>Étape 5</u> Correction(s)	Juin 2008 - Septembre 2008
<u>Étape 6</u> Dépôt final et soutenance Corrections finales (s'il y a lieu)	Octobre 2008 - Novembre 2008

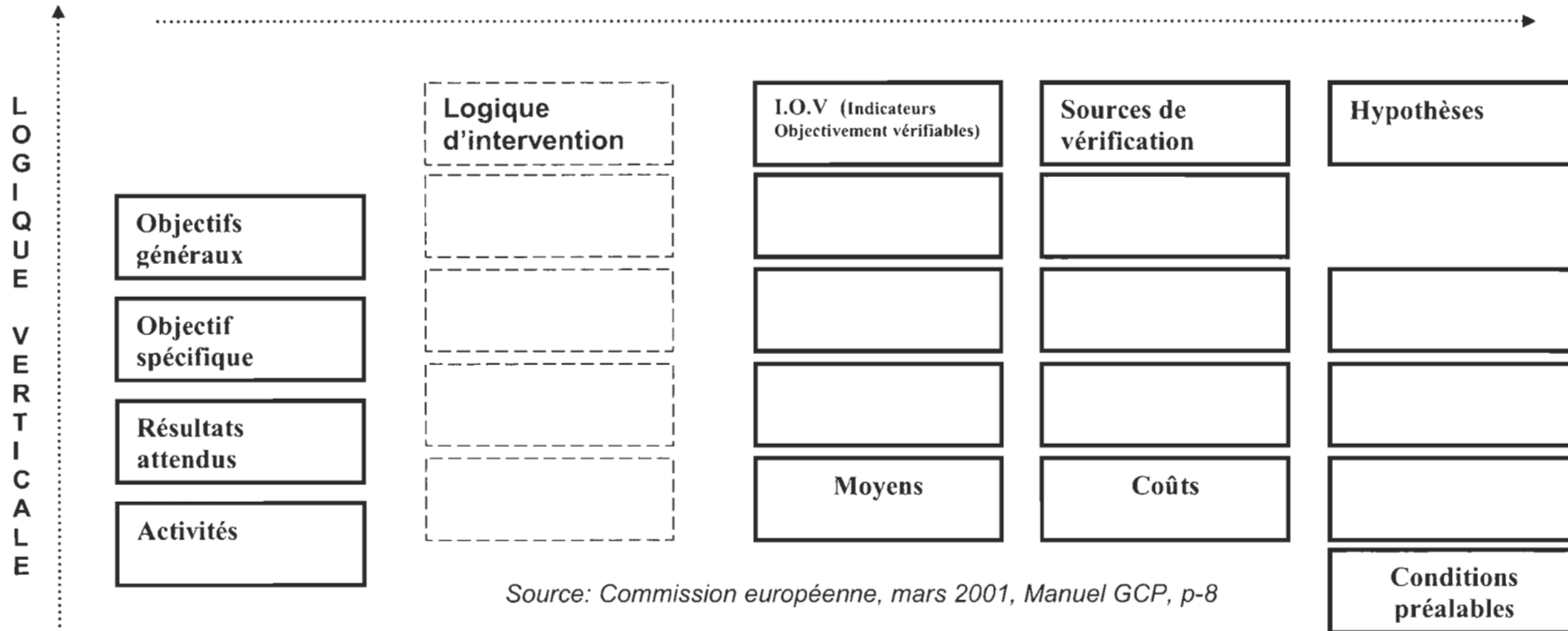
Annexe # 2

Exemple classique de modèle cadre logique

Titre du projet \_\_\_\_\_

Date de début \_\_\_\_\_ Date de fin \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

