

# Gouvernance et grands projets : comment intégrer les bénéfices non financiers au cycle de vie des grands projets d'infrastructure ?

Marie-Andrée CARON - Professeure, ESG UQAM

Nathalie DROUIN - Directrice exécutive, KHEOPS | Professeure, ESG UQAM

---

Sommet KHEOPS

12 septembre

 KHEOPS

# APERÇU

## ➤ INTRODUCTION

Le projet KHEOPS

Une définition des BNFs

## ➤ LES MODÈLES RECONNUS

Deux approches (les parties prenantes ou la société)

## ➤ NOTRE PROPOSITION

Pistes pour amorcer une démarche d'intégration des BNFs

## ➤ CONCLUSION

Défis et particularités contextuelles

---

# INTRODUCTION

---



## LE PROJET DE RECHERCHE

L'intégration des bénéfices non-financiers tout au long du cycle de vie des grands projets d'infrastructure



### OBJECTIF

Identifier les modèles d'intégration des bénéfices non-financiers utilisés pour la gestion des GPI.

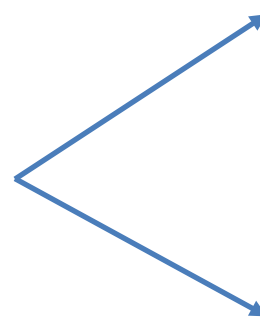


### QUESTION DE RECHERCHE

Comment intégrer les bénéfices non-financiers, notamment les dimensions sociales, tout au long du cycle de vie des grands projets d'infrastructure ?

## CONCRÈTEMENT

À partir d'un corpus de  
**300 articles scientifiques /  
études de cas**



**Pistes pour amorcer une démarche**  
d'intégration des BNFs adaptée à  
votre contexte spécifique

**Potentiel d'études de cas**

# EXEMPLE DE BÉNÉFICES NON FINANCIERS : UN PARADOXE

Un métro peut être à la fois :

Un levier de mobilité durable —————> Impact positif

Porteur de désordre social —————> Impact négatif



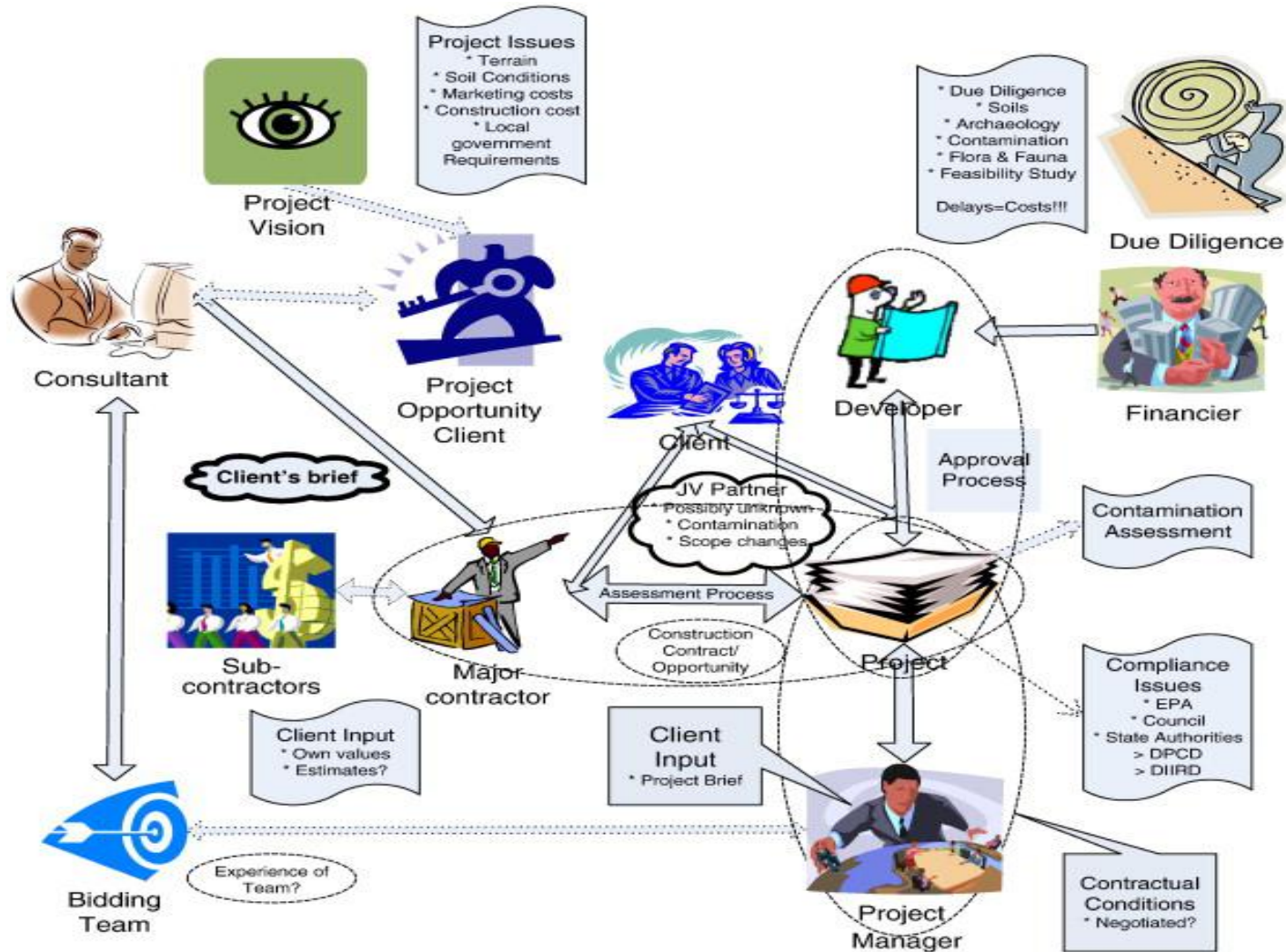
## ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DES BNFs

