

# AME6916 : Gestion des parties prenantes

Professeurs responsables : Michel Max Raynaud & Jacques Benard

[michel.max.raynaud@umontreal.ca](mailto:michel.max.raynaud@umontreal.ca)

[jacques.benard@umontreal.ca](mailto:jacques.benard@umontreal.ca)

**Trimestre : été 2021**

*Formule du cours : séminaire intensif avec interventions de conférenciers extérieurs*

*Cours prérequis ou corequis : AME 6043*

*Salle : En raison de la pandémie de Covid-19 le cours sera donné à distance et des ajustements seront présentés à l'ouverture du cours.*

**Présentation** L'intérêt grandissant des individus et des collectivités pour leur environnement naturel et bâti, combiné à la rareté des ressources financières consacrées à l'aménagement du territoire, imposent une approche du montage et de la gestion des grands projets à la fois plus efficace et plus respectueuse des intérêts variés et parfois contradictoires des parties impliquées.

Il devient de plus en plus évident que les populations touchées par un projet d'aménagement ou de développement s'imposent comme parties prenantes au même titre que les autres acteurs des projets : élus, administrations, promoteurs, techniciens, urbanistes, architectes, etc.... Négliger leurs réactions et leur seuil d'acceptabilité, d'adhésion ou d'appropriation vis-à-vis d'un projet, condamne ce projet soit à son échec, soit à des retards et à des dépassements de coût préjudiciables à sa viabilité fonctionnelle et financière.

Dans les domaines de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'architecture, l'atteinte des résultats est dictée aussi par l'identification et le travail avec toutes les parties prenantes impliquées et la mise en place des mécanismes de communication bidirectionnelle les plus appropriés pour que l'information nécessaire à la réalisation du projet soit bien véhiculée et bien intégrée tant au niveau de l'environnement interne que de l'environnement externe du projet. En agissant ainsi le gestionnaire de projet gère les risques et les opportunités. Il bonifie le sens des contrats et des ententes tacites ou formelles, nécessaire à la réalisation du projet en y ajoutant des préoccupations éthiques et de développement durable.

**Objectifs du cours** Approfondir les techniques, les approches et les méthodes d'identification des parties prenantes. Développer les attitudes et les stratégies qui favorisent la médiation entre les objectifs des parties prenantes (plutôt que l'arbitrage entre leurs positions) de manière à optimiser un ensemble afin d'éviter la recherche de compromis, trop souvent peu porteurs de changements. S'initier aux techniques particulières propres au montage et à la gestion des projets urbains.

## Formule d'enseignement et évaluation

Le cours est donné en 7 séances : 3 périodes de 2 jours consécutifs de 6 heures 30 chacun (vendredi et samedi)\*. Il comprend des cours théoriques, des conférences suivies de séances de débats, un exercice de simulation (jeux de rôles dans un exercice de concertation/négociation pour arriver à une solution mutuellement acceptable pour les parties), des présentations orales des études de cas proposés aux équipes (qui feront également l'objet d'un rapport écrit).

- Suite aux 10 conférences les étudiant.e.s sont invité.e.s à remettre une synthèse des leçons apprises ;
- Pour les études de cas, les étudiant.e.s formeront des équipes (de 3 à 4 personnes maximum) et choisiront un cas à étudier parmi une liste de cas présélectionnés.

### Évaluation :

- Participation active dans le cours et préparation aux conférences 20%
- Préparation du rôle et participation active à la simulation 15%
- Rapport sur les leçons apprises des conférences (Max. 5 pages) 15%
- Étude de cas (en équipe)
  - o Rapport final (Max. 30 pages/diapos PowerPoint) 40%
  - o Présentation orale 10%

## Calendrier

Les cours se déroulent sur deux journées consécutives. Les séances comprennent des cours théoriques et des conférences/études de cas de projets importants qui sont l'occasion d'inviter des conférenciers extérieurs. Les conférences sont suivies d'une séance de questions et de discussions. La participation active des étudiant.e.s est requise.

### Séance 1 – Vendredi 7 mai

- *matin* : 9h – 12h (*Michel Max Raynaud & Jacques Benard*)  
Cours n°1 : Introduction : développement durable, gouvernance et parties prenantes dans les projets d'aménagement. Les facteurs d'échec et de réussite.
- *après-midi* : 13h – 16h30 (*Jacques Benard*)  
Présentation et informations sur les cas proposés, formation des équipes et choix des cas.

### Séance 2 – Samedi 8 mai

- *matin* : 9h – 12h (*Michel Max Raynaud*)  
Cours n°2 : Parties prenantes : définitions et identification Stratégies et tactiques, acteurs et pouvoir : négociations et communication
- *après-midi* : 13h – 16h30 (*Michel Max Raynaud*)  
Cours n°3 : Le projet d'aménagement comme bien commun : Aréna et Théorie du choix rationnel

---

\* Le déroulement de chaque journée pourra être adapté aux contraintes de distanciation.