LOGIQUE HORIZONTALE



**Annexe # 3**

**Exemple de modèle GAR**

Titre du projet : \_\_\_\_\_

Date de début : \_\_\_\_\_ Date de fin : \_\_\_\_\_

Promoteur : \_\_\_\_\_

Localisation : \_\_\_\_\_

Provenance des fonds : \_\_\_\_\_

Description du projet	Résultats escomptés	Mesure de rendement	Hypothèses et risques
But	Impacts 1.- 2.- 3.- 4.- ...	Indicateurs d'impacts 1.- 2.- 3.- 4.- ...	...
Objectifs  1.-  2.-  3.-  ...	Effets 1.- 2.- 3.- 4.- ...	Indicateurs d'effets 1.- 2.- 3.- 4.- ...	
...	Extrants 1.- 2.- 3.- 4.- ...	Indicateurs d'extrants 1.- 2.- 3.- 4.- ...	
Intrants  1.1.- 1.2.- 1.3.- 1.4.- 1.5.- 1.6.- ...	Moyens 1.1.- 1.2.- 1.3.- 1.4.- 1.5.- 1.6.- ...	Coûts 1.1.- 1.2.- 1.3.- 1.4.- 1.5.- 1.6.- ...	



#### Annexe # 4

Projet de la centrale de l'Eastmain-1-A et dérivation Rupert dans la région de la Baie – James

#### Découpage du projet par phase d'activités

Phase(s) de réalisation du projet	Description des activités
Planification	<ul style="list-style-type: none"><li>• plans directeurs</li><li>• études de faisabilité</li><li>• planification stratégique</li><li>• développement du projet</li><li>• analyse financière</li><li>• programme fonctionnel et technique</li><li>• ...</li></ul>
Conception	<ul style="list-style-type: none"><li>• relevés et cartographies</li><li>• plan et devis préliminaires</li><li>• ingénierie et détails sur de procédés</li><li>• sélection et choix d'équipements</li><li>• programmation</li><li>• ...</li></ul>
Mise en travaux	<ul style="list-style-type: none"><li>• inspection du site</li><li>• construction</li><li>• surveillance des travaux</li><li>• contrôle de coûts</li><li>• échancier</li><li>• approvisionnements</li><li>• contrôle de qualité</li><li>• ...</li></ul>
Évaluation et fermeture*	<ul style="list-style-type: none"><li>• plan d'évaluation</li><li>• mise en service</li><li>• formation</li><li>• démarrage</li><li>• programme d'entretien</li><li>• ...</li></ul>

\* Le projet est actuellement dans sa phase de mise en travaux. Les détails de la phase d'évaluation et de fermeture du projet sont seulement documentés dans un rapport administratif. Les activités prévues pour cette phase peuvent être révisées en fonction de l'état de l'évolution de la situation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

PROGRAMME DE MAITRISE EN GESTION DE PROJET

ENQUETES DE TERRAIN

**Questionnaire(s) à l'intention des dirigeants d'entreprise, des chefs de projet, des développeurs de projet et des parties prenantes stratégiques**

SUJET DE MÉMOIRE

Comment intégrer les questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet. Une démarche conceptuelle vers un modèle de planification de projet basé sur l'Approche Cadre Logique.

Nom de l'enquêteur ou de l'étudiant : \_\_\_\_\_

Nom du répondant ou de l'entreprise : \_\_\_\_\_

Décembre 2007

## **OBJET DE L'ENQUETE.-**

Le but principal de l'enquête est d'effectuer une analyse sommaire du développement durable au sein d'un projet ou d'une entreprise, afin de prévoir les effets environnementaux d'initiatives proposées avant de les mettre en œuvre. Cette démarche nous permettra par ailleurs :

- i) De cerner les effets environnementaux possibles;
- ii) De proposer des mesures d'atténuation des effets nocifs; et
- iii) De prévoir s'il y aura des effets environnementaux négatifs importants même après la mise en place des mesures d'atténuation.

Ces enquêtes de terrain consistent à faire une évaluation de l'environnement sociopolitique d'un projet, laquelle est donc importante pour opérationnaliser les objectifs du développement durable dans les phases de développement et de planification des projets. L'objectif poursuivi par l'enquête est de tester une approche nouvelle de gestion pour les entreprises, pour les chefs de projet s'appêtant à intégrer les questions d'environnement et du développement durable dans l'ensemble de leurs méthodologies de gestion de projet. Ces enquêtes offrent également l'occasion de faire une analyse systématique des principaux outils de gestion de projets exploités par les entreprises, dont la méthode cadre logique, l'analyse de l'efficacité, etc.

