

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.

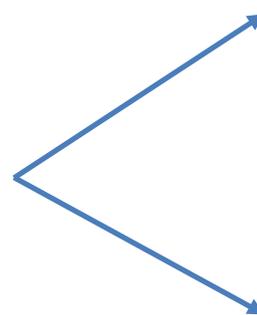


QUESTION DE RECHERCHE

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

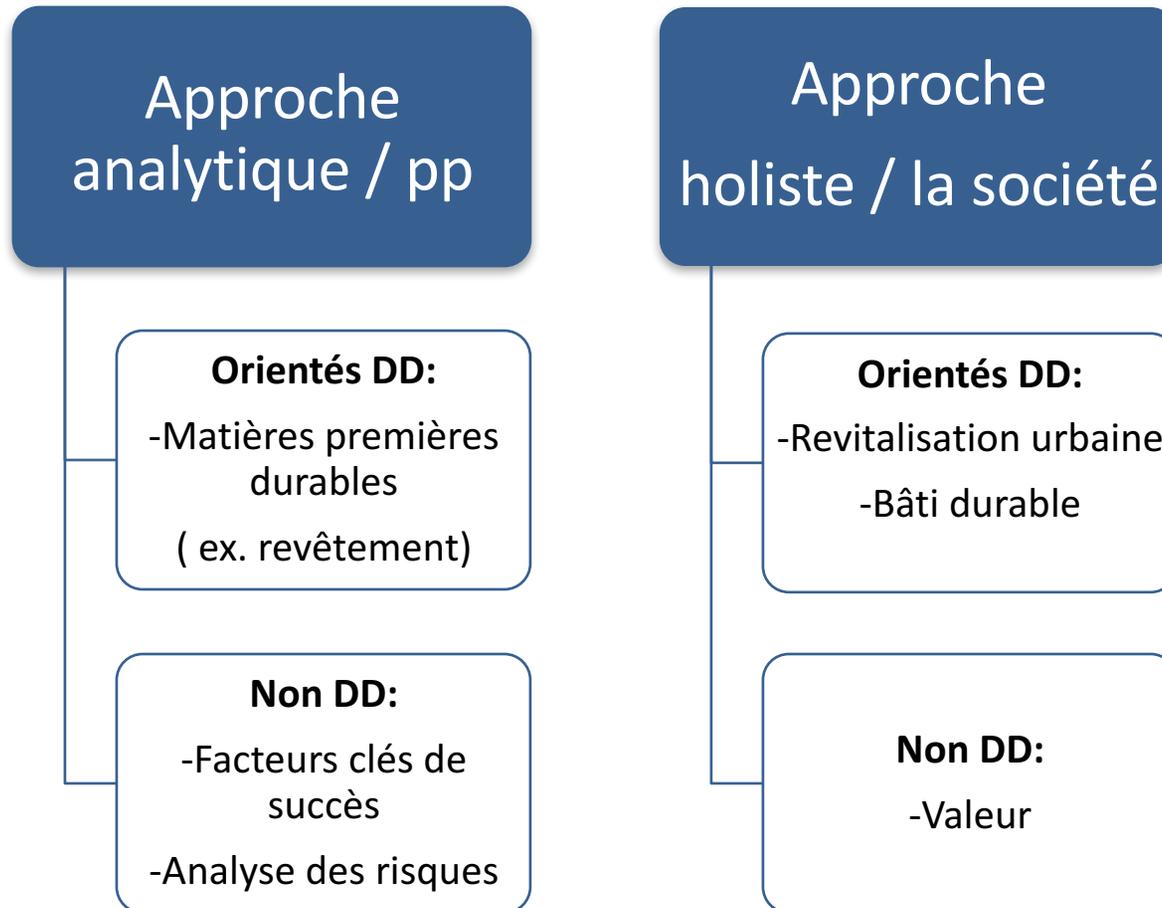
- **Retombées sociales et environnementales**, positive ou négatives.
- Provenant en grande partie de la mouvance pour le **développement durable**.
- Composés d'une part importante d'**éléments intangibles**.
- Fondés sur les attentes des **partie prenantes** ou sur la société en général (notion de 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).

