

6.3 Étude de cas : Impliquer les parties prenantes

Impliquer les parties prenantes	
Finalité / Objectifs pédagogiques	Grâce à cet exercice, vous serez à même de : - savoir comment élaborer une stratégie de participation ; et - comprendre comment travailler et communiquer avec les parties prenantes, notamment dans des environnements multisectoriels.
Produit	Schéma permettant de visualiser comment et quand impliquer les parties prenantes (tableau)
Intérêt	La participation des parties prenantes est essentielle à la réussite de la Planification bleue. Elle doit donc être programmée dès le début et tout au long du processus de planification.

Contexte

En tant que consultant, vous avez identifié les principales parties prenantes à impliquer dans le processus de Planification bleue de Bakul (voir l'exercice « Cartographier les parties prenantes »). Vous devez maintenant aider l'AGZMC à décider quand et comment impliquer ces parties prenantes dans le processus de Planification bleue.

Consignes relatives à l'étude de cas

Vous jouez toujours le rôle d'un consultant qui conseille l'AGZMC sur les principales parties prenantes. Vous cherchez à déterminer quand et comment impliquer ces dernières dans le processus de Planification bleue. Utilisez les informations des études de cas précédentes.

Les outils suivants vous aideront dans votre mission :

- L'Encadré 9 fournit des pistes pour impliquer les parties prenantes
- La Figure 6 présente différents types de participation des parties prenantes
- Le Tableau 5 expose les avantages et les inconvénients des différentes techniques de participation des parties prenantes
- Le Tableau 6 vous aide à programmer quand et comment impliquer les parties prenantes
- Les parties prenantes à Bakul (voir p. 35-40).

Votre mission

Vous devez déterminer quand et comment les parties prenantes doivent être impliquées dans le processus de Planification bleue. Utilisez le tableau 7 pour définir dans quelle composante de la Planification bleue et de quelle façon chaque partie prenante doit être impliquée. Complétez les lignes et reliez vos résultats entre eux :

- La colonne A présente les composantes de la Planification bleue. Vous pouvez indiquer les tâches (exercices) spécifiques à chacune d'elles.
- Dans la colonne B, dressez la liste des principales parties prenantes à impliquer dans cette composante.
- Dans la colonne C, définissez le type de participation qui correspond à chaque partie prenante devant être impliquée dans cette composante de la Planification bleue.
- Dans la colonne D, réfléchissez au principal objectif de ces réunions et/ou activités.
- Dans la colonne E, identifiez les techniques de participation adaptées à chaque partie prenante : comment allez-vous impliquer cette partie prenante ? Trouvez la méthode adaptée. Vous pouvez consulter les « techniques de participation des parties prenantes » présentées ci-dessous (voir Tableau 5).

Encadré 9 : Quelques pistes pour impliquer les parties prenantes

Quelques pistes pour impliquer les parties prenantes*

Dans un premier temps, vous devrez déterminer à quel moment il convient d'impliquer les parties prenantes. Étudiez les différentes composantes de la Planification bleue et les principales parties prenantes que vous avez identifiées puis définissez dans quelle composante chacune d'elles doit être impliquée.

Dans un deuxième temps, vous devrez déterminer comment impliquer ces parties prenantes. Pour vous aider, voici les différents types d'engagement¹ :

- **Communication** : les autorités en charge de la Planification bleue souhaitent transmettre un message à un public cible afin que les déclarations, les propositions ou les décisions contenues dans leur message soient approuvées. La communication n'induit aucune participation active de la part des parties prenantes.
- **Information** : les autorités en charge de la Planification bleue souhaitent informer un public cible de leurs intentions, de leurs décisions et de leurs tentatives en vue de fournir des éléments de compréhension, mais n'attendent aucune réaction particulière. Contrairement à la communication, l'information se veut objective et permet de donner aux parties prenantes les moyens de réagir aux décisions ou de prendre position en toute connaissance de cause.
- **Consultation** : les autorités en charge de la Planification bleue recueillent les opinions des parties prenantes qu'elles ont consultées. Les avis exprimés doivent entrer en compte dans la prise de décision, mais rien ne garantit qu'ils seront suivis. Le cas échéant, les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été retenus doivent être clairement énoncées.
- **Dialogue** : forme d'interaction « horizontale » entre les parties prenantes, qui sont traitées sur un pied d'égalité. Il a pour but de leur permettre de mieux se connaître et se comprendre. Le dialogue vise à créer un sentiment de proximité et de compréhension mutuelle autour des problèmes et des solutions relatifs à une zone de planification donnée.
- **Concertation** : forme d'interaction « horizontale » entre les parties prenantes, qui sont traitées sur un pied d'égalité. Contrairement au dialogue, son but est d'élaborer une position commune à un groupe de parties prenantes, qui puisse être présentée ou défendue auprès des autorités en charge de la Planification bleue. (La concertation est un terme français qui renvoie au fait, pour des musiciens, de jouer dans le but de créer une œuvre commune, comme un concert).
- **Négociation** : forme d'interaction « horizontale » qui donne aux parties prenantes et aux autorités en charge de la Planification bleue les mêmes pouvoirs décisionnels.