### **Séance 3 – Vendredi 21 mai**

- *matin* : 9h – 12h  
Conférences+ débats.
  1. *Patrick Grégoire (Boréal)*
  2. *Marie-Claude Durand & Jean-Philippe Rousseau (Hydro-Québec)*
- *après-midi* : 13h – 16h30  
Conférences + débats.
  1. *Philippe Bourke (BAPE)*
  2. *Marie-Ève Maillé (Notre Boite)*
  3. *Cédric Bourgeois (Transfert Environnement et Société)*

### **Samedi 22 mai**

Pas de cours

### **Séance 4 – Vendredi 4 juin**

- *matin* : 9h – 12h  
Conférences + débats.
    1. *Jacinthe Gouin (Ville de Longueuil)*
    2. *Peter Fianu (Ville de Montréal)*
  - *après-midi* : 13h – 16h30 (*Jacques Benard*)  
Conférences + débats.
    1. *Eric Cardinal (Acosys)*
    2. *Jean-Vincent Lacroix (CDPQ-Infra)*
- Exercice de groupe

### **Séance 5 – Samedi 5 juin**

- *matin* : 9h – 12h (*Jacques Benard*)  
Cours n° 4 : Stratégies et tactiques de participation publique (avec étude de cas)
- *après-midi* : 13h – 16h30  
Cours n° 5 : Stratégies et tactiques de prévention et résolution des différends (avec étude de cas)

### **Séance 6 – vendredi 18 juin**

- *matin* : 9h – 12h  
Conférence + débat.
  1. *Jean-Paul Viguier (Viguier-architecture, Paris - France)*
- *après-midi* : 13h – 16h30  
Exercices de simulation

### **Séance 7 – samedi 19 juin**

- *matin* : 9h – 12h  
Présentation cas
- *après-midi* : 13h – 16h30  
Présentation des cas (suite et fin)  
Post mortem et Conclusion du cours

### ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT EN LIGNE

L'évaluation de l'enseignement de l'atelier se fera en ligne du 7 juin au 11 juin 2021. Durant cette période, un courriel sera transmis (ou un message Studium) dès le 7 au matin pour signifier l'ouverture des évaluations en ligne et de la procédure pour accéder à [www.umontreal.ca/evaluez](http://www.umontreal.ca/evaluez)

### NOTE IMPORTANTE

En raison de la densité de la matière du cours, la présence au cours est obligatoire et les absences motivées par des circonstances exceptionnelles doivent être préalablement autorisées par écrit par le responsable du cours.

En raison de la nature particulière de diffusion du cours à distance, il sera demandé à chaque étudiante et étudiant :

- De s'identifier par son prénom et son nom (éviter les raccourcis ou les pseudos)
- De conserver sa caméra ouverte durant la durée de la séance

La participation active est recommandée et sera notée.

Les cours seront enregistrés.

### SOUTIEN AUX ÉTUDIANTS EN SITUATION DE HANDICAP

L'Université de Montréal offre des services de soutien aux étudiant.e.s en situation de handicap, dont des mesures d'accommodement à un examen. Les étudiant.e.s désirant se prévaloir de ces services doivent s'inscrire auprès du Service d'aide aux étudiant.e.s (SAE)

<http://www.bsesh.umontreal.ca/accueil/index.htm>.

### INTÉGRITÉ, FRAUDE ET PLAGIAT

Pour prévenir les conséquences du plagiat, l'Université met à disposition des étudiant.e.s sur le site <http://www.integrite.umontreal.ca/> de l'information, des réflexions, des conseils pratiques et des références portant sur l'intégrité, la fraude et le plagiat.

### DATES LIMITES POUR LA MODIFICATION DU CHOIX DE COURS ET POUR L'ABANDON D'UN COURS

(Articles 6.11, 6.12, 7.3 et 7.4 du Règlement des études; article 7 du Règlement relatif aux droits de scolarité et autres frais exigibles des étudiants)

Modification du choix de cours **AVEC** libération de l'obligation d'acquitter les droits de scolarité, après cette date l'étudiant doit acquitter les droits même s'il abandonne le cours :

§ le ou avant le 7 mai 2021

Abandon d'un cours :

