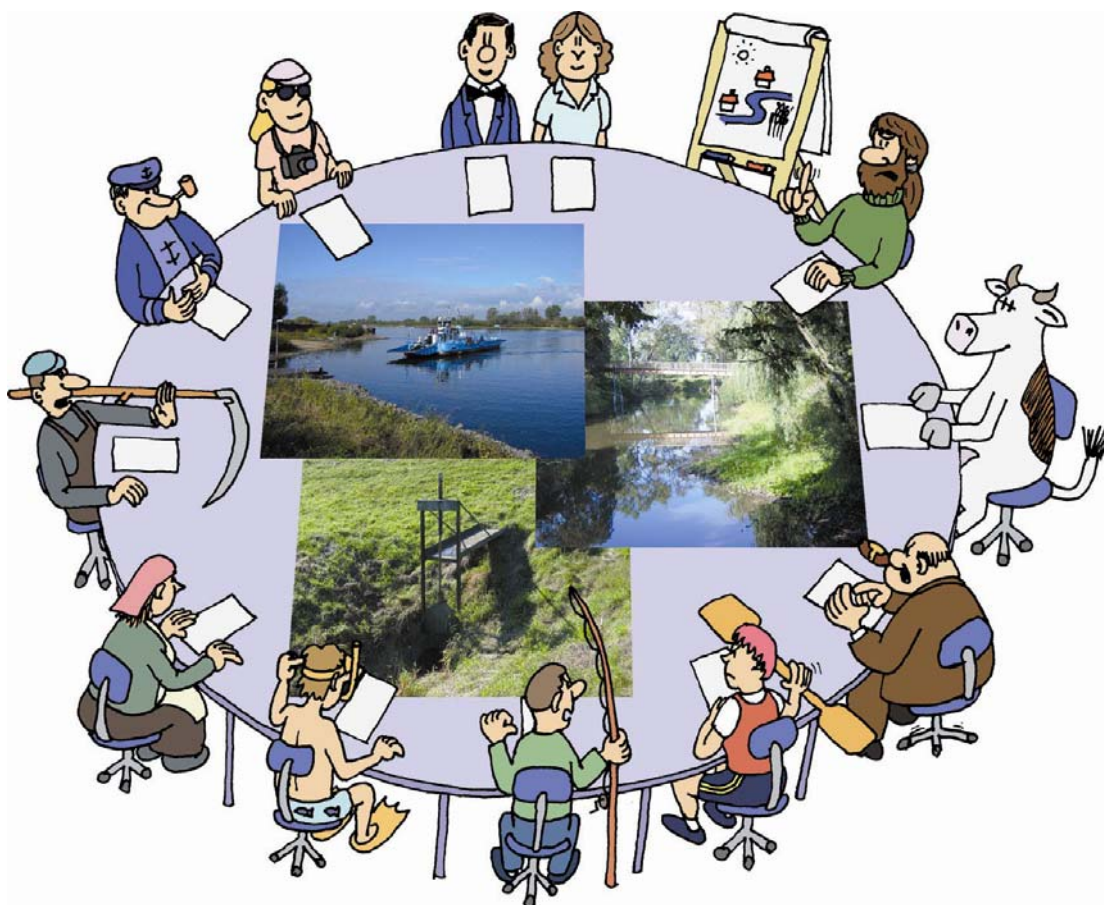




HARMONISING COLLABORATIVE PLANNING

HarmoniCOP



APPRENDRE ENSEMBLE POUR GÉRER ENSEMBLE

— AMÉLIORER LA PARTICIPATION A LA GESTION DE L'EAU —

Compilé, édité et conçu par l'équipe HarmoniCOP.
Équipe d'édition: D. Ridder, E. Mostert, H. A. Wolters.
Avec les contributions de F. Cernesson, J.M. Echavarren B. Enserink, N. Kranz, J. Maestu, P. Maurel, E. Mostert, H. Otter, M. Patel, D. Ridder, B. Schlussmeier, D. Tabará, T. Taillieu, H. A. Wolters et d'autres équipes d' HarmoniCOP.

Illustrations, y compris la couverture: M. Fredrich
Impression de la version anglaise: Druckhaus Bergmann Osnabrück
Traduction française : P. Maurel, T. Yon

Ce livre est le résultat du projet 'Harmonising Collaborative Planning', financé par la Commission Européenne, au sein du programme thématique "Energy, Environment and Sustainable Development" (1998-2002 /Contract No. EVK1-CT-2002-00120). Les points de vue exprimés sont ceux des auteurs et ne reflètent pas forcément ceux de la Commission Européenne. La Commission Européenne est nullement responsable de l'usage qu'il est fait des données et des informations citées.

© 2005 Tous droits réservés. Vous êtes libre de copier, de distribuer et d'afficher ce travail sous la seule condition que vous l'attribuiez à ses auteurs, que ce travail ne soit pas utilisé à des fins commerciales et que rien ne soit altéré, modifié ou utilisé sans mentionner les auteurs. Une autorisation écrite de l'éditeur est exigée dans tout autre cas.

Editeur: Université d'Osnabrück, Institut de Recherche en Systèmes Environnementaux, Barbarastr. 12, 49069 Osnabrück, Allemagne.

ISBN 3-00-016970-9

Ce livre est imprimé sur du papier recyclé.

Préface

Le développement des politiques environnementales est un procédé complexe mêlant les exigences légales aux soucis de faisabilité technique, de connaissance scientifique et d'aspects socio-économiques. Ceci requiert des consultations intensives des différentes parties prenantes. Dans ce contexte, la prise en compte du progrès scientifique représente un des aspects clefs dans la conception de nouvelles politiques et la révision de celles existantes. Cette considération est entièrement prise en compte par le sixième Programme d'Action Environnementale au sein de l'Union Européenne. Ce dernier stipule notamment que « les connaissances scientifiques et l'analyse économique, les données et les informations environnementales fiables et mises à jour, ainsi que l'usage d'indicateurs vont renforcer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'une politique environnementale » (Commission Européenne, 2001). Ceci exige donc que les apports scientifiques viennent constamment alimenter les processus relatifs à cette politique environnementale. Cette intégration mobilise aussi diverses parties concernées, notamment les communautés scientifiques et les responsables de l'élaboration des politiques publiques mais aussi les industries, l'agriculture, les ONGs et autres, sans oublier le grand public.

Le succès du développement, de la mise en œuvre et de la révision des politiques requiert un programme de collaboration et des interactions entre un grand nombre de parties concernées afin d'atteindre une vision partagée. Un exemple de consultation réussie et d'une planification issue de concertations concerne la mise en œuvre de la Directive Cadre sur l'Eau (DCE) (2000/60/EC): Une stratégie de mise en œuvre commune a été adoptée par les états membres et les parties concernées et est opérationnelle depuis 2001 (Commission Européenne, 2000). De nombreux sujets sont en cours de discussion au sein de ce réseau. Ils sont traités par des experts des états membres de l'UE, de l'industrie, de l'agriculture, des scientifiques et autres, et ont pour but de rassembler et de partager des connaissances et des intérêts à partir de points de vue différents. Cette approche, bien qu'elle prenne du temps, a considérablement amélioré la connaissance et l'interprétation commune des apports clés de la DCE, et est considérée comme un outil très puissant pour le partage de bonnes pratiques.

Au delà du partage d'information et de bonnes pratiques pour la gestion de l'eau entre les personnes chargées d'appliquer les politiques et les experts, la mise en œuvre de la DCE repose aussi sur l'information, la consultation et la participation du public. La directive encourage en effet la participation d'un grand nombre de parties concernées durant sa mise en œuvre et offre la possibilité d'interagir avec les décideurs à différentes étapes d'élaboration du plan de gestion

du bassin hydrographique. En France, le SDAGE (Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux) révisé et le programme d'actions doivent être officiellement adoptés par le comité de bassin à la fin 2008 après des phases de consultation du grand public et de concertation avec les acteurs de l'eau. Le guide méthodologique de l'UE pour la mise en oeuvre de l'article 14 de la DCE, bien que faisant autorité en la matière, ne décrit pas de manière détaillée des recommandations pratiques pour encourager la participation active du public. Il est communément admis que nous apprenons également de nos propres pratiques et que la mise en commun de ces expériences aidera à consolider une approche partagée pour la gestion de l'eau au niveau de l'Union Européenne.

Le projet HarmoniCOP montre la voie pour définir des solutions pratiques permettant d'améliorer la participation active de toutes les parties concernées à la mise en oeuvre de la DCE dans les années à venir. L'approche basée sur l'apprentissage collectif développée par la suite ne traite pas seulement des questions d'acquisition de connaissances supplémentaires et d'amélioration de la compréhension de problèmes complexes interdépendants, questions somme toute classiques dans le domaine de la gestion de l'eau. Elle permet aussi aux différentes parties concernées de mieux comprendre leurs perceptions respectives des problèmes, ce qui peut contribuer à améliorer la qualité de leurs relations, et à établir pour l'avenir les bases d'une collaboration et d'une mise en réseau durables. Ce manuel « apprendre ensemble pour gérer ensemble – Amélioration de la participation dans la gestion de l'eau » est d'actualité à l'heure où les états membres s'engagent dans les premières étapes de la mise en oeuvre pratique de la DCE. D'une part, le livre explique pourquoi il est souhaitable en matière de participation d'être plus ambitieux que la simple information ou consultation des parties concernées et du grand public. D'autre part, il permet d'acquérir les savoir-faire indispensables pour établir un cadre favorable à la réussite du processus participatif. Cette publication devrait donc constituer une source majeure d'inspiration pour les responsables de la gestion de l'eau et les personnes en charge de la mise en oeuvre de la DCE.

Philippe Quevauviller
Commission Européenne, DG Environnement

CHAPITRE 1: COMMENT DEMARRER

1.1. Participation du public et apprentissage collectif	1
1.2. Principes généraux	6
1.2.1. Ouverture	6
1.2.2. Respect des valeurs fondamentales	7
1.2.3. Rapidité	8
1.2.4. Contenu	8
1.3. Identification du problème	10
1.4. Parties concernées et analyse du contexte	11
1.5. Stratégie en matière de participation	16
1.6. Choix des méthodes et des outils	21
1.7. Elaborer un processus participatif	29
1.8. Etape de réflexion sur le processus en cours	30

CHAPITRE 2: COMMENT GERER

2.1. Les règles de base	32
2.2. Comment organiser une réunion	33
2.2.1. Choisir un facilitateur	34
2.2.2. Identifier les compétences requises des facilitateurs	34
2.2.3. Inviter les participants	36
2.2.4. Choisir un lieu	36
2.3. Conseils pour améliorer le processus dans son ensemble	38
2.3.1. Influence des individus sur le processus	38
2.3.2. Influence de la structure sur le processus	44

2.3.3. Promouvoir une méthode efficace de résolution des problèmes	46
2.4. Méthodes et outils favorisant l'apprentissage collectif	49
2.5. Garder le rythme	70
2.6. Gestion de l'information	71
2.6.1. Le rôle des savoirs experts	71
2.6.2. Rapportage	73
2.7. Publics à associer	73

CHAPITRE 3: COMMENT AMÉLIORER

3.1. Suivi et évaluation	81
3.1.1. Introduction	81
3.1.2. Justification	82
3.1.3. Etapes	84
3.1.4. Contenu	88
3.1.5. Outils et méthodes	90
3.2. Grille d'évaluation	91
Comment le manuel a-t-il été élaboré ?	104
Glossaire	107
Index	111

Pourquoi utiliser ce manuel?

Ce livre traite de la participation du public et de l'apprentissage collectif pour la gestion des districts hydrographiques. Il est destiné aux personnes chargées de la mise en oeuvre de la DCE (Directive Cadre sur l'Eau). Il contient des idées, des approches et des méthodes pour :

- *Instaurer un climat de confiance entre les différentes parties concernées*
- *Développer une vision partagée des problèmes en jeu*
- *Résoudre les conflits*
- *Aboutir à des solutions communes qui soient techniquement fondées et réalisables en pratique*
- *Encourager une "implication active de toutes les parties intéressées" dans la gestion du bassin hydrographique conformément aux recommandations de la DCE*

Ce manuel peut également intéresser d'autres acteurs impliqués dans la gestion des ressources en eau ou d'autres types de ressources naturelles.

La Directive Cadre sur l'Eau (DCE) et la participation du public

L'ensemble des gestionnaires de l'eau en Europe ont à relever le défi de la mise en oeuvre de la directive cadre sur l'eau (DCE). A de rares exceptions près, toutes les masses d'eau devront atteindre un bon état écologique d'ici 2015. Pour atteindre cet objectif, des plans de gestion des bassins hydrographiques ainsi que des programmes d'actions devront être définis. De plus, le grand public devra être consulté à trois reprises lors du processus de planification et "la participation active de toutes les parties intéressées" devra être encouragée. (voir l'encadré).

Les Etats membres de l'UE et la commission européenne ont développé une stratégie commune de mise en application de la DCE. Dans ce cadre, il a été rédigé le « Guide sur la participation collective au sein de la Directive Cadre sur l'eau ; implication active, consultation et accès du public aux informations sur la participation du public » (la version anglaise s'intitule *Guidance on Public Participation in relation to the Water Framework Directive; active involvement, consultation, and public access to information on public participation*). Ce manuel exhorte les acteurs de l'eau à ne pas oublier que la DCE encourage la participation active de toutes les parties concernées. Il s'agit d'un niveau de participation supérieur à celui de la consultation. La participation active des parties concernées implique qu'elles soient invitées à contribuer activement au processus de planification en discutant des problèmes et de leurs solutions".