*Adapté des travaux de Bouamrame, 2006

Figure 6 : Les différents types de participation des parties prenantes (adapté des travaux de Bouamrame, 2006)

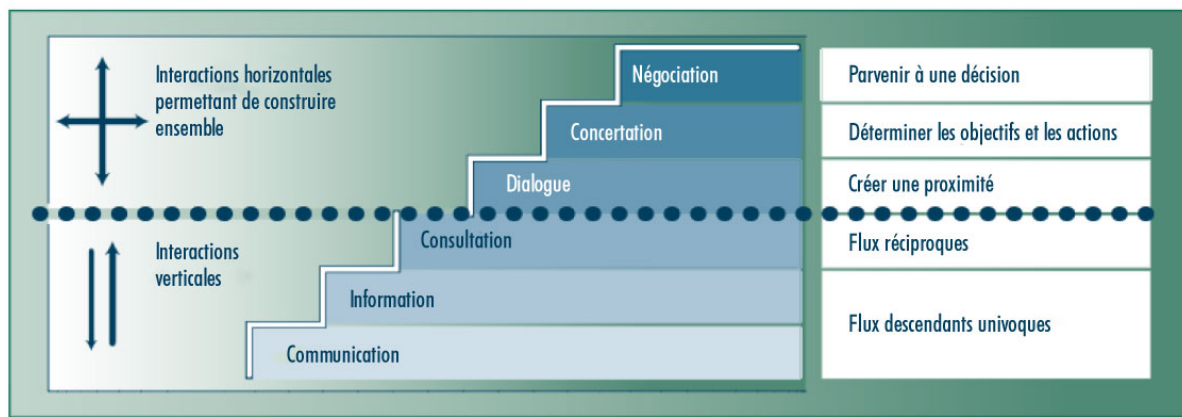


Tableau 5 : Techniques de participation des parties prenantes

Techniques de participation des parties prenantes ⁸		
Méthode	Avantages	Inconvénients
Groupe consultatif/ groupe de travail	• Permet une interaction entre les autorités et les divers courants d'opinion de la communauté • Offre un espace d'échange entre les groupes • Propice à l'établissement d'un consensus • Les membres du groupe acquièrent des connaissances et formulent des recommandations éclairées.	• La composition du groupe doit être crédible aux yeux du public. • Les activités du groupe doivent être reliées à des décisions concrètes. • Nécessite beaucoup de temps et d'investissement du personnel. • Le public ne considère pas automatiquement les recommandations du groupe comme représentatives d'un plus grand public • Des différends peuvent apparaître au sujet du mandat du groupe.
Expositions	• Accessibles à toute la communauté • Possibilité de présenter le contexte et les enjeux de manière créative • Utiles pour distribuer des bulletins d'information, des brochures et des questionnaires ou pour illustrer une réunion • Le personnel peut répondre directement aux questions et susciter l'intérêt.	• Risque de faible fréquentation • Tous les lieux ne se valent pas du point de vue de l'attractivité. • Potentiellement ennuyeuses
Brochures	• Permet d'identifier les enjeux clés • Faciles à produire • Utiles aux relations publiques • Large couverture	• Production coûteuse en temps et en argent • Risque de simplification excessive • Peuvent favoriser les réclamations injustifiées
Groupe de consultation	• Utile pour évaluer les facteurs émotionnels et les autres facteurs qualitatifs • Moins coûteux et permet d'obtenir des données plus approfondies que les enquêtes	• La précision statistique ne peut faire l'objet d'aucune réclamation. • Le public peut avoir des perceptions erronées quant à l'utilisation des données du groupe. • Ne peut pas remplacer des formes de participation plus visibles
Site Internet basé sur un système d'information géographique (SIG)	• Large audience potentielle • Favorise la sensibilisation et offre un accès libre aux données	• Outil intimidant pour de nombreux secteurs de la population • Doit être constamment mis à jour pour rester pertinent • Potentiellement coûteux et impersonnel

⁸ Tableau adapté des travaux de McGee, L.A., et Barrett, M.J. (2013a).