MODÈLES RECONNUS

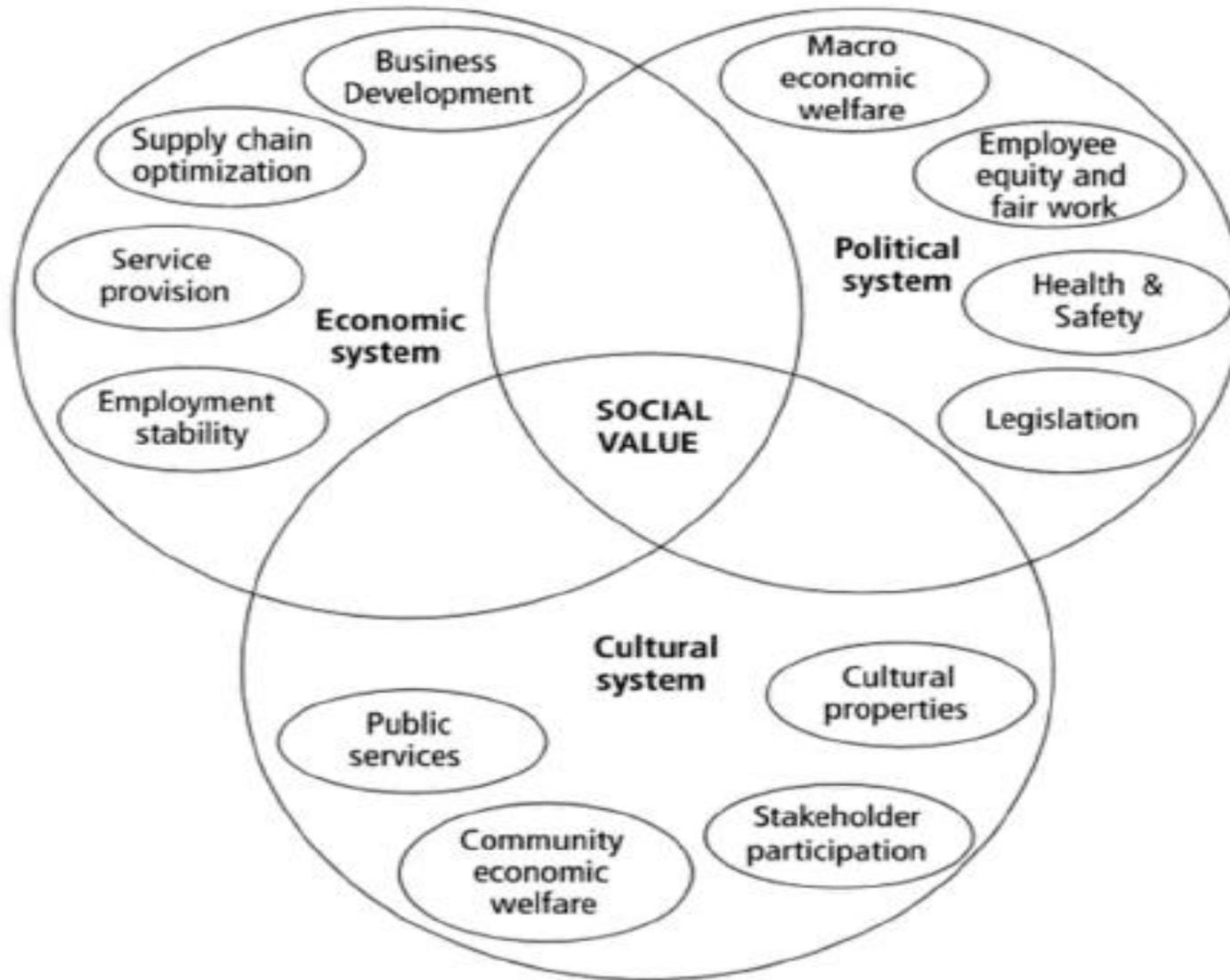
DEUX APPROCHES: DEUX ORIENTATIONS



APPROCHE ANALYTIQUE : un exemple

Dimensions principales	Dimensions secondaires	Exemples de bénéfices non financiers
Site		Contexte socio-politique et culturel, conditions géotechniques, architecturales ou institutionnelles, expertise locale, acceptabilité sociale
Intrant	RH	Productivité, compétences, motivation, moral, stress, individuel ou collectif
	Sécurité	Accidents liés aux infrastructures
Extrant	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
Gouvernance	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