- **Retombées sociales et environnementales**, positive ou négatives.
- Provenant en grande partie de la mouvance pour le **développement durable**.
- Composés d'une part importante d'**éléments intangibles**.
- Fondés sur les attentes des **partie prenantes** ou sur la société en général (notion de bien commun).
- Bonifient la '**valeur**' / les '**facteurs clés de succès**' des PPP ou la **gestion des risques** (acceptabilité sociale).

# POURQUOI S'Y INTÉRESSER ?

- Assurer la **viabilité** des GPI.
- Bonifier les **relations à long terme** avec le client.
- **Aligner** l'organisation (stratégique) et le projet (opérationnelle) ou deux propositions de valeur (intégrer celle du client).
- Obtenir le **support** de la communauté.
- **Partager** la responsabilité avec plusieurs acteurs, publics et privés.
- **Re/sensibiliser** les GPI émanant de la gestion publique (PPP, PFI, VBM, etc).

# CONTEXTE GÉNÉRAL D'INTÉGRATION DES BNFs



Source : Doloj, 2013

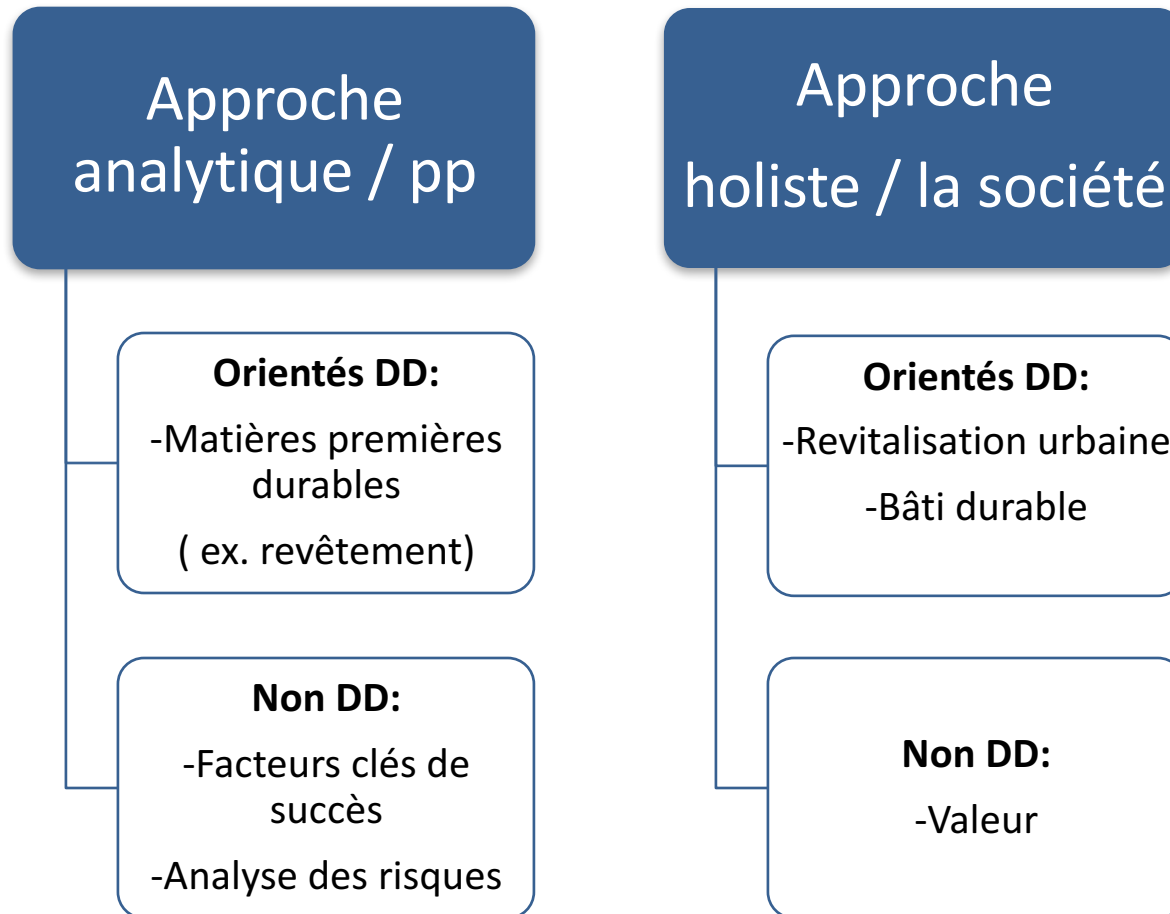


---

# MODÈLES RECONNUS

---

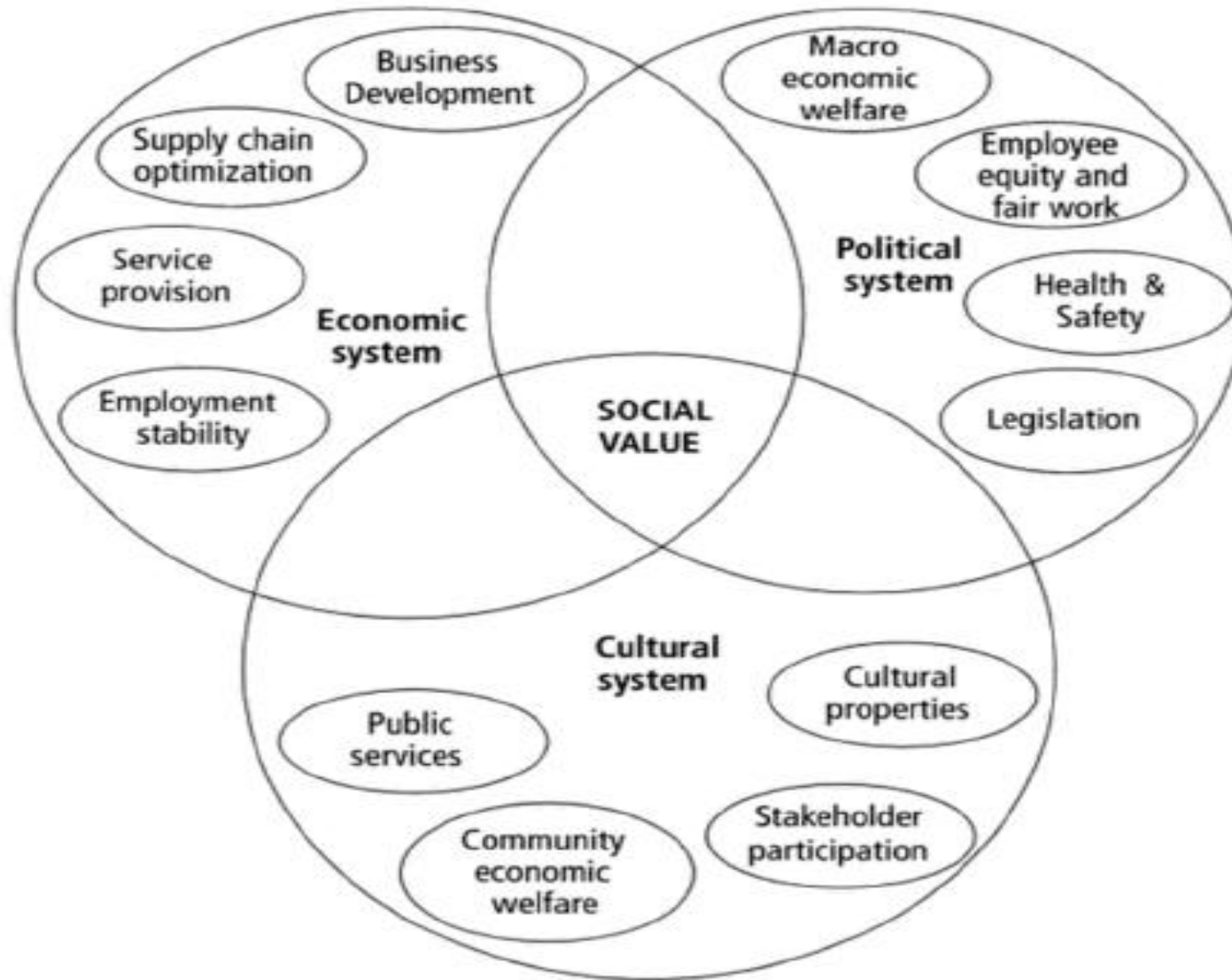
# DEUX APPROCHES: DEUX ORIENTATIONS



# APPROCHE ANALYTIQUE : un exemple

Dimensions principales	Dimensions secondaires	Exemples de bénéfices non financiers
<b>Site</b>		Contexte socio-politique et culturel, conditions géotechniques, architecturales ou institutionnelles, expertise locale, acceptabilité sociale
<b>Intrant</b>	RH	Productivité, compétences, motivation, moral, stress, individuel ou collectif
	Sécurité	Accidents liés aux infrastructures
<b>Extrant</b>	Communauté et culture	Développement économique, spiritualité, protection de l'identité culturelle, équité sociale
	Style de vie	Minimisation des nuisances, qualité du voisinage
	Santé	Confort et bien-être des parties prenantes, qualité de l'air, bruit
	Environnement	Pollution (eau, gaz, déchets, etc), consommation d'énergie
<b>Gouvernance</b>	Transparence	Communication ouverte avec les parties prenantes, règles de diffusion à respecter
	Implications de la communauté	Implication dans la conception et la prise de décisions
	Approche intégrée	Équipes multidisciplinaires