Les exigences de la Directive Cadre sur l'Eau en matière de participation du public

La participation du public jouera un rôle clé dans la mise en application de la DCE. Comme il est précisé dans le préambule 14, "Le succès de la présente Directive [...] requiert également l'information, la consultation et la participation du public, y compris des utilisateurs.". La DCE présente plusieurs exigences en matière de participation du public:

1. La participation active de toutes les parties concernées doit être encouragée (art. 14.1, première phrase).
2. La DCE requiert trois phases de consultation écrite sur le projet de plan de gestion du district hydrographique. Un programme de travail et un calendrier pour l'élaboration du plan, y compris un relevé des mesures qui seront prises en matière de consultation, doivent être publiés en décembre 2006. Une synthèse provisoire des questions importantes relatives à la gestion de l'eau doit être publiée pour décembre 2007. Un projet de plan de gestion du district hydrographique doit être publié en Décembre 2008. Les Etats membres doivent accorder au public une période d'au moins 6 mois pour la formulation par écrit des observations sur ces documents. (art. 14.1, deuxième phrase, et art. 14.2).
3. Les résultats de la consultation du public et les modifications apportées en conséquences au plan de gestion doivent être clairement précisés (Annexe VII point A9).
4. Sur demande, l'accès aux documents de référence doit être donné (art. 14, Annexe VII point A11).
5. D'autres formes de participation du public ne sont pas exigées par la DCE mais peuvent être nécessaires à la réalisation de ses objectifs environnementaux ambitieux et à son succès (cf. préambule 14).

Le guide a été approuvé par les directeurs de l'eau des différents Etats membres et constitue donc une interprétation officielle de la DCE. Il ne contient toutefois pas beaucoup d'informations sur la façon d'encourager en pratique la participation active des acteurs de l'eau. L'idée de base développée dans ce manuel est que la meilleure façon d'“encourager la participation active” est de promouvoir l'apprentissage collectif.

L'apprentissage collectif

L'apprentissage collectif revient à apprendre ensemble pour gérer ensemble (Section 1.1). Il met l'accent sur la collaboration entre les différents protagonistes et ceci dès le début du projet. Il aide à établir la confiance, à développer une vision commune sur les problèmes en jeu, à résoudre les conflits et à aboutir à des solutions communes qui sont techniquement correctes et mises en oeuvre de manière pratique. Il aide tous les protagonistes à atteindre de meilleurs résultats auxquels ils ne pourraient aboutir autrement.

L'apprentissage collectif est nécessaire dès lors que:

- les différentes parties concernées dépendent les unes des autres pour atteindre leurs objectifs ;

-
- il n’y a pas d’accord sur les problèmes en jeu ;
 - les problèmes sont suffisamment importants pour que les parties concernées investissent le temps nécessaire (et donc des moyens financiers).

L’apprentissage collectif n’est pas un concept nouveau. Il se produit dès que des personnes ayant des objectifs et des moyens différents réussissent à gérer un problème présentant un intérêt pour chacune d’entre elles. Toutefois, il est souvent nécessaire de fournir des efforts spécifiques pour le promouvoir.

Guide de lecture

Ce manuel comprend trois chapitres. Le chapitre 1, “Comment démarrer”, pose les fondements du livre. Il présente en détail le concept d’apprentissage collectif et décrit comment développer et initier une stratégie de participation qui encourage cette forme d’apprentissage. Il traite de tous les éléments à prendre en compte avant de commencer un processus participatif.

Le chapitre 2, “Comment gérer”, fournit des idées et des suggestions sur la gestion des processus participatifs. Il traite de problèmes tels que la sélection des lieux de réunion et présente de nombreuses méthodes et outils pouvant être utilisés. De plus, il traite de la façon de suivre une étape achevée du processus participatif ainsi que des astuces utiles et des pièges à éviter tout au long du processus.

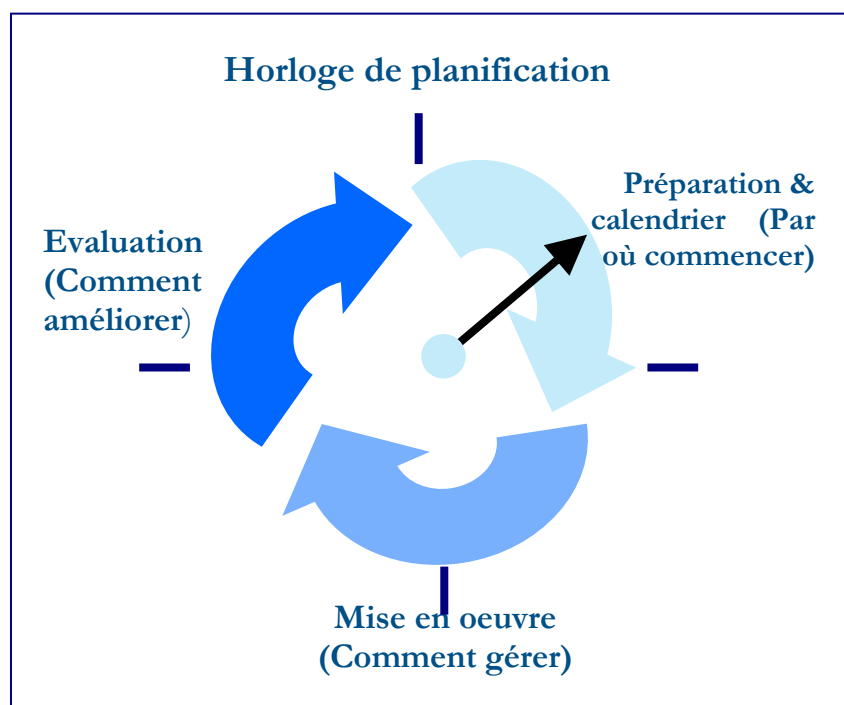
Le chapitre 3, ‘Comment améliorer’, donne des informations sur le suivi et l’évaluation des processus participatifs en cours et à venir. Il présente une grille d’évaluation. Il traite aussi de la façon de communiquer les leçons tirées des expériences passées aux personnes qui n’étaient pas impliquées dans le processus.

En fin de manuel, l’annexe “Comment ce manuel a-t-il été développé ?” décrit les origines et les objectifs du projet HarmoniCOP, dont ce manuel est l’un des produits. Elle montre également comment le développement de cet ouvrage a lui-même constitué un processus d’apprentissage collectif.

Les encadrés dans ce manuel présentent des expériences pratiques tirées d’études de cas qui furent conduites au sein du projet HarmoniCOP. Les rapports complets de présentation des études de cas peuvent être téléchargés à partir du site Web du projet (www.harmonicop.info).

Les couleurs en haut de page sont destinées à faciliter la navigation au sein du manuel et font référence aux différentes phases du processus de participation du public comme indiquées par l’“horloge de planification” suivante.

Enfin, ce manuel se termine par un glossaire et un index.



Pour en savoir plus

Des suggestions de lectures pour approfondir les sujets traités sont fournies à la fin de chaque section. Tous les rapports écrits dans le cadre du projet HarmoniCOP peuvent être téléchargés à partir du site Web du projet (www.harmonicop.info).

COMMENT DEMARRER

Chapitre

1

Ce chapitre aide à développer une stratégie en matière de participation basée sur un apprentissage collectif. Il explique :

- *Les notions de participation du public et d'apprentissage collectif*
- *Comment concevoir le processus de participation en coopération avec les autres intervenants*
- *Comment développer une stratégie de participation*

1.1 Participation du public et apprentissage collectif

Participation

Le Public désigne l'ensemble des individus, des organismes et des associations qui ne représentent aucune administration officielle (Etat, collectivités territoriales, chambres consulaires, Agences de l'eau...).

Trois niveaux de participation peuvent être distingués

L'information :

L'information constitue le niveau le plus bas de la participation. Il s'agit de rendre l'information accessible et de la diffuser de manière active. La mise à disposition d'une information suffisante est un pré-requis nécessaire pour une réelle mobilisation du public. De plus, c'est souvent une obligation légale.

***Différents
niveaux de
participation***

La Consultation :

La consultation correspond à un niveau de participation où le public peut réagir aux propositions faites par une autorité. Dans de nombreuses procédures de planification, la réglementation impose de rendre public des versions provisoires du projet et de consulter le public à des moments particuliers pour émettre des avis par écrit. La consultation peut aussi prendre la forme de réunions ou d'enquêtes publiques.

La Participation active :

Cette forme de participation accroît l'importance de la place accordée au public. Ce dernier peut :

- débattre avec les autorités,
- aider à établir le calendrier de travail,
- aider à élaborer des solutions,
- être impliqué dans la prise de décision,
- participer à la mise en oeuvre des actions retenues,
- prendre la responsabilité partielle ou totale de la gestion d'un bassin versant.

Un peu de terminologie

Dans ce manuel, le terme *parties concernées* désigne toutes les personnes, groupes et organismes qui ont un intérêt direct à la gestion ou à la résolution d'un problème donné, soit parce qu'ils peuvent être affectés, soit parce qu'ils peuvent influencer les résultats. Il peut s'agir de citoyens individuels, d'organismes privés ou publics, d'experts, de groupes d'intérêt.

Le terme Public inclue toutes les parties concernées autres que les acteurs institutionnels gouvernementaux, collectifs ou administratifs, mais ne s'y limite pas.

Nous pouvons noter que de nombreux auteurs utilisent ces termes dans des sens plus ou moins proches sans qu'une distinction nette apparaisse entre ce qu'ils désignent effectivement.

L'apprentissage collectif

L'apprentissage collectif occupe une place centrale dans les nouvelles conceptions de la participation du public dans la gestion des hydrosystèmes. Si nous devions résumer ce qu'il signifie, nous dirions qu'il s'agit de :

Apprendre ensemble pour gérer ensemble

*La gestion des
bassins fluviaux est
trop complexe pour
être menée sans
l'engagement des
autres*

L'apprentissage collectif s'appuie sur un échange d'informations et de points de vue entre les parties concernées pour définir, ensemble, une solution adéquate au problème qui les concerne. Ces acteurs sont obligés de collaborer pour gérer ensemble l'hydrosystème car aucun d'entre eux ne maîtrise à lui seul l'ensemble des ressources juridiques, financières, ou autres, nécessaires à cette gestion. Pour assurer une telle gestion collective, les parties concernées ne peuvent limiter leurs compétences à la seule dimension de la gestion d'un bassin hydrographique. Elles doivent également connaître et comprendre le point de vue et les intérêts de chacune d'entre-elles pour parvenir à une compréhension partagée des problèmes et des solutions envisageables. Au final, elles doivent arriver à trouver un accord et à partager des moyens pour le mettre en oeuvre.

A court terme, faciliter l'apprentissage collectif permet de répondre aux objectifs de chacune des parties engagées dans le processus de gestion collective. A plus long terme, cela permet d'accroître les possibilités d'action et les pistes de gestion. La confiance s'en trouve accrue, les relations entre acteurs s'améliorent, de nouvelles idées, de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences apparaissent et sont partagées.

La concertation hongroise à propos des usages de l'eau pour l'environnement et l'agriculture

En Hongrie, la gestion de l'eau pour l'agriculture fait face à de nombreux problèmes. Les niveaux des nappes souterraines baissent considérablement en raison de prélèvements trop importants et à la sécheresse, les écosystèmes aquatiques sont menacés et les exploitations agricoles à dominante animale sont source d'importantes pollutions. De nombreux propriétaires terriens ne maîtrisent pas les pratiques agricoles et leur importance économique reste faible. De plus, depuis mai 2004, la Hongrie fait partie de l'Union Européenne et doit, à ce titre, répondre aux exigences de la DCE.

Dans ce cadre, l'institution « Global Water Partnership Hungary » a organisé la concertation hongroise (programme Dialogue) à propos des usages de l'eau pour l'environnement et l'agriculture en partenariat avec deux ministères, deux organisations professionnelles, l'Université de Technologie et d'Economie de Budapest et l'Union nationale des Associations de gestion de l'eau. L'objectif général de cette concertation était d'atteindre « le bon état écologique » de l'eau pour toutes les eaux hongroises d'ici 2015 et d'assurer le développement durable de l'agriculture. En impliquant toutes les parties prenantes, le programme Dialogue visait à mettre en oeuvre avec succès la DCE dans le secteur agricole..

Dans le cadre de ce programme, se sont tenues, à travers tout le pays, 23 réunions avec les représentants des 76 associations de gestion de l'eau de Hongrie. Les réunions étaient organisées en deux parties : la matinée, en session plénière, était consacrée à des présentations générales et pendant l'après midi, des sessions parallèles sous la forme de petits groupes se tenaient sur des sujets que les participants avaient eux même proposés. Les réunions organisées au printemps 2003 concernaient l'introduction de la DCE (Directive Cadre sur l'Eau). Celles de l'automne 2004 ont été consacrées à la discussion du document de la Commission Européenne intitulé : *Place de la DCE au sein de la Politique Agricole Commune [PAC] et les outils nécessaires à sa mise en oeuvre*. Le programme Dialogue a conduit à une meilleure connaissance et compréhension de la DCE et de ses implications. Il a aussi introduit d'importants changements dans la réponse officielle Hongroise aux documents de la Commission Européenne sur la DCE ainsi qu'au sujet de la Politique Agricole Commune. En définitif, cette concertation a conduit à de nouvelles et de plus fortes relations entre les participants et à une meilleure compréhension mutuelle. Quatre associations de gestion de l'eau vont conduire des projets pilotes, en accord avec le WWF Hongrois, pour la planification des mesures dans l'optique d'atteindre le « bon état écologique de l'eau » et/ou de remettre à jour des anciens plans de gestion des eaux. Auparavant, rien de cela n'aurait été possible.

***Élément clés de
l'apprentissage
collectif***

L'apprentissage collectif est basé sur l'échange et le dialogue. Ces échanges doivent intégrer les aspects suivants :

- la reconnaissance que les parties concernées sont dépendantes les unes des autres,
- les interactions entre l'ensemble des parties concernées,
- un certain degré de confiance et de ouverture,
- une réflexion critique de toutes les parties concernées sur (1) leurs objectifs et leurs intérêts (individuels et collectifs), (2) leurs idées sur la façon de gérer l'hydrosystème et (3) la manière dont leurs pratiques affectent les autres acteurs,
- la nécessité de développer une représentation partagée des problèmes à gérer. Il n'est pas nécessaire d'obtenir un consensus sur l'ensemble des problèmes mais chacun doit prendre en compte le point de vue de l'autre sur ces problèmes communs,
- la recherche et l'évaluation critique de l'ensemble des solutions possibles sans limitation a priori,
- des prise de décision collectives, basées sur la réciprocité (concessions mutuelles) et l'engagement,
- des dispositions pour faciliter la mise en oeuvre des décisions.