§ le ou avant le 4 juin 2021

## Bibliographie (Cette bibliographie recoupe et complète celle donnée dans le cadre du cours)

- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen participation. *Journal of the American Planning Association* 35(4), p. 216-224.
- Arrow, K. J. (1974). *Choix collectifs et préférences individuelles*, Paris, Calmann-Lévy.
- Bazema, M. H. & Neal, M. A. (1992), *Negotiating Rationally*. New York, The Free Press – Chapitre 11: Rational Strategies for Creating Integrative Agreements.
- Bonnafous-Boucher, M. & Pesqueux. Y. (edit.) (2006), *Décider avec les parties prenantes*. La Découverte, Paris, 268 pages.
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement : *La médiation en environnement : une nouvelle approche au BAPE*, 1994, 65 pages
- Combe, L.; Gariépy, M. & al. (2012), *Débattre pour transformer l'action urbaine. Planification urbaine et développement durable à Grenoble, Lyon et Montréal*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Costonis J. (1990), Tinker to Evers to Chance: Community Groups as the Third Player in the Development Game, pages.155 à 166; in Lasar, T., ed., *City Deal Making* - Washington, D.C.: ULI - Urban Land Institute
- Fisher, R. & W. Ury (1982). *Comment réussir une négociation*, Paris, Éditions du Seuil.
- Freeman, R. E., Wicks A. C. & al. (2004), Stakeholder Theory and "The Corporate Objective revisited". *Organization Science*, Vol. 15(3), pages 364-369.
- Freeman, R. E. (1999), Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 24(2), pages 233-236.
- Girard, C. & Sobczak, A. (2010), Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement: une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *management & avenir*, Vol. 3(33), pp. 157-174.
- Goleman, D. (1999), *L'intelligence émotionnelle, Tome 2*. Robert Laffont, Paris.
- Hamel, P. (1991). *Action collective et démocratie locale. Les mouvements urbains montréalais*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Innes, J. E. (1996), Planning through Consensus Building: A New View of the Comprehensive Planning Ideal , *Journal of the American Planning Association* - Vol. 62,: pages 460 - 472
- Lax, D. & Sebenius, J. (1986) *Negotiation theory and Practice*. Free Press, New York – Chapitre 4 : “Interests: The Measure of Negotiation”
- Le Maire, J. (2014), *Lieux, biens, liens communs. Émergence d'une grammaire participative en architecture et urbanisme, 1904-1969*. Bruxelles, Les Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Les Cahiers de la Cambre (2013), *La ville comme bien commun. Planification urbaine et droit à la ville*, La Cambre-Horta N°9, Bruxelles, La Lettre Volée.

- Les Cahiers de la Cambre (2005), *De la participation urbaine*, Architecture N°3, Bruxelles, La Lettre Volée.
- Lewicki R., Litteree J. & Minton J. (1986), *Negotiation*. 2<sup>ème</sup> Edition, Homewood, III: R.D. Irwin - Chapitre 4 : pages 80 -108.
- Littau, P., Jujagiri, N. J. & al. (2010), 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009). *Project Management Journal*, Vol. 41(4), pages 17-29.
- Mayers J. (2005), Analyse du pouvoir des parties prenantes, *International Institute for Environment and Development* (IIED).
- Mayers J. (2005), Topographie de l'influence des parties prenantes, *International Institute for Environment and Development* (IIED).
- McCorkle, S. (2005), The Murky World of Mediation Ethics : Neutrality, Impartiality and Conflict of Interest in States Codes of Conduct. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol.23(2), pages 129 – 276.
- Mitchell, R. K., Bradley R. A., & al. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), pages 853-896.
- Moore, Ch. W. (1996), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Chapitre 2, “How Mediation Works” pages 41 - 77
- Mose, D. & Kleiner, B. H. (1999). The Emergence of Alternative Dispute Resolution in Business Today, *Equal Opportunities International*, Vol.18(5/6), pages 54 -61.
- Mosler H.-J. (sept. - oct. 2004), A framework for stakeholder analysis and stakeholder involvement. *Rüschlikon-Zürich, Switzerland*.
- Mosler H.-J. (juillet 2003), Stakeholder Involvement Techniques. *Kastanienbaum, Switzerland*.
- Myers, G.E. (1984). *Les bases de la communication interpersonnelle : une approche théorique et pratique*. Montréal, Québec, Canada : McGraw-Hill.
- Office de consultation publique de Montréal : *Consultation et participation publiques à Montréal, 20 ans de pratique*, février 2007.
- Olson, M. (1978). *Logique de l'action collective*, Paris, PUF.
- Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, De Boeck.
- Prévost, P. & Roy, M. (2015), *Les approches qualitatives en gestion*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal
- Rowley, T. J. (1997), Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), pp. 887-910.
- Susskind, L. & Cruikshank, J. (1987). *Breaking the impasse: Consensual approaches to resolving public disputes*. New York: Basic Books. Chapter 4, Unassisted Negotiation, pages 80 - 135

- Susskind, L., Amundsen O., & all. (1999), *Using Assisted Negotiation to Settle Land Use Disputes: A Guidebook for Public Officials*. Cambridge Mass., Lincoln Institute of Land Policy.
- Ville de Montréal : *L'interaction avec le public, Guide pratique à l'intention des promoteurs privés, publics ou communautaires*, 2005, 38 p.
- Ville de Montréal : *Participer à des consultations publiques – S'informer, poser des questions, exprimer son opinion, Guide pratique à l'intention des citoyennes et des citoyens*, juin 2005, 32 p.
- Ville de Montréal : *Politique de consultation et de participation publique de la Ville de Montréal, Le défi de la participation*, mars 2005, 5 p.
- Ville de Québec : *Règlement sur la politique de consultation, R.R.V.Q., chapitre P-4, refondu le 19 mars 2005*, 20 p.
- Zask, J. (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Lormont, Éditions Le Bord de l'Eau.