# APPROCHE HOLISTE : un exemple



Source : Doloi, 2013

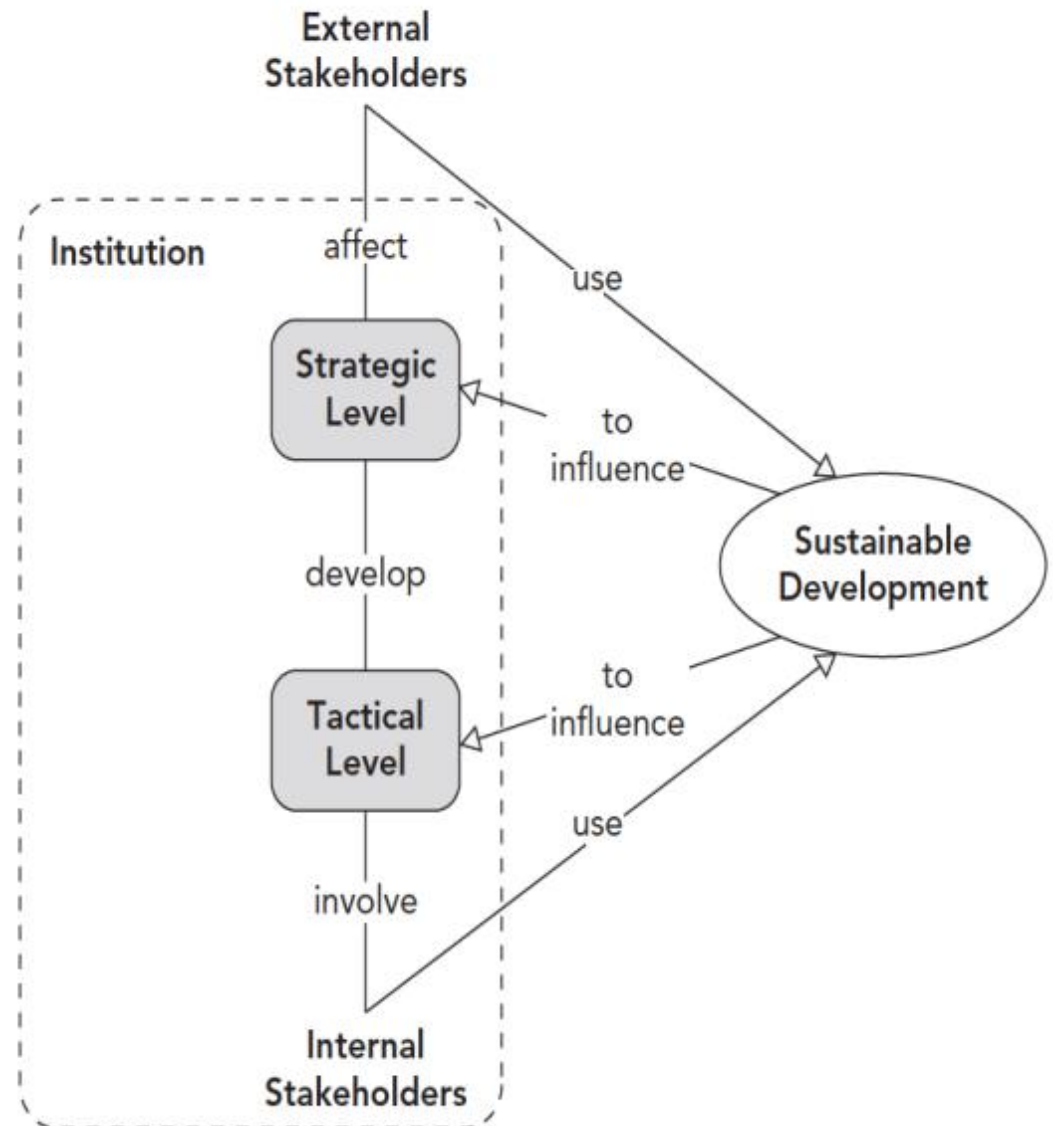
# MODÈLES D'INTÉGRATION RECONNUS

- Binaire
- Désencastré et encastré
- Désencastré permettant la mesure par simulation