La notion d'apprentissage collectif développée dans ce manuel recoupe d'autres approches telles que la planification interactive ou la prise de décision ouverte. Des indications sur ces aspects sont présentées dans ce manuel. Ce qui caractérise l'apprentissage collectif n'est pas tant les dynamiques individuelles que leurs combinaisons et l'importance attribuée aux processus d'apprentissage et aux possibilités de changement.

***Le acteurs
institutionnels
partagent les
responsabilités
tout en
gardant le
pouvoir de
décision***

Le rôle des acteurs institutionnels est fondamental dans l'apprentissage collectif. Le processus d'apprentissage collectif signifie-t-il une perte de pouvoir de la part de ces acteurs institutionnels ? Deviennent-ils des acteurs comme les autres ? La réponse est non.

Les organismes publics auront toujours un rôle particulier à jouer qui est en rapport avec leurs ressources et leurs prérogatives réglementaires. Ils ne peuvent ni ne doivent abandonner ces prérogatives. L'apprentissage collectif apparaît, pour ces organismes, comme un moyen de mieux faire face à leurs fonctions. Cela implique une forme de partage de responsabilité entre les différents acteurs afin de gagner en efficacité et en capacité d'action.

En fin de compte, l'apprentissage collectif ne se traduit pas uniquement par des paroles mais il s'incarne aussi dans des actes. Plus qu'une idée à la mode, c'est un engagement et un nouveau moyen de gérer l'eau et les hydrosystèmes. La suite de ce manuel ne traitera donc plus de la notion d'apprentissage collectif mais proposera différents moyens pour le mettre en pratique.

Le point sur quatre aspects importants

L'apprentissage collectif est un investissement

La mise en œuvre de pratiques favorables à l'apprentissage collectif est souvent très exigeante en temps et en argent, tant pour les organisateurs que pour leurs partenaires. Ce mode de gestion devrait donc être réservé à la résolution de problèmes importants du point de vue des parties prenantes, mais pas pour traiter des aspects mineurs.

Il n'y a pas de solution a priori

Les résultats d'un processus de décision appuyé par un apprentissage collectif ne peuvent être prédéfinis a priori. Ils sont déterminés par l'ensemble des participants au cours de leurs échanges. Ces résultats dépendent essentiellement des acteurs qui sont engagés dans ce processus et de leur influence respective.

L'apprentissage collectif requiert un partage des responsabilités

Si un acteur institutionnel tente d'imposer ses propres conceptions de ce qu'est une bonne réponse au problème abordé et limite le champ des solutions possibles, les autres participants risquent de se désintéresser du processus participatif. Ces derniers adoptent alors une logique de confrontation plus que de coopération. Le partage de responsabilités entre, d'une part, les administrations et les acteurs institutionnels et d'autre part les autres acteurs, augmente l'efficacité du processus de gestion.

L'apprentissage collectif ne peut pas être imposé

Un professionnel de la concertation, animateur ou facilitateur, peut créer les conditions nécessaires à la participation et à l'apprentissage collectif.. Mais la participation à un processus d'apprentissage collectif ne peut être que volontaire et librement consentie. Un leader peut apparaître mais le processus décisionnel doit s'appuyer sur la volonté, le courage, la maturité et les efforts de l'ensemble des participants. Cela est essentiel pour un réel apprentissage collectif.

Pour en savoir plus :

Craps, M. (ed.) (2003) : Social learning in river basin management; HarmoniCOP WP2 reference document, Leuven, COPP (www.harmonicop.info)

Groupe de rédaction (2002) : Guidance on Public Participation in relation to the Water Framework Directive ; Active involvement, consultation and public access to information. Préparé dans le cadre de la Stratégie commune d'exécution de la Commission Européenne et des Etats Membres de l'U.E.

(<http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>)

Gray, B. (1989) : Collaborating : finding common ground for multiparty problems, San Francisco, Jossey-Bass.

1.2 Principes généraux

Pour que les processus participatifs soient un succès, ils doivent respecter quatre principes généraux :

- L'ouverture
- Le respect des valeurs fondamentales
- La rapidité
- Le contenu

1.2.1 Ouverture

L'ouverture implique que le porteur du projet adopte une attitude ouverte et ne prenne pas de décisions unilatérales. Les autres intervenants doivent être en mesure de pouvoir influencer le programme et les décisions, sans quoi ils ne coopéreront pas au processus.

La question clé de l'ouverture est de savoir qui devrait être mobilisé ? En général, quatre groupes de participants peuvent être identifiés :

1. Les intervenants qui possèdent des ressources pouvant améliorer la qualité de la décision, telles que des savoirs locaux, une capacité d'expertise ou une certaine créativité.
2. Les intervenants qui disposent de ressources nécessaires pour mettre en oeuvre les décisions, comme des moyens financiers, une autorité légale, un bon réseau relationnel et des ressources matérielles.
3. Les intervenants qui peuvent bloquer la décision ou son exécution, par exemple en encourageant l'abstention ou par des recours légaux ou des pressions politiques.
4. Les intervenants, comme par exemple la population locale, qui ne disposent pas nécessairement des ressources nécessaires ou de pouvoir de blocage.

*Tout le monde ne
veut pas ou ne
peut pas
participer*

Toutes les parties qui satisfont à ces exigences ne désirent pas ou n'ont pas besoin d'être impliquées à tous les stades de la prise de décision. Certains intervenants doivent être impliqués dès le début alors que d'autres ne souhaiteront qu'être consultés ou donner un avis ; d'autres encore seront mobilisés comme experts, ... (voir aussi 1.5).

Les participants doivent de préférence disposer d'une réelle autorité, être en mesure de s'investir dans le processus et avoir le pouvoir de décider au nom du groupe ou de l'organisme qu'ils représentent. Il doit au minimum être clairement établi s'ils interviennent au nom d'un collectif ou s'ils ne font qu'exprimer leur point de vue personnel. Lorsqu'il apparaît que des représentants ou des porte-parole ont un mandat insuffisant, il devient indispensable de consulter également les personnes représentées, même si cela prend beaucoup de temps.

La conception du processus de prise de décision doit elle-même être transparente. Il doit être clairement établi quelles sont les règles de base (voir 2.1.1.), comment les valeurs fondamentales sont protégées, comment les décisions sont obtenues et qui doit être impliqué à chaque étape. De préférence, les choix importants ne doivent pas être faits à l'avance, mais durant le processus participatif.

1.2.2 Respect des valeurs fondamentales

L'ouverture seule ne suffit pas pour convaincre les acteurs de participer. S'ils sentent que leur mode de vie et leur identité pourraient être menacés, alors ils n'adhéreront pas au processus participatif. S'ils sont déjà engagés, ils essaieront toujours, par méfiance, de retarder le processus. Tous les intervenants doivent avoir l'assurance que leurs valeurs fondamentales ne seront pas remises en question, quel que soit le résultat. Ceci créera un environnement favorable à la discussion et, éventuellement, à la prise de décision.

Un moyen efficace de protéger ces valeurs fondamentales est de permettre aux participants de ne pas s'engager à l'avance dans des résultats importants du processus auquel ils sont invités à contribuer. Il leur est simplement demandé de s'engager dans le processus lui-même. Ceci suppose de faire en sorte que les participants n'aient pas à s'engager par rapport à des décisions provisoires prises trop tôt dans le processus. En effet, dans des situations complexes, ces « pré-décisions » orientent souvent les choix finaux. Être obligé de s'engager précocément peut alors être perçu comme un piège et un point de non retour. Repousser le plus tard possible les premières décisions et instaurer des règles de sortie éviteront de tomber dans ce piège.

Les règles de sortie doivent permettre aux participants de quitter le processus à n'importe quel moment et de réduire ainsi le risque de rester engagés dans un projet qu'ils estiment aller dans une mauvaise direction. Mais l'expérience montre qu'une fois démarré, le processus participatif devient souvent si attrayant que les participants n'envisagent même plus de le quitter.

Demander un engagement dans le processus et non dans son contenu.

Lorsque les parties peuvent partir, elles sont plus enclines à participer

1.2.3 Rapidité

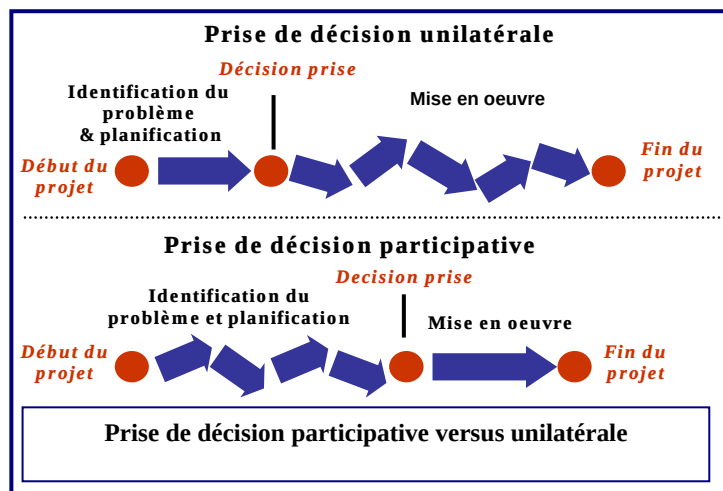
Il est également nécessaire d'aller vite et de progresser. Ceci sera possible en mobilisant des méthodes et des procédures appropriées, et en fixant des échéances réalistes.

Toutes les parties devraient y voir un gain

Le meilleur moyen pour encourager un comportement coopératif est d'offrir des perspectives de « bénéfices ». Des « pertes » provisoires peuvent être acceptées si la poursuite de la participation promet des gains à venir. Les « bénéfices » ne devront pas être obtenus trop tôt dans le processus sinon les intervenants auront tendance à se comporter de façon opportuniste et à se désengager dès leurs objectifs atteints. C'est pour cette raison que les premières décisions doivent être différées le plus possible et que les occasions de réaliser des gains maximums ne doivent pouvoir se produire que vers la fin du processus.

Les échéances dans la mise en oeuvre de la Directive Cadre sur l'Eau exercent de très fortes contraintes de temps sur le processus participatif. Ceci justifie d'autant plus les efforts de l'animateur pour aller vite et progresser.

Les prises de décision basées sur des processus participatifs prennent généralement plus de temps que celles prises unilatéralement par le gestionnaire de l'eau. Toutefois, ceci est souvent contrebalancé par un gain de temps supérieur dans la phase de mise en oeuvre des décisions, comme le montre la figure ci-après.



1.2.4 Contenu

Les experts ont un rôle d'accompagnement essentiel

Enfin, un dernier point à ne pas oublier, et non le moindre, concerne le contenu. Tous les participants doivent être suffisamment protégés et assurés de progresser. Ils ne devraient pas se retrouver en situation de quitter le processus avec des accords qui ne seraient pas techniquement réalisables, ne produiraient pas les bénéfices attendus ou qui seraient exagérément coûteux.

Bien que les techniciens et les scientifiques aient tendance à penser que le contenu technique est primordial, il n'est cependant pas déterminant dans un processus de décision. Il est en effet impossible de résoudre des

problèmes complexes sur la seule base d'informations objectives. Celui en charge du processus participatif doit le structurer de telle manière que les parties concernées soient suffisamment alimentées en contenus techniques, en mobilisant par exemple à leur côté des techniciens et des scientifiques. Ces experts peuvent aider les autres participants à distinguer ce qui est techniquement possible de ce qui ne l'est pas, quels sont les impacts de différents scénarios et quels sont les points de vue défendables et ceux qui ne le sont pas. Par ailleurs, il doit être accordé suffisamment de place aux savoirs locaux et à l'expertise de terrain. Le rôle des experts techniques et scientifiques ainsi que des experts de terrain doit être clair et leur contribution potentielle au processus doit être reconnue.

Les informations considérées comme correctes ou défendables doivent être mises à disposition de l'ensemble des participants. La gestion de l'information est en effet cruciale pour arriver à l'issue du processus à des résultats techniquement valables. Celui chargé d'organiser le processus participatif doit donc apporter une attention toute particulière à cet aspect.

La qualité du contenu technique s'améliore si le processus mis en place permet d'explorer tout d'abord une diversité croissante d'aspects puis de choisir ceux jugés les plus pertinents. Le fait de développer puis de discuter de nombreuses alternatives offre aux participants un maximum de chances d'apprendre. Cette exploration de la diversité améliore aussi la qualité des solutions imaginées et renforce la validité de celle qui sera finalement retenue (une alternative choisie parmi plusieurs options crédibles est en effet plus convaincante que si une seule voie est explorée). Lorsque les participants commencent à répéter les mêmes faits et points de vue, il est alors temps de passer au choix de la « meilleure » alternative. Ce choix doit se faire de préférence sur la base de critères clairs et acceptés par les participants.

***L'apprentissage
requiert de la
diversité***

Le tableau suivant récapitule les principes généraux à respecter.

Les principes généraux pour organiser un processus participatif

L'ouverture	1. Toutes les parties concernées doivent pouvoir participer au processus de décision 2. Les participants doivent avoir un mandat clair de leur groupe pour s'engager dans le processus 3. Le processus et sa conduite doivent être transparents
Le respect des valeurs fondamentales	4. Le processus doit respecter et ne pas menacer le mode de vie et l'identité des différentes parties concernées 5. Les participants doivent s'impliquer personnellement dans le processus 6. Le processus doit offrir aux participants des portes de sortie

La rapidité	7. Le processus doit offrir des perspectives de bénéfices et inciter à coopérer 8. Des tierces parties et de la sous-traitance peuvent être utilisées pour gagner du temps 9. Les conflits doivent être déportés en périphérie du processus (par exemple au sein d'un groupe ad-hoc, pour ne pas menacer le processus)
Le contenu	10. Le rôle des experts scientifiques et techniques et des autres participants doit être clair 11. Le processus doit d'abord aboutir à plusieurs alternatives à partir desquelles ensuite une ou plusieurs seront choisies

Pour en savoir plus :

Bruijn, H. d., E. ten Heuvelhof, et R. in't Veld. 2002. Process management. Why project management fails in complex decision making processes. Kluwer Academic, Dordrecht.