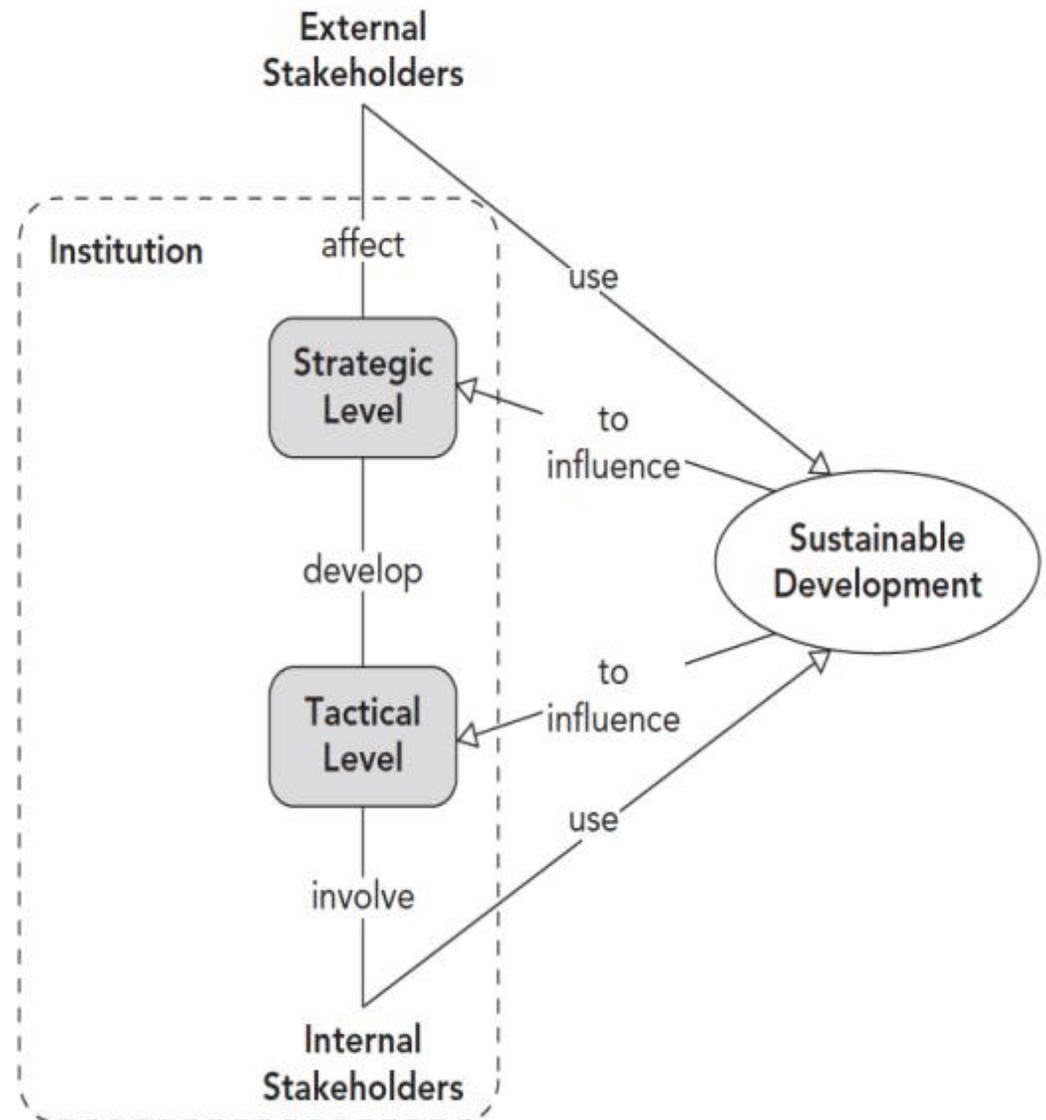
MODÈLES D'INTÉGRATION RECONNUS

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

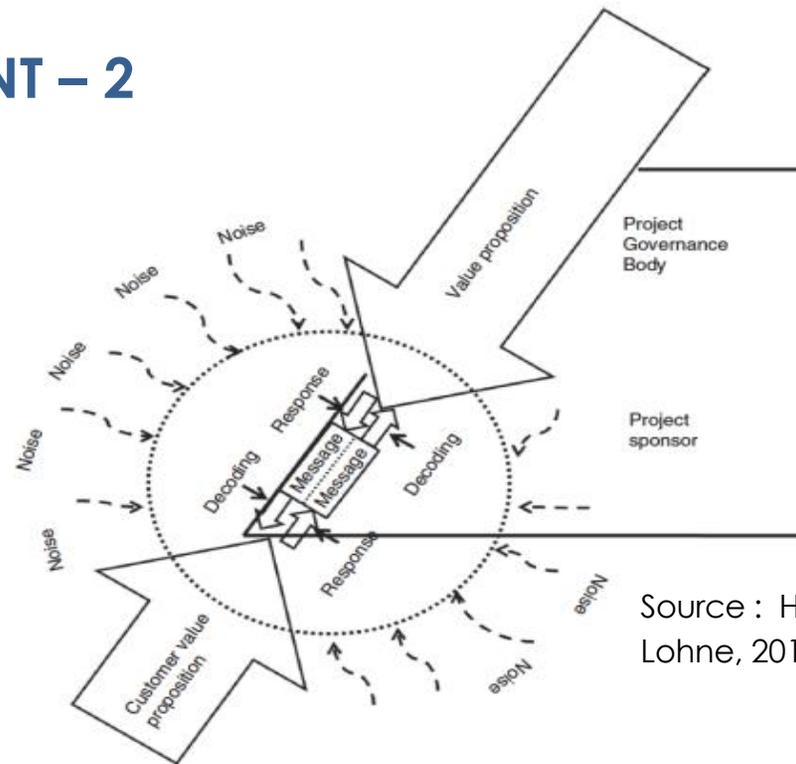
MODÈLE AXÉ sur L'ALIGNEMENT – 1