Ce travail de recherche est une exigence partielle en vue de l'obtention du grade « Maître en Sciences de Gestion de Projet ». La participation de votre entreprise est indispensable pour la réussite de celui-ci. Le temps approximatif pour répondre aux questions est estimé à une quarantaine de minutes et toutes les informations collectées resteront confidentielles et anonymes. Nos questions vont porter principalement sur l'impact des projets de l'entreprise sur l'environnement, ainsi que sur l'ensemble des méthodologies de gestion qui ont été adoptées.



- a) 75 à 100%      b) 50 à 74%      c) 25 à 49%      d) 10 à 24%      e) 1 à 9%      f) 0%

Expliquez les raisons qui justifient votre choix \_\_\_\_\_

Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit mieux votre projet?

- a) L'équipe du projet est composée des personnes de nationalités ou de cultures différentes  
b) L'équipe du projet est composée seulement de québécois  
c) Autre, spécifiez s'il vous plaît : \_\_\_\_\_

Veuillez expliquer brièvement les raisons de votre choix pour le projet retenu?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 9.- Genre

Combien y a-t-il de femmes qui seraient employées dans votre projet?

- a) < 5%                                  b) 5 à 10%                                  c) 11 à 25 %  
d) 26 à 40%                              e) 41 à 75%                              f) 76% et plus

Pour un poste similaire, laquelle des propositions suivantes qui décrit mieux votre projet?

- a) il y a une équité salariale    b) il n'y a pas d'équité salariale    c) ne peut s'appliquer ici

Pouvez-vous expliquer les raisons de votre

choix? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 10.- Coût approximatif du projet (en dollars canadiens)

- a) < 50,000      b) 50,001 à 100,000      c) 100,001 à 1 million  
d) 1 à 10 millions      e) 10 à 50 millions      f) 50 millions et plus

### 11.-Type de clients

Votre projet répond-t-il aux besoins de quel type de client?

- a) interne    b) externe    c) interne et externe à la fois    d) je m'abstiens

### 12.- Produit final du projet

Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit mieux le produit final de votre projet?

- a) matériel, équipement ou appareil    b) service ou essai    c) étude ou rapport

d) nourriture, médicament ou logiciel e) éducation f) mise en place de nouvelles installations g) si autre, veuillez spécifier s'il vous plaît :

---

---

**13.- Domaine dans lequel votre projet est réalisé :**

a) transport b) pharmaceutique c) agriculture/mine d) manufacturier/construction  
e) consultation f) énergie g) technologie de l'information h) ingénierie i) autre  
Veuillez spécifier SVP:

---

---

**14.- Responsabilités**

Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit mieux votre rôle dans le projet retenu?

a) gestionnaire du projet b) directeur de support technique  
c) membre de la haute direction d) conseiller en environnement e)  
membre d'une entité concernée par le projet f) administrateur de contrat  
g) si autre, (veuillez spécifier SVP):

---

---

---

**15.- Nombre d'années d'expérience**

Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit mieux votre poste dans le projet?

Vous exercez cette fonction ou vous avez occupé un poste similaire depuis :

a) moins de 1 an b) 1 à 2 ans c) 2 à 5 ans d) 5 à 10 ans e) 10 ans  
et plus

**16.- Formation**

Laquelle ou lesquelles des propositions décrit (vent) mieux votre projet?

a) Les membres de l'équipe du projet ont reçu une formation sur la gestion environnementale ou le développement durable.  
b) Les membres de l'équipe du projet ont reçu une formation d'introduction à la gestion de projet;  
c) Les membres de l'équipe du projet ont reçu une aide à l'apprentissage de logiciels;  
d) Les membres de l'équipe du projet ont reçu un appui au niveau financier ou managérial afin de suivre des cours ou une formation en vue de répondre aux besoins en compétences stratégiques;







---

### 3.- Utilisation des terres et des milieux naturels

Cochez toutes les possibilités

- **Usage antérieur**

a) agricole    b) commercial    c) industriel    d) boisé    e) résidentiel    f) parc  
g) espace couvert    h) je ne sais pas    g) autre

- **Usage actuel**

a) agricole    b) commercial    c) industriel    d) boisé    e) résidentiel    f) parc  
g) espace couvert    h) non bâti    i) autre