Enserink, B., et R. A. H. Monnikhof. 2003. Impact Assessment and public participation: Facilitating co-design by information management - an example from the Netherlands. Journal of Environmental Planning and Management 46:315-344.

1.3 Identification du problème

Les gestionnaires de l'eau qui entament un processus d'apprentissage collectif n'ont généralement qu'une vague idée du problème à résoudre. Le problème pourrait être par exemple d'atteindre un « bon état écologique de l'eau » d'ici 2015 comme l'exige la Directive Cadre sur l'Eau. Mais cette idée floue peut s'avérer insuffisante, et il deviendra alors nécessaire d'effectuer une analyse approfondie du problème et de ses causes. Cette analyse servira à identifier les éléments du système étudié ainsi que des relations de cause à effet.

Des perceptions différentes du problème existent

De plus, la perception des problèmes de gestion d'un bassin versant peut varier significativement d'un acteur à un autre. Un agriculteur peut être davantage intéressé par des conditions favorables à des activités agricoles économiquement viables (par exemple, disposer d'une eau d'irrigation abondante), alors que les ménages ou les industriels préféreront privilégier des prix de l'eau abordables. Il existe aussi une diversité de points de vue, tous aussi légitimes les uns que les autres. Il est alors important de ne pas délimiter le problème trop tôt et de façon trop restrictive. Une place importante doit être laissée à l'expression des préoccupations et des points de vue des autres parties concernées. Cette approche suscitera et maintiendra leur intérêt à participer et débouchera sur des solutions meilleures et mieux comprises.

Pour se faire une première idée de la perception des problèmes par les différentes parties concernées, une analyse des réseaux d'acteurs, telle qu'indiquée au chapitre suivant, peut s'avérer utile.

1.4 Parties concernées et analyse du contexte

L'analyse du « réseau » des parties concernées est une technique pour apprendre à connaître les gens, les groupes et les organisations qui peuvent influencer le succès d'un projet ou qui peuvent être touchés par ce projet. Les questions clés auxquelles une analyse d'acteurs doit répondre sont les suivantes :

*Apprendre à
connaître ses
partenaires !*

- Quelles sont les principales parties concernées ?
- Quelles relations entretiennent-elles entre elles ?
- Existe-t-il des conflits ?
- Comment perçoivent-elles le problème (tel qu'il a été provisoirement identifié par l'animateur) ?
- Quelles sont leurs principales préoccupations et comment peut-on les motiver à participer ?

Qui sont les parties concernées ?

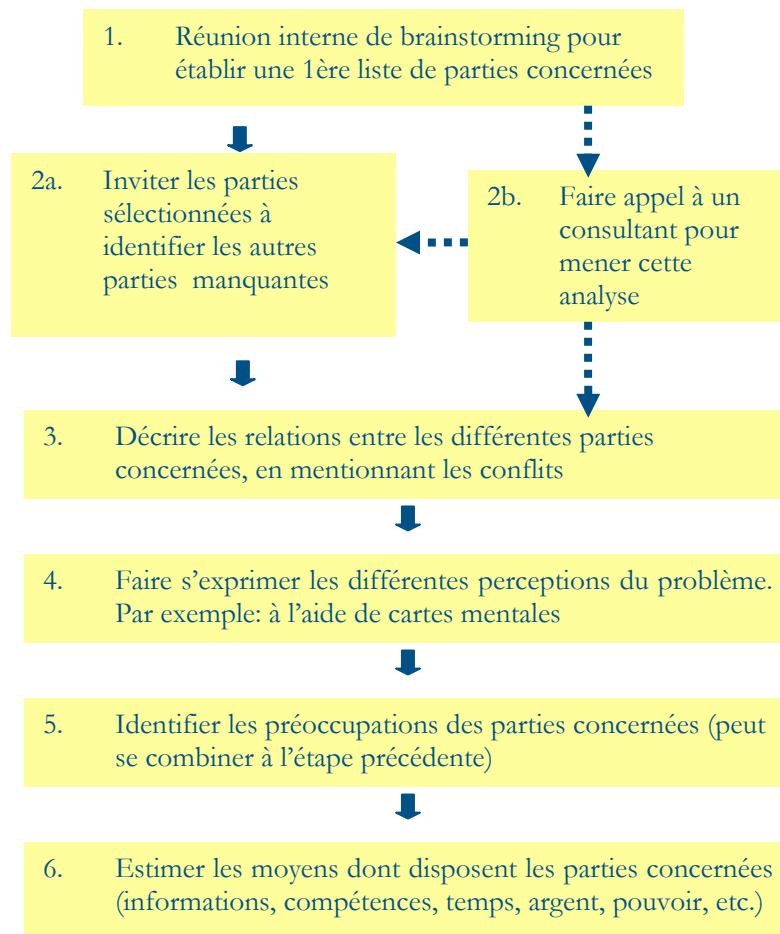
La première étape d'une analyse d'acteurs consiste toujours à établir une première liste provisoire. L'animateur peut dresser cette liste à partir de sa connaissance générale du problème à traiter et d'une première analyse (paragraphe 1.3), de son expérience, de précédents rapports sur le projet, de discussions avec les partenaires du projet, etc. Une autre possibilité pour établir une liste préliminaire des parties prenantes consiste à organiser une réunion interne sous forme de « remue-méninges ».

La liste provisoire des parties concernées peut ensuite être complétée de différentes manières. Une première manière est de leur demander d'identifier à leur tour d'autres parties qu'ils connaissent et de les caractériser selon les critères donnés au paragraphe 1.2.1 :

- Peuvent-elles contribuer au processus de décision ?
- Sont-elles nécessaires pour la mise en oeuvre des décisions ?
- Peuvent-elles bloquer la décision ou son exécution ?
- Subissent-elles des impacts ou ont-elles un intérêt dans les questions traitées ?

Une autre façon de procéder est d'identifier un premier groupe d'acteurs puis d'organiser avec eux une réunion sous forme de « remue-méninges » ou tout autre technique de conduite de groupe. Ceci est peut-être préférable car de cette manière, les différentes parties apprennent plus les unes sur les autres et sur leur interdépendance.

Étapes possibles dans l'analyse des parties concernées



Une troisième option est de faire appel à un consultant pour faire une analyse formelle du réseau d'acteurs en utilisant l'une ou l'autre des méthodes mentionnées plus haut.

Relations et conflits

Des activités informelles peuvent aider à améliorer les relations

Les relations entre les différents intervenants sont des éléments importants dans l'apprentissage collectif. Sont-elles plutôt bonnes ou existe-t-il des conflits ? Y a-t-il des stéréotypes négatifs, des antipathies entre certaines personnes ? Existe-t-il une tradition de collaboration ? Les différents acteurs entretiennent-ils des relations hiérarchiques entre eux ou d'autres formes d'interdépendance ?

L'étude des relations au sein d'un réseau d'acteurs peut être conduite en interrogeant chaque acteur sur chacune des autres parties concernées puis en analysant et en comparant leurs réponses. Les quatre questions exposées précédemment peuvent par exemple être complétées par une cinquième : quelles relations entretenez-vous avec les autres parties concernées ?

Selon les relations déjà existantes, il sera nécessaire de consacrer plus ou moins de temps à la socialisation et à l'instauration d'un climat de

confiance. Des représentants spécifiques d'organismes ou de groupes peuvent être invités. Les interactions se produisant plus tard dans le déroulement du procédé peuvent ainsi être mieux comprises et des actions appropriées peuvent alors être menées.



Faire monter tout le monde à bord

La perception du problème

Le conflit peut naître d'une différence de perception des problèmes et d'une difficulté à les prendre en compte. Une analyse d'acteurs devrait donc toujours inclure un volet sur la façon dont les différentes parties concernées perçoivent les problèmes en jeu. Ces perceptions peuvent être très différentes de celle de l'initiateur du projet.

En effet, l'appartenance à des milieux professionnel, institutionnel ou disciplinaire différents va souvent de pair avec des systèmes de valeur différents et des perceptions des problèmes toute aussi différentes. Il se peut en outre que des participants aient des perceptions personnelles du problème qui diffèrent de la position officielle adoptée par le groupe ou l'organisation qu'ils représentent. Il est très important dans ce cas de faire la distinction entre les deux.

Une façon d'amener les parties concernées et le public à s'impliquer dans le processus de participation est de tenir compte des données, des connaissances, des valeurs, de l'expertise et des documents (rapports, photos, ...) qu'ils possèdent. Ceci permet aussi de maximiser le capital de connaissances disponibles pour comprendre la complexité du système à gérer.

Les différentes perceptions d'un problème peuvent être mises en évidence de plusieurs façons. Les positions officielles des différentes organisations sont présentées sur leurs sites Internet respectifs et dans les rapports officiels, etc. Plus de détails peuvent être obtenus en questionnant

Faire s'exprimer les perceptions des parties concernées

directement les acteurs concernés. Les positions officieuses, qui peuvent diverger des positions officielles, peuvent être obtenues de la même façon à condition que le porteur du projet ou son consultant soit en bons termes avec les personnes interrogées et que la confidentialité de l'échange soit respectée. Les activités passées des parties concernées peuvent également être analysées et d'autres acteurs peuvent fournir des informations supplémentaires. Les cartes mentales sont un bon outil pour collecter et analyser les données (cf. section 1.6 et la fiche outil "carte mentale" dans la section 2.4).

Motivation et intérêts

Répondre aux préoccupations des parties concernées

Pour s'assurer d'un niveau de participation satisfaisant, il est aussi important que les parties concernées considèrent leur engagement comme une opportunité de satisfaire en partie leurs propres intérêts et qu'ils peuvent tirer parti d'une telle interaction. Les sujets qui seront discutés lors du processus participatif doivent donc refléter les intérêts et les préoccupations de l'ensemble des parties concernées susceptibles de participer, et pas uniquement ceux de l'initiateur.

L'étude des perceptions, telle que présentée précédemment, ne doit donc pas se limiter au problème tel que défini par l'initiateur mais mettre en évidence ce qui est réellement important aux yeux des parties concernées.

Ressources

Ce que peuvent apporter les parties concernées...

Les différentes parties prenantes peuvent contribuer au processus de plusieurs façons : par du temps, de l'argent, des informations, des compétences ou du pouvoir. Les moyens dont disposent les différents acteurs indiquent dans quelle mesure ils peuvent contribuer à la qualité des décisions prises ou encore contribuer ou s'opposer à leur mise en œuvre. Ces moyens déterminent aussi si les acteurs pourront contribuer de manière significative au processus participatif en tant que tel. Un acteur particulier peut, par exemple, détenir des informations particulièrement pertinentes. Toutefois, s'il est facilement intimidé par les experts ou les autorités, ou si tout simplement, il n'a pas les moyens de se déplacer, des arrangements ad-hoc doivent être trouvés pour s'assurer de sa contribution au processus.

Analyse du contexte

Nécessité d'un engagement politique, d'une capacité et d'une flexibilité d'organisation

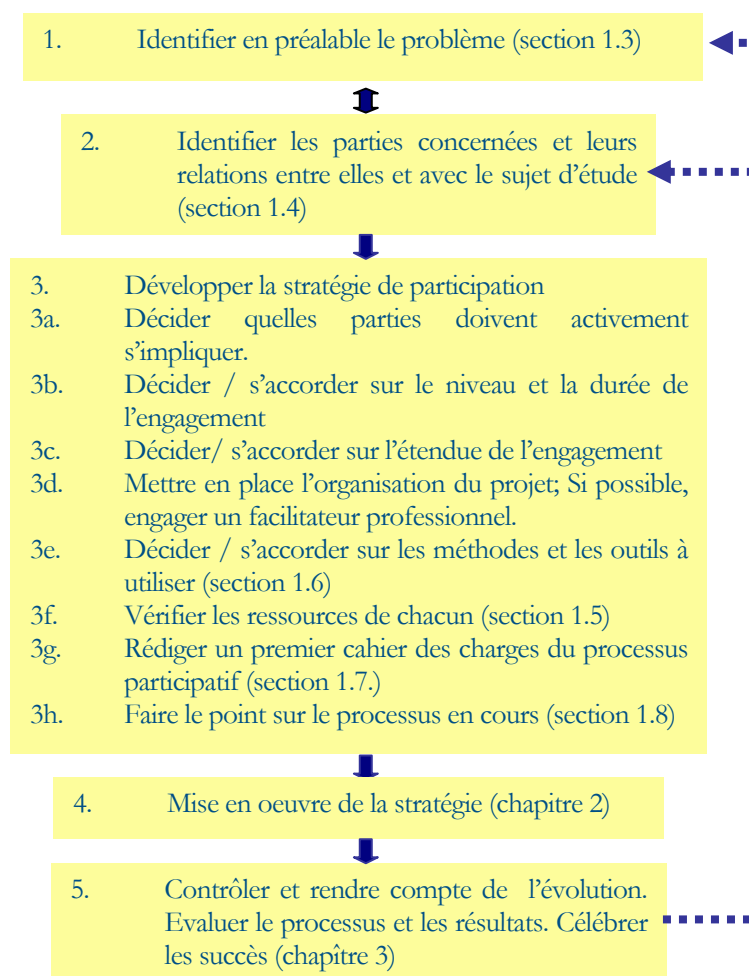
Une véritable analyse des acteurs concernés est impossible sans tenir compte du contexte global. Les parties concernées ne fonctionnent pas en vase clos. Leurs relations, leurs perceptions des problèmes, leurs motivations et leurs ressources sont influencées par le contexte social, culturel, politique, institutionnel et légal dans lequel ils opèrent.