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

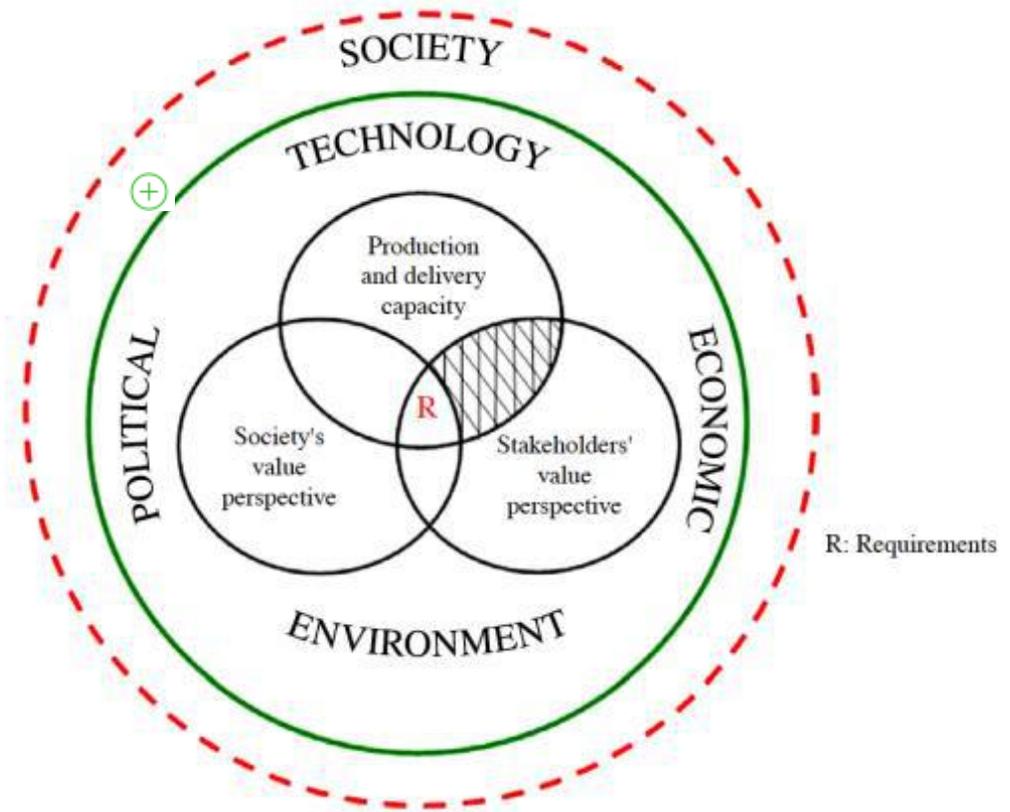


Source : Hjelmbrekke, Lædre et Lohne, 2014

- ⊕ 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**