- **Usage futur**

a) agricole    b) commercial    c) industriel    d) boisé    e) résidentiel    f) parc  
g) espace couvert    h) je ne sais pas

- Différents projets peuvent interagir et produire des effets environnementaux différents de ceux que produit votre projet à lui seul. Quels types de projet ont été ou seront menés sur les terres avoisinantes?

a) agricole    b) commercial    c) industriel    d) boisé    e) résidentiel  
f) parc    g) espace couvert    h) autre

- Y a-t-il eu des déversements de matières dangereuses sur des terres ou des plans d'eaux avoisinants?    a) oui    b) non    c) je m'abstiens

Si vous avez répondu oui, veuillez donner certains

détails? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 4.- Bâtiments

Les bâtiments existants contiennent-ils des matériaux nocifs, des matériaux inflammables, des explosifs, des acides, des produits chimiques industriels, de l'amiante, de l'isolation à l'urée-formol ou du plomb?









**8.- Qualité de l'air**

Votre projet est-il susceptible de produire l'un ou l'autre des polluants suivants :

- a) odeurs
- b) poudrerie
- c) fumées/suies
- d) cendre volante
- e) émissions/émanations
- f) aérosols
- g) émissions de particules produites par la combustion de combustibles fossiles
- h) ne s'applique pas

Si vous avez coché une ou plusieurs possibilités, veuillez alors donner certains détails?

---

---

---

---

Les émissions dans l'atmosphère ont-elles été analysées sur le site de votre projet?

- a) oui
- b) non
- c) je m'abstiens

Si avez répondu oui, veuillez donner certains détails?

---

---

---

---

---

---

**9.- Bruit**

Votre projet émettra-t-il des bruits qui auront une incidence sur le niveau de bruit de la communauté?

- a) oui
- b) non
- c) je m'abstiens

Si vous avez répondu oui, veuillez donner certains détails?

---

---

---

---

---

---

---

---



- a) fumier      b) déchets issus d'abattoir      c) déchets de la transformation de fruits et légumes
- d) carcasses d'animaux      e) déchets infectieux (médicaux, de recherche, anatomiques)
- f) déchets à risque spécifié      g) déchets de farine de grain      h) matières grasses liquides
- i) déchets de conditionnement de poissons      j) déchets de trituration/ transformation
- k) si autre, veuillez spécifier SVP :

---



---

Si vous avez coché une ou plusieurs possibilités, veuillez alors donner certains détails et votre plan de gestion des déchets?

---



---



---



---



---



---

## 12.- Production de matières chimiques et dangereuses

Les intrants et les déchets sont des matières toxiques s'ils peuvent empoisonner les humains, les plantes ou les animaux. Ils sont volatiles s'ils sont corrosifs et peuvent ronger ou détériorer d'autres matériaux. Ils sont aussi inflammables s'ils peuvent s'enflammer facilement, et sont réactifs s'ils peuvent provoquer une explosion ou émettre des gaz mortels.

Stockez-vous de produits chimiques sur le site (par exemple plus de 50 litres)?

- a) oui      b) non      c) je m'abstiens

Si vous avez répondu oui, à quel endroit les stockez-vous et depuis quand?

---



---

Utilisez-vous de substances chimiques ou produisez-vous de déchets chimiques considérés dangereux, selon la Loi ou du règlement sur le transport de marchandises dangereuses au Canada?

- a) oui      b) non      c) je m'abstiens





Si vous avez répondu oui, quand et comment le déversement a-t-il été nettoyé?

---

---

---

---

---

---

**15.- Aspects sociaux, sociétaux et culturels**

La livraison ou le projet est-il responsable de l'une ou plusieurs des conséquences sociales suivantes:

- a) déplacement de populations
- b) expropriation de terrains
- c) transformation de terrains agricoles, forestiers, de pêche ou d'industries existantes
- d) pertes culturelles ou historiques
- e) impact sur des zones d'habitation
- f) impact sur des minorités ou de la population indigène
- g) Aucune des conséquences mentionnées ci-dessus

- **Déplacement de populations:**

Les personnes sont-elles déplacées hors du lieu d'implantation du projet contre leur gré? Nombre de personnes concernées? Depuis combien de temps habitent-elles ou travaillent-elles à cet endroit? Leur a-t-il été proposé un terrain ou de l'argent en compensation?