Le contexte peut limiter les possibilités d'arriver à un processus réellement participatif. Une attention toute particulière doit être accordée aux points suivants :

1. L'engagement politique: Les autorités peuvent avoir du mal à cerner l'intérêt de la participation. Ils doivent prendre

conscience que tenir compte des connaissances, des idées et des solutions proposées par les parties concernées peut améliorer les décisions en matière de gestion des bassins versants. De plus, ils doivent mettre suffisamment de moyens pour organiser la participation (section 1.7).

2. Les changements organisationnels: Les organisations peuvent manquer des savoir-faire nécessaires pour organiser le processus participatif (voir aussi section 1.7 et 2.2.2). De plus, les procédures internes peuvent s'avérer trop rigides ou trop longues pour s'adapter au caractère dynamique de la participation.
3. Développement des compétences et représentation des parties prenantes: Les compétences des autorités et des acteurs mobilisés sont nécessaires mais pas suffisantes pour conduire automatiquement au succès du processus participatif. Le développement des connaissances et des aptitudes à la communication, l'instauration d'un climat de confiance et la volonté d'endosser la responsabilité de décisions communes constituent d'autres conditions fondamentales.



Le processus participatif en bref

1.5 Stratégie en matière de participation

Après avoir analysé quelles étaient les différentes parties concernées, il convient d'établir une stratégie en matière de participation. Cette stratégie doit aborder les questions suivantes:

1. Pourquoi les gens doivent-ils participer – ou qu'attend-on de leur participation ?
2. Qui doit participer ?
3. A partir de quand ces personnes doivent-elles être impliquées et dans quelle mesure ?
4. Quels types de problèmes doivent être abordés ? Quelle en est la portée?/Comment sont-ils délimités ?
5. Quel type d'organisation est nécessaire ? Qui assure la facilitation du processus ?
6. Quels sont les méthodes et les outils utilisés (section 1.6) ?
7. Quelles ressources sont nécessaires (voir section 1.7) ?

Pour encourager la participation des parties prenantes, la stratégie participative devra être abordée avec eux et devra prendre en compte leurs intérêts et leurs attentes. Echouer sur ce point pourrait rendre la participation peu attrayante et porter atteinte à la légitimité du processus.

Pourquoi les gens doivent participer ?

Plusieurs raisons peuvent justifier, du point de vue de l'instigateur, l'organisation d'un processus participatif. (cf. 1.2.1).

*La participation
peut poursuivre
plusieurs
objectifs
simultanément*

Peuvent-ils contribuer utilement à l'élaboration des décisions ?	➔	La participation améliorerait la qualité des plans de gestion et des programmes de mesures.
A t-on besoin d'eux pour appliquer les décisions ? Peuvent-ils bloquer la prise de décision elle-même ou sa mise en oeuvre ?	➔	La participation améliorerait la mise en oeuvre des mesures et réduirait les contentieux et les retards (forcément coûteux)
Sont-ils affectés par les problèmes en jeu ou y ont-ils un intérêt ?	➔	La participation, pour des raisons "morales", compléterait la démocratie représentative et la protection des droits individuels
La participation est-elle requise par la loi ?	➔	La participation répondrait aux exigences légales
Existe-t-il une « fracture » entre les citoyens et le monde politique ?	➔	La participation promouvrait la citoyenneté active

La plupart du temps, plusieurs de ces raisons se superposent. Même si la mise en place de la participation répond avant tout aux exigences légales de la DCE, elle peut en même temps servir à améliorer l'élaboration et la mise en oeuvre des plans de gestion et des programmes de mesure, aider à la protection des droits individuels et contribuer à combler l'éventuel fossé entre les citoyens et le monde politique.

Dans le bassin de Bacchiglione en Italie, un processus participatif a été instauré pour répondre à l'opposition initiale des acteurs à la construction d'une usine de traitement des eaux usées. Les connaissances des différentes parties concernées ont alors été prises en compte et comparées pour envisager différentes solutions. Ce processus a finalement permis aux participants de mieux prendre conscience des problèmes de qualité de l'eau auxquels le bassin versant était confronté.

Qui doit participer?

Cette question est fondamentale (Cf. raisons énoncées ci-dessus). Il convient cependant de prendre en considération les facteurs additionnels suivants :

- Une représentation maximale de la diversité des intérêts et des points de vue.
- La volonté des parties prenantes de coopérer.
- Le nombre total de participants: Plus le groupe sera petit, plus l'apprentissage collectif aura de chances de se développer (et plus le coût du processus sera faible).

Mais ces facteurs peuvent s'avérer contradictoires. Par exemple, le fait d'inviter presque toutes les parties concernées pour s'assurer de la diversité des points de vue représentés peut aboutir à un nombre élevé de participants et freiner ainsi le processus d'apprentissage. Dans tous les cas, un juste milieu doit être trouvé entre ces différents facteurs.

La composition des groupes de participants peut varier en fonction de l'échelle locale, régionale ou nationale de la gestion de l'eau :

La Thuringe est l'un des 16 états fédérés (Länder) allemands. Dans le cadre de la DCE, le processus participatif a été introduit à un double niveau : celui des Länder et, au niveau inférieur, celui des régions.

Les autorités compétentes ont invité toutes les parties concernées, soit au travers de leur organisation « mère », soit directement, à participer à la mise en application de la DCE. La représentation variait selon l'échelle. Au niveau du Land, seuls les participants actifs dans l'ensemble des régions étaient invités à devenir membres du comité consultatif. Au niveau régional, les participants qui étaient actifs dans une région donnée étaient invités à ses forums régionaux. Dès lors, les participants qui n'étaient actifs que dans une région de Thuringe en particulier n'étaient pas représentés au niveau du Land. Par exemple, la branche tourisme était représentée à un niveau régional (dans les forums régionaux) mais ses représentants ne faisaient pas partie du comité consultatif au niveau du Land dans la mesure où le tourisme n'était pas important pour toutes les zones du bassin.

Rendre la participation plus attrayante pour les parties...

Dans le cas où la participation s'adresse au grand public, les processus participatifs délibératifs ne peuvent pas fournir de résultats représentatifs sur un plan statistique étant donné la relative petite taille des groupes. Ces processus peuvent toutefois donner un aperçu très utile de la diversité des points de vue.

Le fait d'inviter les personnes ne veut pas nécessairement dire qu'ils participeront. Il faut expliquer aux différentes parties prenantes non seulement les raisons qui ont conduit au choix d'une approche participative, mais également les bénéfices qu'elles peuvent en tirer. Pour permettre à tous de venir, les frais de déplacement peuvent être remboursés. Les experts de haut niveau peuvent se voir attribuer des honoraires lorsque leur participation ne sert pas leurs propres intérêts. Un certificat ou tout autres justificatifs de présence (dont certains peuvent avoir besoin pour justifier leur absence auprès de leur employeur) peuvent être délivrés. Bien évidemment, tout ceci doit être prévu dans le budget (section 1.7).

...en allant jusqu'à les rémunérer pour le temps consacré ?

L'instigateur peut également envisager d'indemniser les participants pour le temps qu'ils auront consacré au processus de participation. Pour les organisateurs, cela constitue également une manière de montrer l'importance qu'ils attachent à la participation. D'un autre côté, ceci peut attirer des participants motivés uniquement par l'argent et diminuer par conséquent la valeur du processus participatif aux yeux des autres participants.



Evitez les décisions trop hâtives et irrémédiables

Des invitations ciblées et motivées sont indispensables pour assurer un certain équilibre dans la représentation des parties concernées. Si ce n'est pas le cas, le risque est de se retrouver avec certains secteurs sous

représentés ou, comme bien souvent, avec toujours les mêmes participants.

En définitive, il est important que les différentes parties prenantes qui participent réellement disposent des mêmes capacités et possibilités pour développer leurs arguments et contribuer au processus.

Une planification à plusieurs niveaux:

L'objectif du projet hollandais, basé sur la planification intégrée de la rivière Meuse, était de déterminer si un élargissement de la rivière permettait de faire face à l'augmentation des pics de crues dus au changement climatique. Les participants au projet étaient le gouvernement national, les comités régionaux de gestion des eaux, les municipalités locales et les ONGs (Organisations Non Gouvernementales). Pendant le processus de participation, il est apparu que les premières discussions sur la question étaient restées trop abstraites pour de nombreux participants. Ces derniers n'ont montré une volonté de participer qu'à partir du moment où des mesures concrètes au niveau local ont été abordées. Ceci souligne l'importance de rendre aussi concrets que possible le problème à traiter ainsi que les informations présentées. Ils doivent être le reflet des préoccupations des parties concernées.

Quand les différents acteurs doivent-ils participer et dans quelle mesure?

Le rôle et l'implication des parties concernées changent selon les stades du processus d'aménagement du bassin versant. En règle générale, les acteurs concernés devraient être impliqués le plus tôt possible. La DCE (Directive Cadre sur l'Eau) recommandait la participation active dès décembre 2000. Un engagement actif et précoce augmente les chances d'aboutir à des plans d'actions et des projets de qualité, à une meilleure mise en oeuvre ainsi qu'à la réduction de l'éventuel fossé entre le monde politique et les citoyens. Une implication précoce peut être coûteuse en temps au démarrage mais elle peut permettre d'en gagner par la suite.

En général, une participation active dès les premiers stades est plus efficace

Un niveau élevé de participation est tout spécialement nécessaire quand :

- Les différentes parties prenantes dépendent les unes des autres pour atteindre leurs objectifs.
- Il n'existe pas d'accord sur le problème en question.
- Les questions sont assez importantes pour que les parties prenantes y investissent le temps et l'argent nécessaires .

Pour autant, toute question ne nécessite pas un engagement actif des parties prenantes à chacun des stades. Décider à une étape particulière du processus de planification qui doit participer, à quel niveau (implication active, consultation ou simple information), et comment, dépend aussi des moyens dont disposent l'instigateur et les autres parties (section 1.7). De plus, il a également déjà été dit que le fonctionnement sous la forme de petits groupes augmentait les probabilités de réussite d'un engagement actif.

Quand le processus participatif est principalement fondé sur l'engagement actif des acteurs, la consultation et la simple information viennent en complément. Les outils typiquement utilisés dans les approches participatives traditionnelles pour mieux connaître les acteurs, comme par exemple le questionnaire, restent pertinents quand on recherche la participation active. Ce qui change, c'est que l'objectif du processus passe d'une intégration des perspectives des différentes parties concernées à une intégration des parties elles-mêmes.

Portée du processus

Il est nécessaire, relativement tôt dans le processus participatif, d'aboutir à un accord sur la portée du processus, à savoir le problème à traiter et la partie qui sera soumise au débat public. Par exemple: les participants sont-ils autorisés à discuter du choix entre la construction d'une station d'épuration et d'autres alternatives, ou seulement à discuter du choix du lieu d'implantation et de la technologie utilisée pour la station d'épuration ?

Discuter de l'étendue du processus et être clair à ce sujet

L'étendue du processus participatif est initialement déterminée par l'instigateur (section 1.3). Toutefois, la définition d'un problème vu par un responsable de la gestion des eaux correspond rarement à celle d'autres parties. Après avoir conduit une analyse des parties prenantes, l'instigateur peut décider de modifier la portée du processus de manière à intégrer les préoccupations et points de vue des autres parties. Ceci permettra de rendre le processus plus attrayant pour les autres parties concernées et de s'assurer de leur participation.

Il est toujours préférable d'organiser une discussion avec les autres parties afin de vérifier que l'étendue du processus leur convient, quitte à la modifier si nécessaire. Le champ peut aussi être défini en commun avec les acteurs « non gouvernementaux ». Quelles que soient les personnes qui détermineront l'étendue du processus, il pourra être nécessaire de le revoir plus tard.

Organisation et facilitation

Les processus participatifs exigent de l'organisation et la présence d'une équipe organisatrice. Selon la complexité du projet, cette équipe peut être composée que d'un seul membre de l'organisation initiatrice ou bien être une structure plus élaborée comprenant par exemple un groupe dédié au projet, un bureau avec du personnel et un comité de direction formé de représentants de plusieurs organisations.

Habituellement, l'équipe organisatrice est constituée de représentants de divers services de l'Etat et de collectivités territoriales. Il est en effet important qu'ils coopèrent au mieux car un suivi sérieux des processus participatifs exige souvent une action coordonnée de plusieurs organismes et pas d'un seul. Il n'y a toutefois aucune raison pour que des acteurs non gouvernementaux ne puissent aussi être intégrés à l'équipe.

L'une des questions importantes est de décider s'il est nécessaire d'employer un facilitateur professionnel indépendant. Cela dépend de différents facteurs:

- Du degré de participation
- De la capacité d'expertise de l'instigateur
- Du degré de controverse du problème

Des facilitateurs externes peuvent augmenter la légitimité du processus

La facilitation d'un processus participatif est habituellement plus complexe à assurer quand un degré élevé de participation a été choisi (ex : l'engagement actif au lieu de la simple information). Elle requiert donc une plus forte expertise. Il se peut que ces compétences ne soient pas disponibles au sein de l'organisation initiatrice et qu'il faille donc employer un facilitateur professionnel. Cependant, même si cette compétence est disponible en interne, il peut être parfois judicieux de faire appel à un intervenant externe. C'est le cas par exemple de situations conflictuelles où un facilitateur qui n'est pas considéré comme indépendant peut mettre en péril la légitimité du processus (c.f. section 2.2.2).

Pour en savoir plus:

Davenport, Th. E. (2003). The Watershed Project Management Guide, Lewis Publishers, Florida.

1.6 Choix des méthodes et des outils

Cette section traite du choix des méthodes pour interagir avec les parties prenantes et des outils pour accompagner ces interactions. Le choix des « bonnes » méthodes et des « bons » outils est rendu difficile du fait de leur diversité. Ce choix doit respecter les principes généraux définis en section 1.2 (voir aussi le tableau ci-dessous).