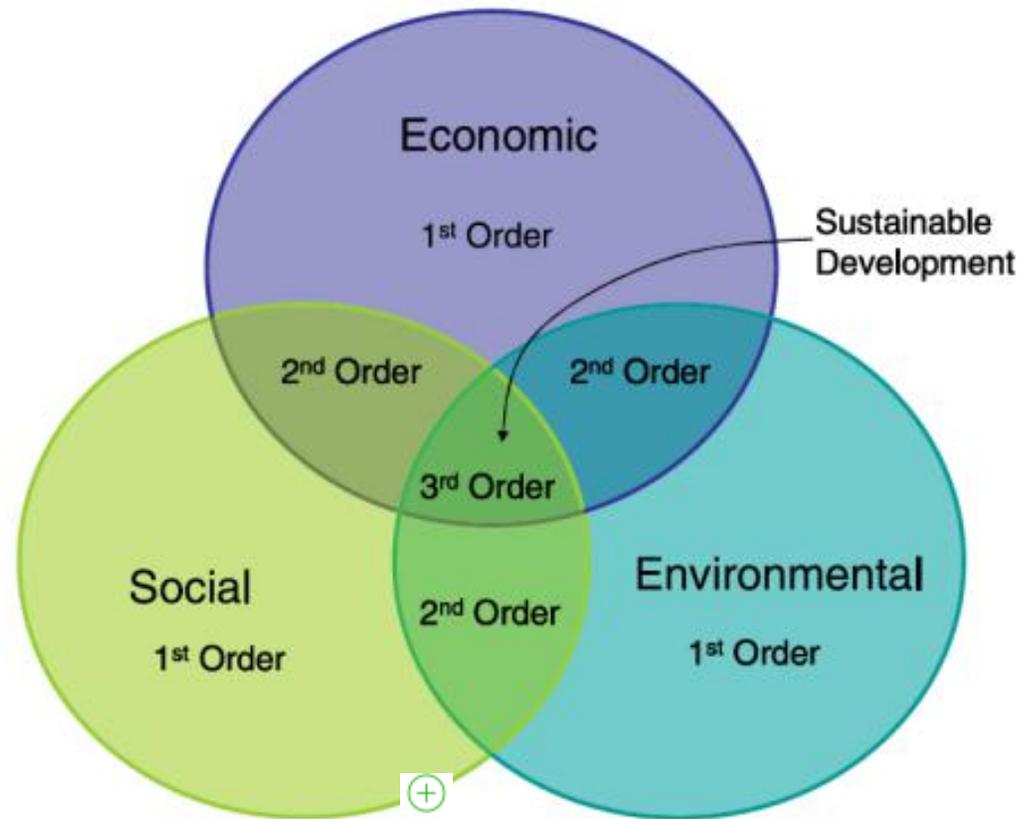
MODÈLE AXÉ SUR la COMMUNAUTÉ



Le modèle du local au global

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

MODÈLE AXÉ SUR LA MESURE