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Expropriation de terrains/d'habitations:**

Sur quelle base légale repose l'expropriation? Qui estime la valeur des biens expropriés et selon quelle méthode? Les habitants reçoivent-ils une compensation financière ou un terrain en compensation, ou les deux?

---

---

---

---

---

- **Détérioration de terrains agricoles ou d'industries existantes:**

Les personnes concernées se verront-elles offrir une activité de substitution? Ont-elles été consultées?

---

---

---

---

- **Pertes culturelles ou historiques:**

Le projet touche-t-il un site d'importance culturelle, historique, religieuse ou scientifique?

---

---

---

---

- **Impact sur les minorités ou sur la population indigène:**

On parle de populations indigènes lorsque leur sédentarisation en tant que population dans le territoire concerné est antérieure à celle des autres groupes de population du pays ou de la région, et que leur origine ethnique se distingue de celle des autres. Elles pratiquent souvent une autre religion et disposent de leur propre langue, mode de vie et de formes d'organisation sociale et économique autonomes.

Quel groupe de la population est concerné et dans quelle mesure?

---

---

---

---

### **Rubrique III**

#### **Organisation du projet.-**

##### **1.- Planification**

##### **2.- Gestion et constitution des équipes de projet**

##### **3.- Types et gestion des ressources**

#### 4.- Gestion des parties prenantes

Quelle influence y a-t-il sur la conception de votre projet en ce qui concerne les aspects environnementaux et sociaux?

---

---

---

Selon vous, quel type d'organisations sont-elles? Combien sont-elles en nombre?

---

---

---

Quant au projet, une consultation auprès du public a-t-elle eu lieu ou encore est-elle prévue?

a) oui                                      b) non                                      c) pas encore

Si oui, veuillez décrire le niveau et la forme de consultation (réunions municipales, groupes d'intérêt, annonces publicitaires et niveau de réponse, réunions face à face ou en petits groupes de citoyens concernés ou de personnes habitant à proximité du site du projet, etc.) de même que les résultats obtenus, le cas échéant.

---

---

---

---

---

Décrivez le niveau d'appui ou d'opposition du public à l'égard de la réalisation, du démarrage ou de l'exploitation du projet. Précisez la nature (vise-vois, lettres, média, etc.) de même que toute mesure prise, le cas échéant, pour évaluer et/ou atténuer les préoccupations identifiées).

---

---

---

---

---

---

**Rubrique IV**

**Facteurs de risques du projet.-**

1.- Techniques

2.- Organisationnels

3.- Environnementaux

Quels sont les risques et impacts environnementaux possibles liés aux activités, aux produits et aux services du projet ?

---

---

---

---

Comment ces risques et impacts possibles sont-ils prévus et évalués ?

---

---

---

---

Quels systèmes et stratégies mettez-vous en place pour réduire les probabilités qu'ils se concrétisent ?

---

---

---

En quoi consiste votre plan d'urgence, s'il y a lieu ?

---

---

---

---



**Rubrique V**

**Implications sociales : la relation de l'entreprise avec la société.-**

**Autres remarques importantes sur l'entreprise.-**



**QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX PARTIES PRENANTES STRATÉGIQUES : CITOYENS,  
COMMUNAUTÉS LOCALES, ORGANISMES DE DÉFENSE, ETC.**

- 1.- Quel est le mandat ou le nom de votre organisme ?

---

---

---

---

- 2.- Combien y a-t-il de membres qui sont affiliés à votre organisme ?

---

---

---

- 3.- Votre organisme a-t-il un engagement au niveau municipal, provincial ou national ? Combien d'années ou de mois a-t-il votre organisme dans la région?

---

---

---

- 4.- Bénéficiez-vous d'un support gouvernemental ou politique pour le financement des activités ?

Si oui, dire de quel type de support s'agit-il ?

---

Sinon, quelle est l'origine du fonds de financement?