Le choix des méthodes et des outils mérite une grande attention

Principe	Conséquences sur le choix des méthodes et des outils
Ouverture	■ Utiliser des méthodes et des outils pour rendre l'information accessible. ■ Rendre transparent le choix lui-même des méthodes et des outils. ■ Partager avec les parties prenantes le contrôle des données, des méthodes et des outils.
Protection des valeurs fondamentales	■ Utiliser les méthodes et les outils pour présenter les différents points de vue, les connaissances locales et tacites. ■ Utiliser des méthodes et outils qui aident à valoriser les savoirs locaux. ■ Être flexibles et prêts à modifier ou adapter les méthodes et outils en fonction des circonstances.

Rapidité	■ Utiliser les outils et méthodes qui permettent d'accélérer le processus. ■ Encourager la collaboration et la convergence des différentes perceptions du problème.
Contenu	■ Utiliser des outils pour améliorer les connaissances et la compréhension du système. ■ Enregistrer et documenter les activités et leurs résultats.

Les coûts et Internet

Internet offre de nombreuses possibilités mais a ses limites

Les coûts des méthodes et des outils varient de manière très importante. La modélisation et les autres outils d'information des experts peuvent s'avérer très coûteux, notamment si une grande quantité de données doit être collectée ou achetée. Les messageries instantanées sur Internet et les sites web publics sont bien moins coûteux que les réunions en face à face. Internet peut aussi être utilisé pour créer une "communauté virtuelle apprenante". De telles communautés peuvent s'avérer utiles pour apprendre sur des sujets « techniques ». Elles sont cependant moins efficaces que la communication en face à face pour des sujets qui requièrent une exploration plus approfondie des différentes visions du monde, valeurs et intérêts des acteurs concernés.

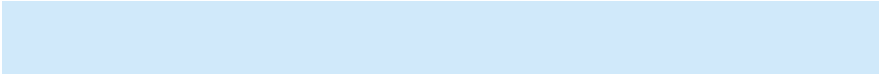
La diversité des outils et l'expérimentation

La mobilisation de différentes catégories d'acteurs mérite d'investir en temps et en moyens dans une variété d'outils et de méthodes adaptés. Typiquement, un processus participatif ne devrait pas se cantonner à un seul outil ou une seule méthode, mais devrait au contraire en mobiliser une large gamme. Ceci peut également aider à prendre conscience d'un plus grand nombre de questions, ou tout simplement à aborder le problème de différentes façons.

Habituellement, les problèmes complexes nécessitent de réunir plusieurs fois les mêmes personnes. Si le but est d'aboutir à un accord ou une décision spécifique, il est important que les participants soient associés au choix du nombre de réunions et de leur durée. Dans un groupe de 6 à 12 personnes, il est d'usage de faire des réunions de deux heures à deux heures et demie. Cependant, il est évident que cela dépend de la formation et de l'expérience des participants, du type de question en jeu ou des supports utilisés pour aider à la discussion. Les personnes devraient aussi être consultées sur ces aspects.

Les outils les plus simples sont souvent les meilleurs

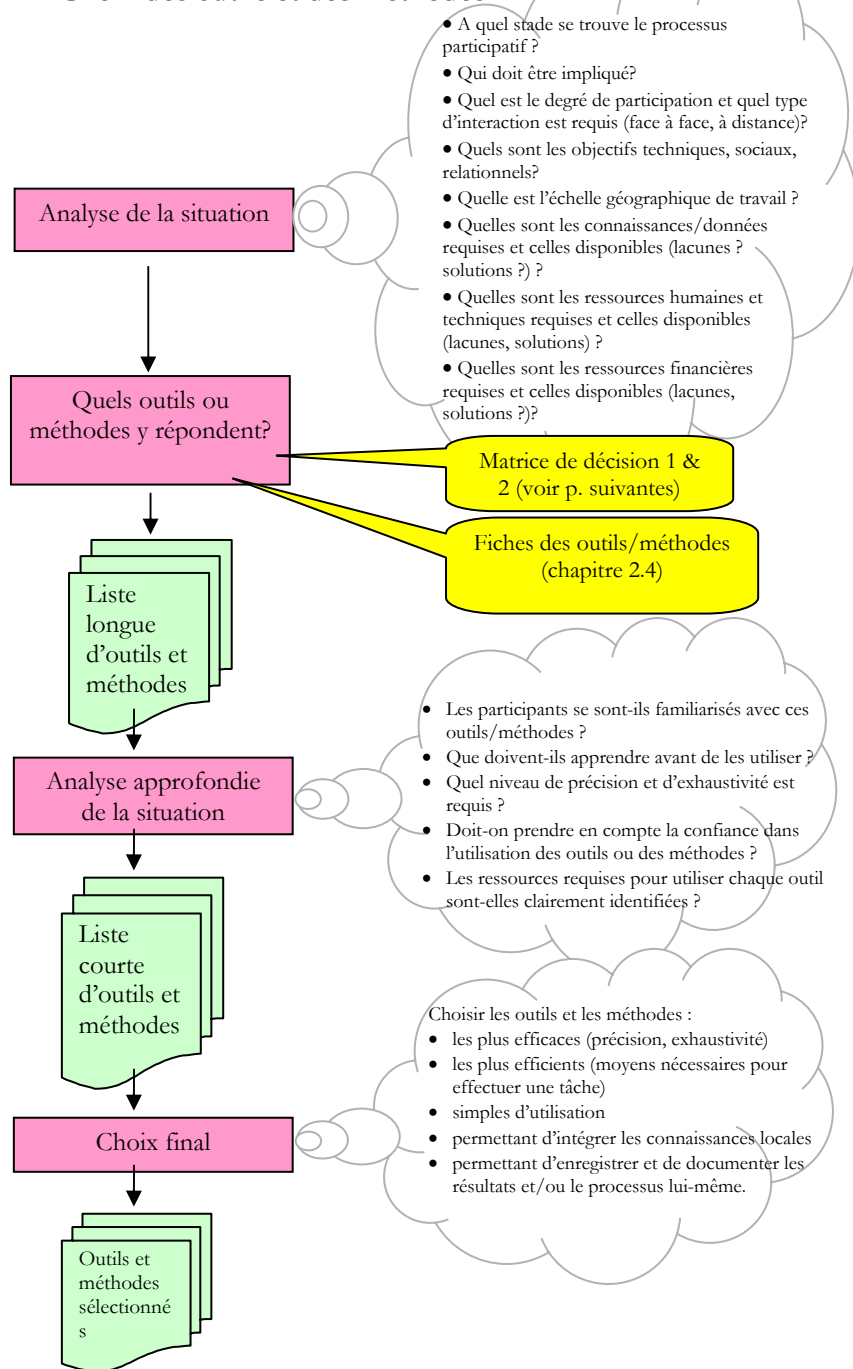
L'utilisation d'un trop grand nombre de méthodes et d'outils peut s'avérer contreproductive, tout particulièrement s'ils sont complexes, trop sophistiqués et peu familiers pour les parties concernées. Bien souvent, la mobilisation d'acteurs peut se faire par une simple session de discussion de groupe sans passer nécessairement par des méthodes plus élaborées. Il est important de se préserver du « fétichisme des outils ».



Procédure

Le diagramme suivant peut aider à sélectionner les méthodes et les outils les plus appropriés dans un contexte spécifique. Certaines étapes dans ce tableau font référence à la “matrice de décision 1” et à la “matrice de décision 2”. La matrice de décision 1 propose une liste de méthodes et d’outils qui peuvent encourager la participation et l’apprentissage collectif pour la Directive Cadre sur l’Eau. La matrice de décision 2 présente quels outils peuvent être combinés avec quelles méthodes.

Choix des outils et des méthodes



CONSEIL : Ce diagnostic peut être réalisé à plusieurs niveaux : national, bassin versant, local, etc.

Des phases et des niveaux de participation différents requièrent des méthodes et des outils différents

Certaines méthodes et certains outils peuvent être plus appropriés que d'autres lors d'étapes spécifiques du processus participatif. Pour reprendre la structure de ce manuel, la « matrice de décision 1 » distingue trois étapes :

- démarrer (concevoir et amorcer une stratégie de participation)
- gérer (mettre en œuvre une stratégie de participation) et
- améliorer (suivre et évaluer une stratégie de participation)

De plus, certaines méthodes et certains outils peuvent être plus appropriés que d'autres pour certains niveaux de participation. La "matrice de décision 1" distingue trois degrés de participation (Guide de référence DCE No. 8):

- **information** (connaissance commune)
- **consultation** (réflexion commune)
- **engagement actif** (action commune)

Pour chaque étape et chaque niveau de participation, l'applicabilité des méthodes ou des outils peut être élevée (■), moyenne (●), ou faible (▲).

Un certain nombre de méthodes et d'outils qui ne sont pas déjà décrits dans les guides de référence existants (cf. références) sont présentés en détail dans la section 2.4.

Critère			Etape du PP			Niveau du PP		
			■	■	■			
Nom de l'outil ou de la méthode	Description rapide	Ref (*)	Démarrer	Gérer	Améliorer	Information	Consultation	Engagement actif
Méthodes								
Remue-méninges (brainstorming)	Technique de groupe pour recueillir un maximum d'idées dans un minimum de temps sur un sujet précis.	1	■	■	●	▲	●	■
Jury citoyen	Série de réunions auxquelles se rendent des personnes sélectionnées au hasard et représentant le public. Ces personnes discutent et prennent connaissance d'un problème spécifique et en tirent des conclusions.	1	●	■	▲	■	■	■
Groupe de discussion (focus group)	Entretiens de groupe de 6 à 10 personnes		■	■	●	▲	■	■
Conception d'un modèle en groupe	Session avec un facilitateur durant laquelle les participants conçoivent un modèle pour améliorer leur compréhension du problème	3	●	■	▲	●	■	■
Entretiens	Discussions souvent avec des questions ouvertes et possibilité de réponses approfondies.		●	■	●	■	■	●
Analyse du problème ou de la cause	Analyse approfondie du réseau causal qui sous-tend un problème	1	■	■	●	●	■	■

Critère			Etape du PP			Niveau du PP		
								
Nom de l'outil ou de la méthode	Description rapide	Ref (*)	Dénarrer	Gérer	Améliorer	Information	Consultation	Engagement actif
Audience publique	Réunion d'information du public et durant laquelle se tient un forum pour répondre aux questions et recueillir des avis	1						
Atelier de recadrage	Atelier qui permet aux participants d'explorer différents cadres d'analyse et de redéfinir leur perception du problème	3						
Sessions d'avancement	Atelier qui permet de faire un point d'avancement, de conserver le rythme, de discuter des leçons tirées de l'expérience et d'évaluer les étapes franchies	5						
Jeu de rôle	Jeu dans lequel les participants jouent un rôle dans un contexte réel ou fictif	3, 4						
Table ronde	Discussion ouverte entre les participants avec présence d'un animateur et rédaction d'un compte-rendu	3						
Conception de scénario	Atelier de discussion des options politiques présentes et à venir et exploration de leurs éventuelles conséquences..	2						
Outils d'information et de communication								
Système d'Information Géographique (SIG)	Système utilisé pour le stockage, la cartographie et l'analyse de données géographiques	3, 4						
Boîte à outils graphiques	Outils pour aider à illustrer les discussions lors des ateliers (tableaux blancs, stylos, crayons et tableaux papier)							
Cartes	Modèle graphique à une échelle donnée	3, 4						
Système de gestion des commentaires	Système permettant la structuration et l'archivage des commentaires pour un suivi et un référencement futurs.							

			Critère			Etape du PP			Niveau du PP		
Nom de l'outil ou de la méthode	Description rapide	Ref (*)	Démarrer	Gérer	Améliorer	Information	Consultation	Engagement actif			
Kit de planification	Outil d'aide à la décision qui présente les effets des mesures (techniques) proposées	3									
Questionnaire	Liste de questions écrites structurées pour collecter des informations de manière unidirectionnelle.	3									
Modèles de simulation	Modèles informatiques qui aident à mieux appréhender les effets des combinaisons de mesures.										
Cartes et modèles spatiaux mentaux	Représentation géographique et structuration des perceptions des problèmes	3									
Site Internet	Collection d'information numérique accessible par Internet ; comprend parfois un forum.	3									

- Applicabilité élevée
 Applicabilité moyenne
 Applicabilité faible
- Références (cf. pour en savoir plus)
1. Guide de référence DCE N°8 sur la Participation du Public
 2. Guide de référence DCE N°1 sur l'Economie et l' Environnement
 3. Ce manuel, section 2.4
 4. Rapport HarmoniCOP "Role of information and communication tools"; <http://www.harmonicop.info>
 5. <http://www.communityplanning.net/methods/method110.htm>

Matrice de décision 1: Applicabilité des méthodes et des outils dans les processus participatifs

Pour chacune des méthodes, différents outils peuvent être utilisés. La matrice de décision 2 donne un aperçu des outils utilisables pour une méthode participative particulière. Comme ci dessus, correspond à une applicabilité élevée, à une applicabilité moyenne et à une applicabilité faible.