Techniques de participation des parties prenantes (suite)		
Méthode	Avantages	Inconvénients
Internet	• Offre un accès généralisé aux ressources concernant les enjeux • Permet la participation d'une large audience sur le plan géographique	• Tout le monde n'a pas accès à Internet. • Une formation peut être nécessaire pour utiliser certaines technologies. • Potentiel manque de fiabilité de la technologie • Technologie encore en développement
Entretiens	• Peuvent fournir des informations plus précises que toute autre méthode • Les personnes donnent davantage d'informations en privé qu'en public.	• Chronophages • Le nombre d'entretiens possibles est généralement limité par le temps. • Nécessitent des enquêteurs qualifiés • Les réponses fournies au cours des entretiens ne sont pas accessibles au public.
Réunions en groupes et sous-groupes	• Permettent une plus grande interaction même dans un groupe de taille importante • Les participants peuvent résoudre des problèmes ou réaliser des tâches. • Suscitent davantage d'enthousiasme que les réunions de grande envergure	• Le groupe peut refuser de se diviser en petits groupes. • Le découpage en sous-groupes peut induire une lourdeur logistique. • Les groupes organisés peuvent avoir le dessus sur certains sous-groupes.
Médias locaux	• Large audience potentielle • Coût relativement peu élevé • Efficaces sur le plan des relations publiques • Favorisent la sensibilisation	• Incertitude quant à la façon dont les médias utiliseront les informations fournies ; ils peuvent ne pas les utiliser, commettre des erreurs ou insister sur les conflits.
Bulletin d'information	• Crée les conditions propices au dialogue, permet à chacun de contribuer, donne une image forte du projet, peut être associé à un site Internet	• Engagement à durée indéterminée, peut entraîner une « lassitude » si le processus se prolonge • Risque d'utilisation excessive de termes professionnels
Journée portes ouvertes	• Permet une interaction individualisée entre les parties prenantes et les autorités • Peut être conçue de façon à permettre aux participants de laisser des observations écrites • Événement très souple dans sa conception : possibilité de lui donner un caractère formel ou informel	• Les participants peuvent de ne pas entendre les points de vue exprimés par les autres participants. • Il peut être difficile de recueillir systématiquement les commentaires des participants. • N'offrent aux groupes de parties prenantes aucun public auquel s'adresser

Techniques de participation des parties prenantes (suite)		
Méthode	Avantages	Inconvénients
Enquête ou sondage	• Permet de recueillir l'opinion d'un plus large public • Les résultats peuvent être décrits et présentés sous un angle quantitatif.	• Processus qui nécessite un personnel qualifié • Des erreurs méthodologiques peuvent fausser les résultats. • Les résultats produits ne sont valables qu'à un instant T — ils peuvent changer dans un avenir proche. • Coût potentiellement élevé
Audition publique	• Tous les participants peuvent faire consigner leurs observations textuellement. • Très transparente ; tous les participants peuvent entendre ce qui se dit.	• Peut donner lieu à de simples discours des participants au lieu d'un vrai débat sur les problèmes • Aucune interaction possible • Peut être manipulée ou contrôlée par des groupes organisés
Réunion publique	• Peut être moins formelle qu'une audition publique • Les participants peuvent faire consigner leurs observations (généralement de manière non textuelle). • Généralement plus interactive qu'une audition publique • Processus très transparent ; tous les participants peuvent entendre ce qui se dit.	• Peut donner lieu à de simples discours des participants au lieu d'un vrai débat sur les problèmes • Peut contribuer à une polarisation des points de vue • Peut être manipulée ou contrôlée par des groupes organisés
Réunion municipale	• Plus grande interaction et moins de formalisme que dans le cadre d'une audition publique • Permet un degré élevé d'interaction	• Peut contribuer à des positions extrêmes ou figées • Peut se dérouler dans un lieu non propice à la résolution des problèmes
Atelier	• Efficace pour résoudre des problèmes ou réaliser des tâches • Très interactif : les participants ont le sentiment que leur opinion est valorisée. • Utile pour parvenir à un accord • Encourage les citoyens locaux à exprimer leur point de vue • Peut être très créatif, flexible, propice à un débat ciblé, potentiellement moins conflictuel • Fait intervenir des personnes intéressées et bien informées • Aide à amorcer une vision commune	• Limite le nombre de participants • Les personnes ayant une position figée peuvent être hostiles au processus d'atelier. • Peut susciter des attentes qui ne seront pas satisfaites • Nécessite une gestion, une continuité et un suivi rigoureux • Dépend de la qualité de l'animation • Ne reflète pas nécessairement un point de vue équilibré