---

---

---

- 5.- Avez-vous un poids important pour contraindre le(s) promoteur(s) du projet à modifier les objectifs de réalisation du projet ?

---

---

- 6.- Même si votre opinion n'est pas définitive, diriez-vous que vous êtes entièrement d'accord, plutôt d'accord, plutôt désaccord ou entièrement en désaccord avec le projet ?

---

---

---

---

---

---

---

---

- 7.- Pouvez - dire pour quelles raisons principales que vous êtes opposé par rapport au projet ? Veuillez justifier vos choix possibles de réponse.

À cause de l'environnement, de la pollution ou de l'écologie\_\_\_\_\_

Pas sécuritaire, risque d'incendie ou d'explosion\_\_\_\_\_

Emplacement trop près de la population\_\_\_\_\_

Risque d'altération de la beauté du paysage\_\_\_\_\_

Atteinte de l'intégrité d'un ou plusieurs groupe(s) dans la communauté\_\_\_\_\_

Manque d'information sur le projet\_\_\_\_\_

Projet devrait se situer ailleurs\_\_\_\_\_

Ne voit pas l'utilité du projet\_\_\_\_\_

De projets semblables existent ou il existe déjà assez de projets dans la région\_\_\_\_\_

Parce que la population est contre le projet\_\_\_\_\_

Autres raisons, veuillez spécifier SVP\_\_\_\_\_

Ne sait pas/refus\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

- 8.- En tant qu'organisme ou citoyen, souhaitez-vous, OUI ou NON, avoir la possibilité de vous prononcer sur le projet avant son implantation ?

---

---

---

---

---

---

- 9.- Advenant la tenue d'un référendum sur le projet avant qu'il soit implanté dans la zone, à votre avis, est-ce que les citoyens devraient pouvoir se prononcer sur le sujet ?

---

---

---

---

---

---

- 10.- Advenant toujours d'une tenue de référendum sur le projet, seriez-vous d'accord ou non à ce qu'un référendum se tienne sur le projet, bien qu'il est en phase d'exécution ?

---

---

---

---

---

---

- 11.- Souhaiteriez-vous être plus informé des décisions prises au long du cycle du projet ? Si oui, veuillez expliquer pour quelles raisons ?

---

---

---

---

---

---

• **12.- Impacts sociaux, sociétaux et culturels**

Le(s) objectifs de réalisation du projet sont-ils responsables de l'une ou plusieurs des conséquences sociales suivantes:

- a) un déplacement de populations
- b) une expropriation de terrains
- c) des pertes culturelles ou historiques
- d) un impact sur des zones d'habitation
- e) un impact sur des minorités ou sur la population indigène
- f) une transformation de terrains agricoles, forestiers, de pêche ou d'industries existantes
- g) si autre, veuillez spécifier SVP:

---

---

---

---

**Déplacement de populations:**

Les personnes sont-elles déplacées hors du lieu d'implantation du projet contre leur gré? Nombre de personnes concernées? Depuis combien de temps habitent-elles ou travaillent-elles à cet endroit? Leur a-t-il été proposé un terrain ou de l'argent en compensation?

---

---

---

---

**Expropriation de terrains/d'habitations:**

Sur quelle base légale repose l'expropriation? Qui estime la valeur des biens expropriés et selon quelle méthode? Les habitants reçoivent-ils une compensation financière ou un terrain en compensation, ou les deux?

---

---

---

---

**Détérioration de terrains agricoles ou d'industries existantes:**

Les personnes concernées se verront-elles offrir une activité de substitution? Ont-elles été consultées?

---

---

**Pertes culturelles ou historiques:**

Le projet touche-t-il un site d'importance culturelle, historique, religieuse ou scientifique?

---

---

---

---

---

---

**Impact sur les minorités ou sur la population indigène:**

On parle de populations indigènes lorsque leur sédentarisation en tant que population dans le territoire concerné est antérieure à celle des autres groupes de population du pays ou de la région, et que leur origine ethnique se distingue de celle des autres. Elles pratiquent souvent une autre religion et disposent de leur propre langue, mode de vie et de formes d'organisation sociale et économique autonomes.

Quel groupe de la population est-il concerné et dans quelle mesure?

---

---

---

---

---

---