Outils d'information et de communication									
Méthode participative	SIG	Boîte à outils graphique	Cartes	Gestion des commentaires	Kit de planification	Questionnaire	Modèles de simulation	Cartes et modèles spatiaux mentaux	Site Internet
Remue-méninges	●	■	■	■	●	▲	▲	■	▲
Jury citoyen	■	■	■	■	■	■	▲	▲	■
Groupe de discussion	■	■	■	■	■	●	●	▲	●
Conception d'un modèle en groupe	■	■	■	■	▲	●	■	●	▲
Entretiens	▲	▲	■	▲	▲	■	▲	■	▲
Journaux / Blogs	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	▲	■
Suivi et évaluation de la participation	●	■	■	■	▲	■	▲	■	●
Analyse des causes/problèmes	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Audiences publiques	■	■	■	■	●	■	▲	▲	■
Atelier de recadrage	■	■	■	■	■	■	■	■	●
Sessions d'avancement	▲	■	●	■	▲	■	▲	●	■
Jeu de rôle	■	●	■	●	●	●	■	▲	▲
Table ronde	●	■	●	■	●	▲	▲	▲	▲
Conception de scénario	■	●	■	■	■	●	■	●	▲
Analyse des parties prenantes	■	▲	■	■	▲	■	▲	●	■

Matrice de décision 2: Applicabilité d'outils au sein des méthodes

Pour en savoir plus:

Stratégie commune pour la mise en œuvre de la DCE (2000/60/EC),
Guide de référence No 1 (2003), Economie et environnement, le défi de
la mise en œuvre de la DCE,
<http://www.eau2015-rhin-meuse.fr/fr/ressources/> (version française)
<http://www.waterframeworkdirective.wdd.moa.gov.cy/guidance.html>
(original en anglais)

Stratégie commune pour la mise en œuvre de la DCE (2000/60/EC),
Guide de référence No 8 (2003), Orientation en matière de participation
publique en relation avec la directive cadre sur l'eau ,
<http://www.eau2015-rhin-meuse.fr/fr/ressources/> (version française)
<http://www.waterframeworkdirective.wdd.moa.gov.cy/guidance.html>
(original en anglais)

Maurel P, (ed.) 2003, Role of information and communication tools, HarmoniCOP WP3 reference document, Montpellier, Cemagref (téléchargeable sur www.harmonicop.info)

Wates, N. 2000, The Community Planning Handbook: How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world, Earthscan

1.7 Elaborer un processus

Il est conseillé de rédiger en détail un projet de conception du processus participatif. Celui-ci peut ensuite être utilisé par les organisateurs pour échanger avec les parties prenantes sur la stratégie en matière de participation et pour les aider à vérifier si elle est complète, cohérente, réaliste et acceptable par les différentes parties. La conception du processus doit prendre en compte tous les éléments d'une stratégie de participation:

- Les objectifs de la participation
- Le public visé – qui doit participer?
- Le calendrier et le niveau de participation
- La portée du processus participatif
- L'organisation du projet et sa facilitation
- Les méthodes et les outils
- Le budget

Rédiger et discuter de la stratégie en matière de participation

La conception du processus fait partie de la planification et de la gestion du projet. Cela signifie que les outils habituels de gestion de projets tels que les diagrammes de Gantt, les frises chronologiques, ... peuvent être utilisés. Un plan correctement élaboré réduit de façon significative les risques d'échecs du projet et de la participation. Ce plan définit les objectifs, les sous objectifs, les activités, les résultats mesurables et leurs indicateurs, avec un calendrier adéquat et une définition des moyens nécessaires. Il doit pouvoir être ajusté si nécessaire car il est important de garder une marge de manoeuvre en cas d'événements imprévus.

Planning et affichage

D'une manière générale, il est nécessaire de consacrer un temps important au processus participatif en tenant compte des disponibilités des principales parties prenantes. Toutes les parties doivent être informées des questions traitées pour pouvoir contribuer de manière constructive au dialogue. Il se peut qu'elles aient à intégrer beaucoup d'informations nouvelles, à en discuter et qu'elles aient besoin de temps pour développer et présenter leurs points de vue respectifs. Les organisateurs doivent veiller à ne pas noyer les participants dans trop d'informations. Au fur et à mesure du processus, des informations supplémentaires peuvent venir alimenter la discussion, mais elles doivent rester courtes et concises.

Lorsqu'un processus participatif est organisé pour la première fois, il est important de prévoir plus de temps pour permettre aux parties prenantes

de se familiariser d'une part les uns avec les autres, et d'autre part avec les différents défis et exigences d'ordre organisationnel.

1.8 Etape de réflexion sur le processus en cours

*Commencer à
apprendre !*

Les fondements d'un processus participatif se mettent en place dès la phase de démarrage. Les chances que le processus atteigne ses objectifs dépendent en grande partie de cette phase. A ce stade, une réflexion et une vérification critiques et argumentées aideront à affiner le processus et, si nécessaire, à l'adapter, d'autant plus que les dispositions prises à ce stade restent encore provisoires et que les participants sont plus ouverts à des modifications.

Un tel travail réflexif doit être initié par une décision volontariste. Il s'agit de faire une pause pour prendre du recul sur l'approche suivie jusqu'alors. L'élément clef de cet exercice est de s'affranchir de la routine quotidienne du processus. Il pourra être utile d'engager une personne externe lors de cette étape. Néanmoins, il est conseillé d'associer également les parties prenantes à cette phase de réflexion afin de renforcer leur adhésion au processus en général. En effet, le fait de leur offrir l'occasion de faire le point à un stade précoce devrait sensiblement renforcer leur sentiment de maîtriser le processus et ses résultats.

Mis à part ce travail réflexif endogène, il existera toujours la possibilité de développements extérieurs qui nécessiteront de nouvelles approches. Le fait de garder le processus ouvert au changement et adaptable aidera à mieux gérer ces nouveaux développements et à éviter tout problème ou tension.

Adapter la liste des parties prenantes invitées

A ce stade du processus, il peut être utile et encore possible de réexaminer la liste actuelle des parties prenantes qui ont été choisies. Quels groupes supplémentaires devraient faire partie du processus et de quelle manière devraient-ils y être intégrés ? Associer de nouveaux acteurs à un processus participatif ne pose en général pas de problème, à condition que la décision soit issue d'un consensus large de la part de toutes les parties impliquées jusqu'alors. De la même manière, les parties prenantes intégrant le processus doivent être correctement informées de l'évolution du processus jusqu'à ce jour.

Par contre, réduire le nombre de parties concernées est, de loin, plus problématique. Il est en effet habituellement déconseillé d'exclure certains groupes déjà engagés. Pour éviter une telle situation, une solution consiste à clairement définir à quel stade du processus participatif l'intervention d'un groupe donné de participants est attendue. Ceci permet de mieux accompagner les contributions respectives de chacun.

Améliorer l'information sur les parties prenantes

L'analyse du réseau d'acteurs a permis d'obtenir des informations sur les parties prenantes. Il est nécessaire d'évaluer ces informations en terme de qualité et d'exhaustivité. Réunir les informations manquantes sur chacun des groupes de parties prenantes permettra de mieux comprendre leur motivation et ainsi d'aider à mieux anticiper les frictions et problèmes éventuels durant le processus à venir. De même, la circulation et l'échange d'informations entre les parties prenantes peuvent être encouragés afin de mieux utiliser les ressources disponibles.

Ajuster la stratégie de participation choisie

De manière générale, c'est le moment opportun pour ajuster la stratégie de participation et procéder à quelques modifications dans la conception du processus. Là aussi, une adaptation de la stratégie se doit d'être bien préparée, discutée et communiquée aux différentes parties prenantes afin d'éviter toute confusion et frustration.

***Procéder aux
derniers
ajustements !***

COMMENT GÉRER

Le premier chapitre, “Comment démarrer”, a permis d’énumérer un nombre important de tâches auxquelles il convient soigneusement de réfléchir avant, pendant et après avoir engagé des acteurs dans un processus de participation du public. Ce chapitre a abordé la question de savoir qui inviter et comment mettre en place une stratégie de participation. Le présent chapitre s’attachera à exposer en détails les exigences en termes d’organisation. Il traitera de questions telles que la manière d’inviter les participants ; les activités à prévoir ; les méthodes à utiliser ; la manière d’impliquer activement les parties ; la façon de les faire coopérer de façon constructive et enfin la façon de prévenir les perturbations et les retards. Ce chapitre traite de la gestion du processus.

Dans ce chapitre, les règles de base qui structurent les ateliers et les réunions publiques seront tout d’abord présentées. Elles reposent essentiellement sur les quatre grands principes présentés et discutés dans le premier chapitre : l’ouverture, la protection des valeurs fondamentales, la rapidité et le contenu. Ces règles doivent offrir aux parties prenantes une chance égale d’influencer les décisions à prendre et éventuellement de tirer des bénéfices de leur participation.

2.1 Les règles de base

Ce chapitre présente les « règles de base » à respecter lors du processus participatif. Cette procédure crée, lors de réunions publiques, un environnement sécurisant pour les participants : ils sauront d’une part à quoi s’attendre et comment réagir, et d’autre part, que les autres agiront de la même manière. Les règles devront être explicites dès le début du processus. Il est préférable que les parties susceptibles de participer soient impliquées ou du moins consultées en ce qui concerne la forme du processus et l’élaboration de ces règles. Les règles doivent insister sur les objectifs communs, les contraintes temporelles, l’interdépendance des parties, et rappeler à ces dernières le comportement à adopter pour atteindre l’objectif fixé. Dans les situations sujettes aux conflits, il est particulièrement important de présenter explicitement ces règles, de les discuter et de les confirmer. Elles doivent être également rappelées sans relâche, à chaque occasion qui se présente.

Les règles de base sont issues des quatre principes de conception d’un processus participatif (voir 1.2). Elles ont été élargies avec des recommandations pratiques portant sur le partage et le traitement de l’information et sur la prise en compte de la presse et du grand public (voir l’exemple dans l’encadré ci-dessous). Le niveau de détail de ces règles peut varier. Elles peuvent par exemple inclure des accords détaillés sur le partage des informations et la manière d’en intégrer de nouvelles, les temps de parole, les nouveaux participants...

***Les règles de base
correspondent à un
« code de conduite »***

EXEMPLE DE GRANDS PRINCIPES

Principes Généraux:

- La participation n'est pas un engagement
- Les participants portent une responsabilité commune envers le processus et ses résultats
- Règles de conduite: pas d'attaque personnelle, respect des valeurs fondamentales de chacun, interdiction de ralentir les réunions.

Règles pour rejoindre ou quitter le processus participatif:

- La sortie est autorisée uniquement après chaque étape
- L'entrée est soumise à l'autorisation de celui qui gère le processus

Règles concernant la gestion de l'information et les demandes de nouvelles études:

- La confidentialité doit être respectée
- Les demandes de nouvelles études doivent être faites à l'unanimité
- Les études seront menées par une équipe d'experts
- L'ensemble des informations doit être accessible à tous

Règles régissant les processus parallèles:

- L'interférence avec d'autres processus politiques doit être signalée
- La participation n'exclut pas les démarches judiciaires

Règles d'engagement envers la presse:

- Les ateliers ne sont ouverts qu'aux participants; seule la réunion finale sera accessible à la presse
- Tous les contacts avec la presse doivent passer par celui qui gère le processus
- Le rapport final sera rendu public

Pour en savoir plus:

Bruijn, Hans de, Ernst ten Heuvelhof and Roel in't Veld, 2002. Process Management, Why project management fails in complex decision making processes. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London. ISBN 1-4020-7331-3

2.2 Comment organiser une réunion

Savoir organiser une réunion est l'art d'amener les gens à se rencontrer de façon productive et positive pour réussir à initier un processus participatif fructueux. Si cela peut paraître tout à fait trivial à première vue, le fait d'organiser une réunion représente le premier contact entre un grand nombre de parties prenantes et permet d'établir clairement les règles et les modes d'interaction pour l'ensemble du processus participatif. Pour ce faire, les différentes parties sont rassemblées pour une réunion préliminaire afin de discuter des questions en jeu et ouvrir la voie au processus participatif à venir. Le processus d'organisation d'une réunion se compose lui-même de différentes étapes. Pour des raisons de clarté, ces étapes seront présentées ici comme des éléments distincts mais en pratique, elles sont intrinsèquement liées les

*Définir les règles
et les modes
d'interaction*

unes aux autres. De plus, ces différentes étapes n'apparaissent habituellement pas les unes à la suite des autres mais plutôt en parallèle.

*L'organisateur
peut jouer
plusieurs rôles:
convocateur,
animateur,
participant.*

2.2.1 Choisir un facilitateur

L'attribution de plusieurs tâches à une même personne ou à un même organisme doit être considérée avec précaution. Certains participants peuvent être en position de force pour mobiliser les parties prenantes mais ne pas disposer des compétences adéquates pour animer la suite du processus. Ainsi, bien que ceux chargés de convier les participants puissent aider à lancer le processus, ils n'ont pas forcément à le mener à son terme.

Ceux chargés de convier les participants peuvent également être des parties prenantes au sein du processus. Mais leur rôle principal reste d'identifier et de rassembler autour d'une table l'ensemble des parties légitimes. Pour réussir dans cette mission, ils doivent présenter les qualités suivantes :

- Crédibilité
- Digne de confiance
- Légitimité dans cette tâche

*Les mêmes
critères peuvent
être utilisés pour
les phases de
planification et
d'évaluation*

De plus, celui qui invite doit avoir une connaissance suffisante des questions en jeu, liées en l'occurrence à la gestion de l'eau et des bassins versants. Dans le cas où il serait également partie prenante, il est nécessaire de clarifier la situation pour tout le monde. Dans de telles situations (assez communes), il est conseillé de mettre en place un système de modération extérieur à l'organisation ou du moins composé de personnes de l'organisation qui ne seraient pas directement concernées par le problème en jeu.

Le rôle de « personne invitante » peut être endossé par différentes personnes ou parties selon leur degré d'implication dans le processus. Au niveau des acteurs locaux, ce rôle peut être tenu par un dirigeant local, une organisation ou un comité directeur constitué de différents groupes. Au niveau de l'Etat, ce sont des organismes gouvernementaux qui pourront s'en charger. Cependant, il est important de noter que les parties prenantes sont souvent méfiantes vis-à-vis des représentants officiels du gouvernement. La meilleure solution dans ce cas est d'employer une tierce partie neutre.

2.2.2 Identifier les compétences requises des facilitateurs

*Plus il y a de
conflits, plus il est
important d'avoir
recourt à un
facilitateur
professionnel*

Un bon facilitateur doit être capable de s'assurer que tous les participants qui prennent part au processus représentent bien la diversité des questions en jeu ainsi que la diversité des intérêts, des valeurs et des revendications des parties concernées. Il doit également être en mesure de traduire la complexité des positions et leurs justifications dans un langage compréhensible et accessible à tous. Le fait d'envoyer à toutes les parties

les documents les plus pertinents avant la réunion peut permettre de gagner beaucoup de temps lors des discussions et également d'améliorer la qualité des connaissances produites.