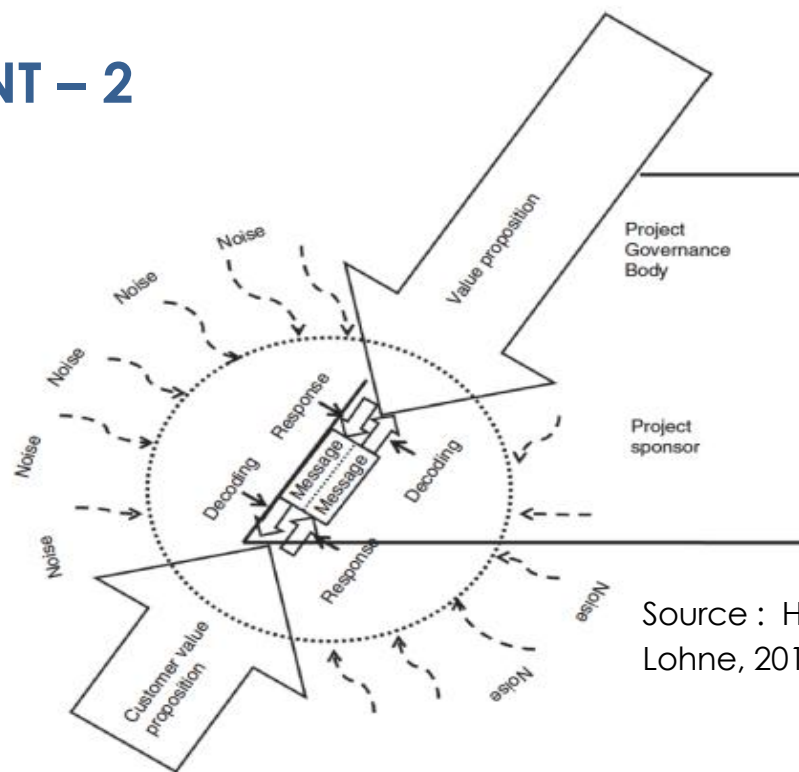
# MODÈLE AXÉ sur L'ALIGNEMENT – 1

## Le modèle d'un projet institutionnel

- ⊕ Utilisation du concept du développement durable pour justifier le projet;
- ⊕ Intégration d'une participation citoyenne



## MODÈLE AXÉ SUR L'ALIGNEMENT – 2

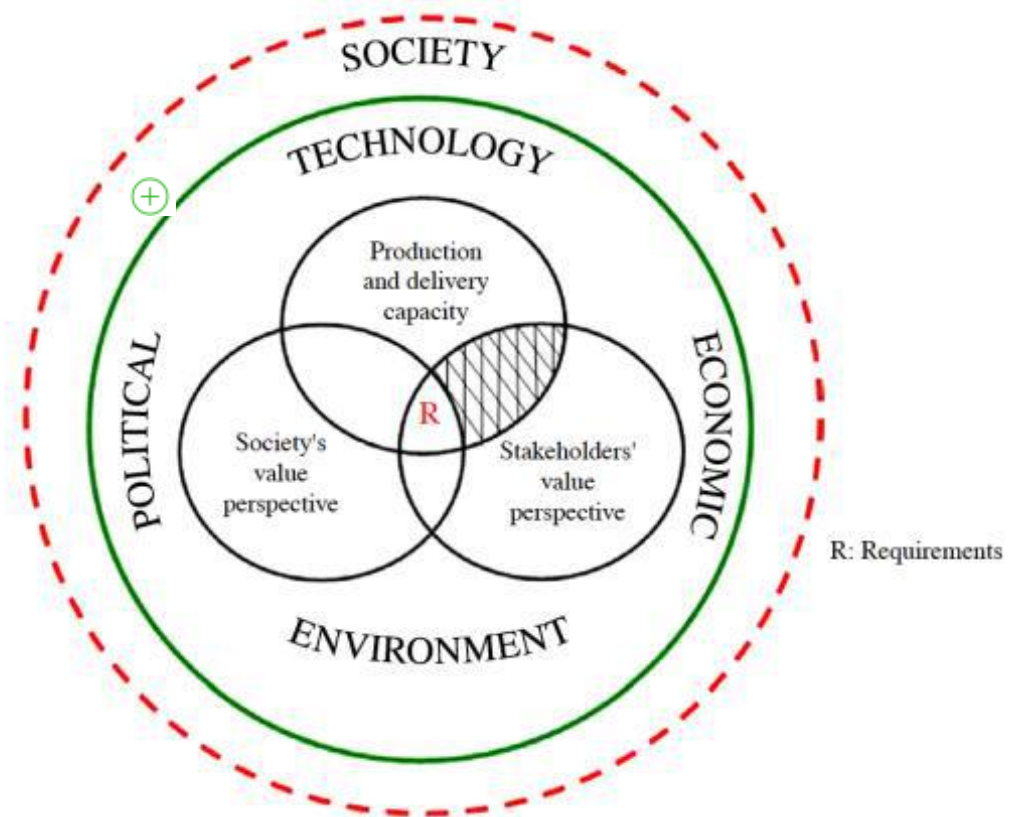


Source : Hjelmbrekke, Lædre et Lohne, 2014

- ⊕ Reconnaît les rôles et responsabilités du maître d'ouvrage et du comité de gouvernance pour générer de la valeur pour le client;
- ⊕ Met en évidence la difficulté de l'industrie de construction de sortir du triangle d'or;
- ⊕ Met en évidence les difficultés de communication