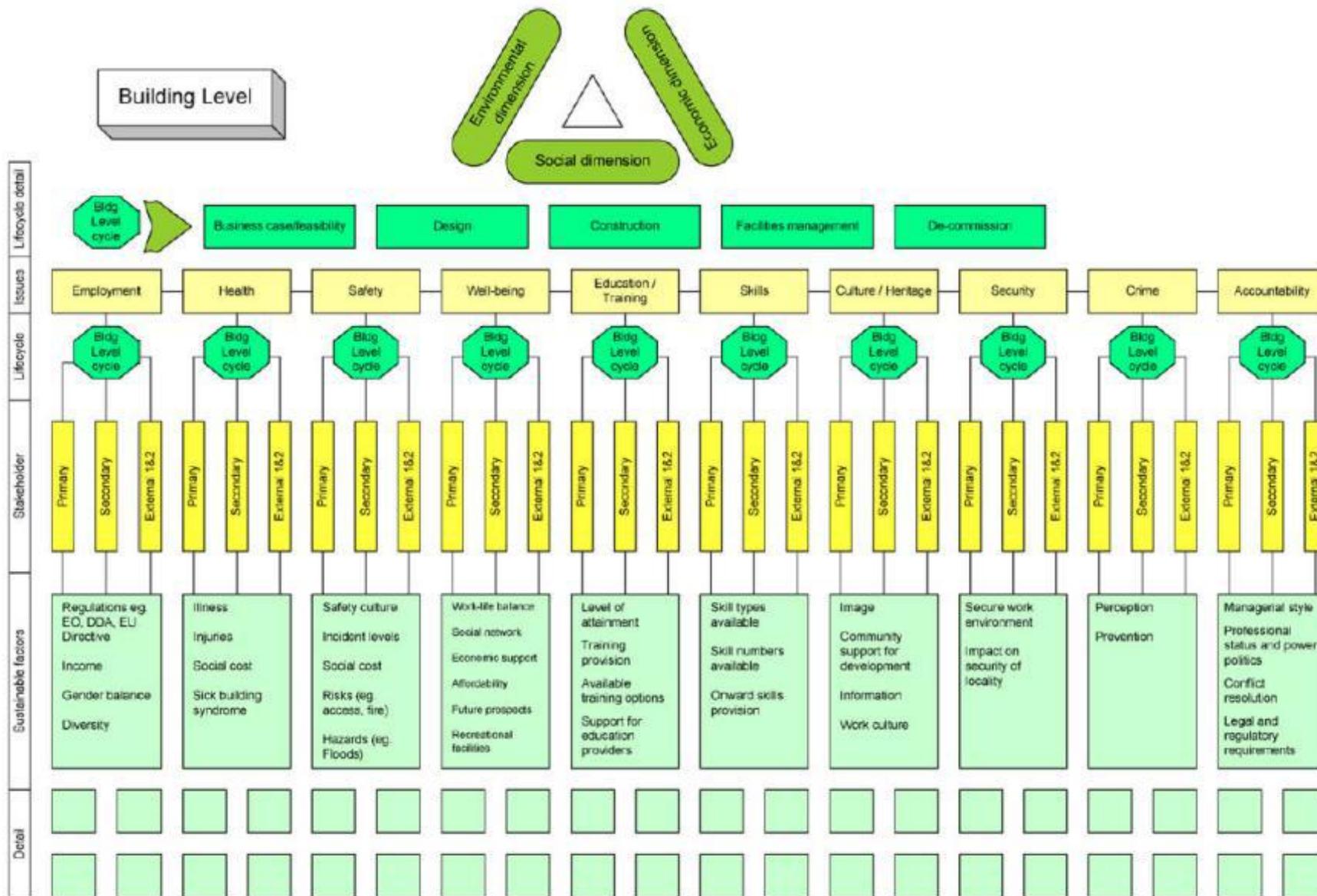


Le modèle britannique de revitalisation urbaine

- ⊕ 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



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/>