### Le modèle des projets norvégiens

# MODÈLE AXÉ SUR la COMMUNAUTÉ

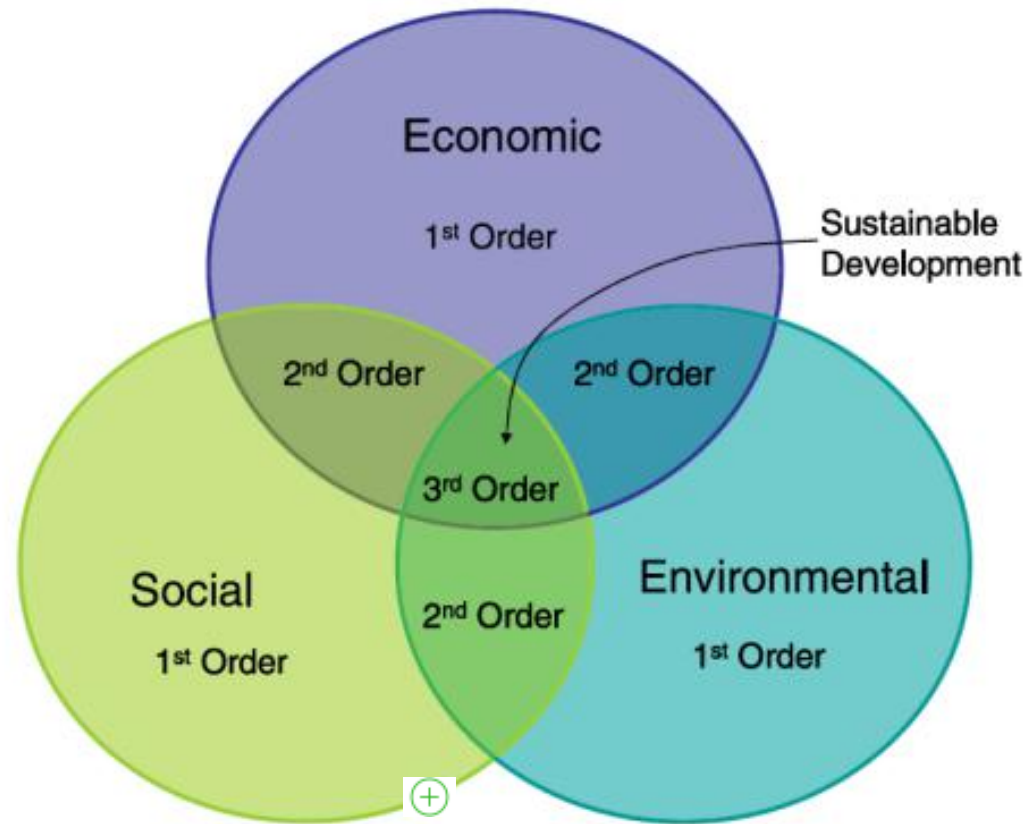


**Le modèle du local au global**

Intégration d'une vision désencastrée et d'une vision encadrée



# MODÈLE AXÉ SUR LA MESURE

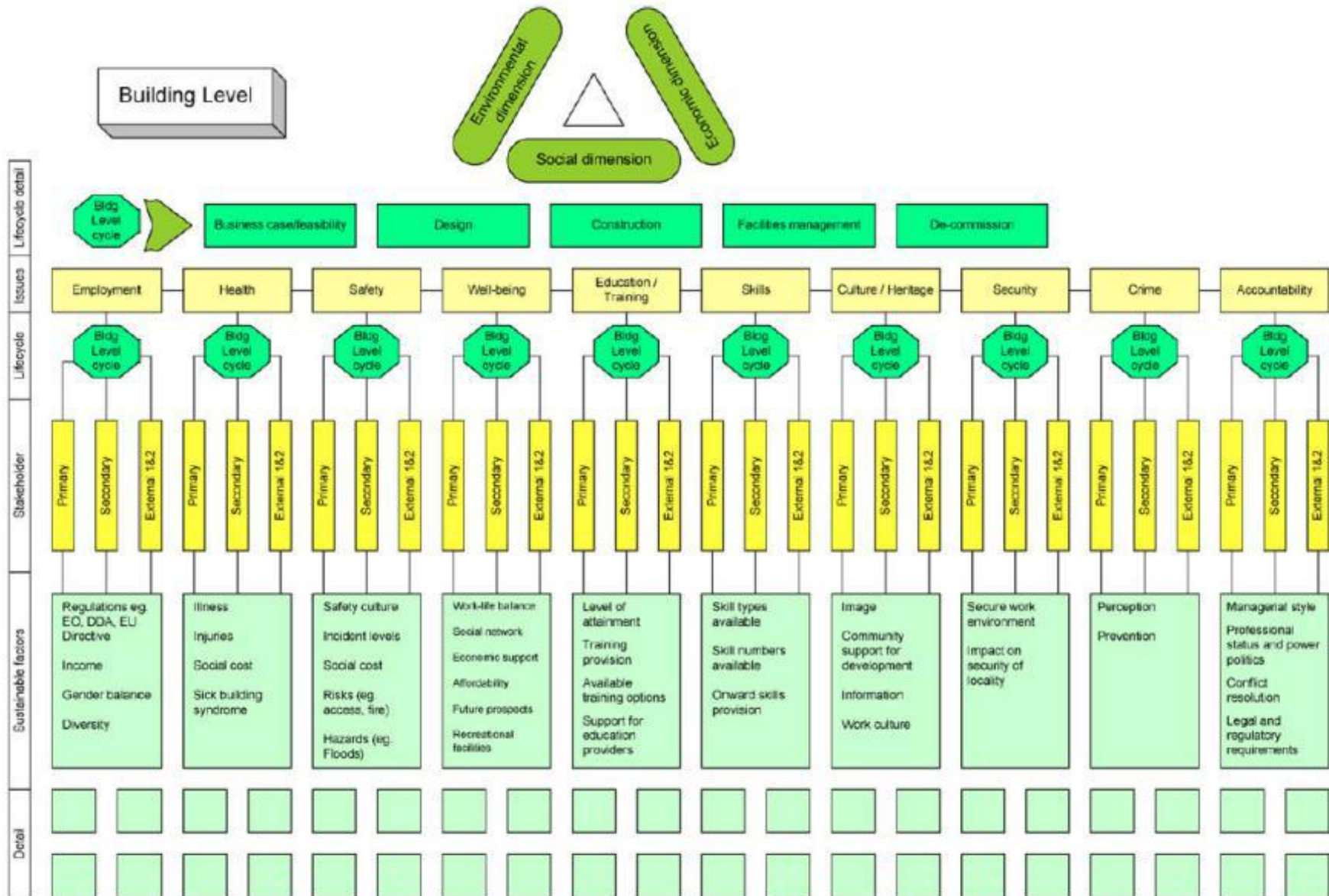


## Le modèle britannique de revitalisation urbaine

- ⊕ Articulation concrète des enjeux sociaux en lien avec la revitalisation urbaine;
- ⊕ Basé sur le modèle de développement durable;

Source : Edum-Fotwe et Price, 2009

# MODÈLE AXÉ SUR LA MESURE - suite



Source : Edum-Fotwe et Price, 2009

---

# NOTRE PROPOSITION

---

# Notre proposition: pistes pour l'intégration des BNFs

- S'inspirer des modèles reconnus pour :
  - Bien comprendre les **défis** de l'intégration des BNFs
  - Se saisir de vos particularités **contextuelles**

# Les défis de l'intégration des BNFs

- Compatibilité avec les contraintes du triangle d'or (**coût, qualité et délai**)
- Orientation progressive axée sur **l'apprentissage**
- Préservation de **l'inclusion**, l'ouverture et le dialogue
- Ouverture à l'implication 'paradoxe' des parties prenantes **opposées** au projet

# Identifier vos défis propres et particularités contextuelles

- Orchestrer des groupes et sous-groupes (situés à différents endroits, différentes représentations, etc)
- Gérer la temporalité
- Bonifier la communication / la formation
- Mobiliser un concept fédérateur (ex. le concept de développement durable)
- Interroger vos parties prenantes ou la communauté plus large
- Prioriser la mesure

---

# CONCLUSION

---

# À vous de jouer...

Invitation à participer à l'atelier suivant.



# MERCI !

Marie-Andrée CARON  
Professeure, ESG UQAM

Nathalie DROUIN  
Directrice exécutive, KHEOPS  
Professeure, ESG UQAM  
[www.kheops.ca](http://www.kheops.ca)



Projet de recherche sur l'intégration des bénéfices non-financiers tout au long du cycle de vie des grands projets d'infrastructure

<https://www.kheops.ca/projets-recherche/>



L'approche KHEOPS en image

<https://www.kheops.ca/approche-kheops/>