En règle générale, les facilitateurs et les modérateurs doivent présenter les qualités suivantes:

Une facilitation de qualité requiert de nombreuses compétences.

Une première expérience dans les processus de participation du public: quand cela est possible, il convient de choisir un organisme justifiant d'un bon niveau d'expérience dans la conduite de processus de participation du public ou de médiation. L'expérience est la clé pour maîtriser les exigences techniques du processus et pour avoir une compréhension approfondie des intérêts, valeurs et points de vue opposés des parties prenantes.

Une capacité à intégrer la connaissance locale et les parties prenantes: Il convient de s'assurer que le facilitateur retenu connaît bien les problèmes locaux et qu'il sait "qui est qui" dans les domaines d'études en question.

Une capacité à donner une impression de confiance et d'indépendance. Les personnes impliquées dans un processus participatif jugeront d'abord le « messenger » avant le message lui-même. Un manque d'autorité morale peut générer un sentiment de méfiance et amener des acteurs majeurs à ne pas assister aux réunions.

Une capacité à faire face aux différences de ressources : Le facilitateur doit pouvoir trouver un équilibre entre les participants faisant preuve d'une bonne capacité à communiquer et ceux ayant plus de difficultés à s'exprimer. Dans le cas où certaines parties ne veulent ou ne peuvent pas se rendre à une réunion avec d'autres, une solution, dite méthode « Delphi », consiste à mener des entretiens individuels pour prendre connaissance de leurs principaux points de vue, puis dans un deuxième temps, de les confronter à ceux d'autres acteurs individuels. En fait, la méthode Delphi représente une famille de techniques plutôt qu'une procédure unique bien définie. Les caractéristiques typiques d'une méthode Delphi sont : un panel d'experts, une série d'échanges pour collecter les informations auprès de ces experts, les analyser et leur restituer une synthèse qui constituera alors la base de travail pour une nouvelle série d'échanges; l'opportunité pour les individus de revoir leurs jugements grâce à ces retours d'informations ; un certain degré d'anonymat des individus pour leurs contributions.

...adapter les méthodes et penser à utiliser des outils et des techniques d'accompagnement

La maîtrise du vocabulaire et du discours : Il convient de s'assurer que le facilitateur choisi possède le talent requis pour identifier, apprendre et utiliser de manière appropriée un langage adéquat, compréhensible par tout le monde. Le langage devra être adapté de façon à ce que l'auditoire soit intéressé à écouter le message délivré. Différents termes peuvent être utilisés par différentes parties pour décrire des problèmes, justifier des positions ou proposer des actions.

Augmenter la légitimité des parties prenantes

Dans le Bassin de la Dordogne, comme cela fut mis en évidence lors du Sommet de la Vallée de la Dordogne, la structure organisatrice a mis en oeuvre d'importants moyens pour s'assurer que tous les groupes d'acteurs concernés soient impliqués dans le processus. La phase préparatoire a comporté une analyse des parties prenantes à partir de centaines de questionnaires auxquels elles avaient répondu. Plusieurs services de l'Etat ont ensuite donné leur avis sur les résultats de cette analyse. Les résultats ont été rendus disponibles avant le "Sommet de la Dordogne" afin d'augmenter la légitimité de certaines parties prenantes, comme par exemple les pêcheurs, qui n'étaient pas bien intégrées dans les processus participatifs existants.

2.2.3 Inviter les participants

Les parties concernées doivent être personnellement contactées (face à face, téléphone, etc...) avant qu'une lettre d'invitation officielle ne leur soit envoyée. Cette démarche peut servir plusieurs objectifs:

- Faire en sorte que les parties concernées soient conscientes des bénéfices et des récompenses qu'ils pourront tirer de leur participation, comme par exemple, contribuer à la prise de décision à l'échelon local, avoir l'opportunité de partager leurs connaissances et leurs pré-occupations, etc...
- Bien préciser la place qu'ils occuperont.
- Identifier les attentes des parties prenantes avant l'évènement lui-même pour pouvoir en tenir compte et améliorer le résultat global.
- Prendre en compte lors des invitations des différents niveaux hiérarchiques et statuts des personnes invitées. Il peut s'avérer difficile de motiver certaines personnes à prendre la parole face à d'autres d'un « niveau plus élevé ».

Rendre les parties prenantes conscientes des bénéfices de la participation

Pour de plus amples informations sur la façon de sélectionner les participants, voir 1.4 et 1.5.

2.2.4 Choisir un lieu

Il est nécessaire de s'attarder sur les points suivants lors du choix du lieu où se déroulera le processus participatif :

- Il convient d'être prudent si le choix se porte sur les locaux d'une des parties prenantes (y compris l'autorité organisatrice). La confiance et la neutralité de l'institution organisatrice doivent être garanties pour toutes les parties.

Les lieux où se dérouleront les réunions doivent inspirer confiance

- Le lieu doit être attrayant : proximité, accessibilité et atmosphère générale.
- Se réunir nécessite des équipements— il doit y avoir suffisamment de pièces, de tables, d'accès Internet, etc.

Neutralité et climat de confiance: les lieux où se tiennent les réunions doivent appartenir à des organismes dignes de confiance et, si possible, disposant d'une reconnaissance sociale ou d'un certain prestige. Si l'organisateur n'est pas le propriétaire des lieux où se tiennent les échanges, il est important que les personnes prenant part aux réunions se sentent à l'aise et en sécurité. Sinon, les délibérations prises dans un contexte inspirant de la méfiance risquent d'influencer négativement l'ensemble du processus. Les processus se déroulant dans des locaux appartenant à l'administration publique courent le risque d'être taxés de "manipulation par l'Etat", de "dirigisme" ou de "conservatisme", alors que ceux qui se tiennent dans des lieux appartenant à des entreprises privées courent le risque d'être accusés de n'être gouvernés que par l'argent.

Les lieux doivent être neutres et proches



Equilibrer les jeux de pouvoir

Pertinence et pouvoir : plus le lieu est proche du centre de décision, plus il paraît pertinent aux yeux des parties prenantes. Dans le domaine de la gestion de l'eau, les ONGs jouissent généralement d'un bon niveau de confiance auprès du public. Cette confiance est leur meilleur atout mais elles manquent de ressources. La plupart des universités et des écoles d'ingénieurs, à l'exception de celles qui collaborent ouvertement avec des entreprises privées, ont tendance à être perçues comme relativement neutres mais sont souvent considérées comme étant trop éloignées du

processus de prise de décision. Les organismes publics font partie de ceux qui possèdent le plus de ressources en termes de pouvoir et de décisions, mais leur indépendance et la confiance qu'ils inspirent sont souvent remises en question. Enfin, il existe de nombreux cabinet-conseil privés de niveaux de confiance, d'indépendance et de compétence variables, ce qui ne permet pas de généraliser ou de les évaluer.

*Eviter que les
réunions
prennent une
tournure trop
formelle*

Proximité, accessibilité et ambiance générale : afin d'éviter tout absentéisme des parties prenantes, les réunions devront se tenir à proximité de leurs lieux de vie et de travail. Des lieux publics à vocation pédagogique ou sociale tels que les musées ou les universités sont souvent appropriés pour accueillir les procédures participatives notamment parce qu'ils sont appréciés du public. Un climat agréable est nécessaire pour la discussion tout en évitant une atmosphère trop formelle. Des pièces et des tables plus petites peuvent favoriser les échanges en face à face et permettre au langage du corps de laisser transparaître des avis et des attitudes qui seraient trop difficiles à saisir lors de forums plus grands ou impersonnels.

Pour choisir le lieu où se déroulera le processus participatif, il est judicieux de demander à certaines parties prenantes leur avis sur celui qui leur semble le plus approprié et tenter ainsi d'obtenir un consensus. L'organisateur doit aussi avoir ses propres critères pour s'assurer, par exemple, de la représentativité et de l'équité du choix. Il doit également essayer de négocier ce choix avec le reste des participants.

2.3 Conseils pour améliorer le processus dans son ensemble

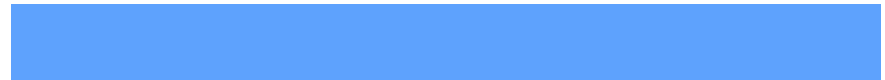
La qualité des processus participatifs peut être influencée par de nombreux facteurs. Dans cette partie, seuls les principaux facteurs seront présentés ainsi que des solutions pour les maîtriser. Parmi les facteurs les plus déterminants dans le succès ou l'échec de l'apprentissage collectif, sont identifiés : les participants eux-mêmes en tant qu'individus, la composition du groupe et la structure même du processus participatif.

2.3.1 Influence des individus sur le processus.

Traiter avec les « dominateurs » et les saboteurs

*Se donner la
possibilité de
faire face aux
saboteurs*

Tout processus participatif collectif peut devenir la cible d'un « dominateur ». D'un côté, de telles personnes peuvent contribuer à animer les discussions ou le processus de réflexion d'un groupe. Elles peuvent aussi permettre d'évoquer des questions plus sensibles qui risqueraient sinon d'être ignorées. Mais d'un autre côté, si l'animateur ou d'autres personnes n'interviennent pas, les « dominateurs » peuvent avoir un effet très destructeur sur le processus dans son ensemble. Pour éviter



une telle situation, il est important que l'animateur soit sûr de lui, bien préparé et entraîné à gérer ce genre de situation.

Des compétences similaires sont requises face aux “saboteurs”. Affirmer qu’une personne qui « domine » le processus participatif cherche délibérément à le saboter est faux. Bien souvent, les « dominateurs » ne sont même pas conscients qu’ils écrasent la discussion ou le processus. En revanche, les saboteurs sont plus susceptibles d’être conscients de leurs intentions et de rechercher délibérément à détruire le processus, pour quelque raison que ce soit. Il est donc primordial de NE PAS LES IGNORER et d’inviter l’ensemble du groupe à discuter de la manière de faire face au “saboteur”. De cette façon, tous les participants prennent conscience de la menace potentielle qui peut mettre en danger ou interrompre « leur » processus de groupe. Cela peut les encourager à rechercher des solutions pour faire face à ce problème. De cette façon, l’ensemble des participants partagent la responsabilité du contrôle des progrès effectués par le groupe de travail.

Faire face aux individus qui ralentissent le processus

Les parties prenantes prennent elles-mêmes l'initiative

Il n'est pas nécessaire que les parties prenantes soient sollicitées par les gestionnaires de l'eau. Elles peuvent prendre des initiatives de leur propre chef. Cela s'est produit, par exemple, dans la province hollandaise du Nord-Brabant au cours des années 1990.

L'un des problèmes majeurs du Nord-Brabant est l'assèchement des zones naturelles dû, entre autre, au pompage dans la nappe phréatique. Pour stopper ce phénomène, le gouvernement de la province a introduit, en 1991, un permis obligatoire pour les prélèvements (agricoles) peu importants. Par la suite, d'autres initiatives ont été prises pour introduire une réglementation plus stricte mais sans succès. La forte influence des organisations agricoles au niveau politique rendait difficile la mise en œuvre de la réglementation. La situation était bloquée. Les agriculteurs posaient un problème à la province, mais cette dernière pouvait également leur en causer.

En 1998, l'organisation régionale des agriculteurs, la ZLTO, a pris l'initiative de monter un projet intitulé « Watermanagement Benelux Middengebied ». Les agriculteurs pouvaient gratuitement mettre en place un barrage sur les plus petits cours d'eau de leur terre. Ces barrages, gérés par les agriculteurs, avaient pour but de retenir l'eau et d'augmenter son infiltration vers les nappes phréatiques ce qui bénéficiait non seulement à la nature mais également à l'agriculteur. En cas d'engorgement, les agriculteurs pouvaient décider d'ouvrir leur barrage. Pour ce faire, la ZLTO a étroitement coopéré avec la province et les différents conseils de l'Eau.

En 2001, près de 2000 barrages, financés en grande partie par le programme Européen Interreg, avaient déjà été construits sur 140000 ha. Ce projet est généralement perçu comme un succès. De tels projets, qu'ils aient été initiés par un gestionnaire de l'eau ou tout autre partie, offrent la possibilité d'arriver à des solutions sur mesure avec une meilleure contribution des parties prenantes. Ils améliorent aussi les relations et facilitent l'apprentissage collectif. Enfin, ils démontrent qu'une régulation par l'Etat n'est pas un schéma obsolète et qu'elle peut stimuler le développement d'approches non réglementaires innovantes.

Sources:

J. Jiggins & N. Röling 2003: *Key informant study 2nd Generation Water Conservation Project; North Brabant and Limburg*, WUR

Des participants responsables qui écrasent les débats...

Il faut être prudent lorsque qu'il s'agit de faire face à des « dominateurs » car tout effort pour réduire leur poids peut être considéré comme une attaque personnelle. Il est également important de comprendre que la manière dont l'équipe responsable de la gestion du projet fera face au dominateur démontrera ses capacités à travailler avec l'ensemble des parties prenantes. Cela pourra influencer les comportements et l'implication d'autres participants dans le processus. Les idées présentées ci-dessous fournissent quelques pistes de réflexion :

- Une fois que les “dominateurs” potentiels ont été identifiés, leur confier des responsabilités, comme par exemple : élargir le réseau des parties prenantes, organiser une réunion, rechercher des données historiques nécessaires, etc...

- L'élaboration et l'affichage des « règles de base », telles que présentées dans la section 2.1, est indispensable. Ces règles fournissent un cadre éthique de travail auquel le médiateur peut se référer si besoin.

Prendre en compte les participants timides ou « muets »

Pour l'animateur, faire preuve de tact avec des participants timides, en gardant cependant une approche constructive, peut s'avérer être tout aussi difficile que gérer les saboteurs. Bien que les parties prenantes montrent généralement un véritable enthousiasme ou une vraie volonté à prendre part à l'activité d'un groupe, ceci ne garantit pas pour autant que les parties s'impliqueront suffisamment pour arriver à un processus d'apprentissage plus dynamique et plus constructif. Il est important d'essayer d'identifier à l'avance les raisons possibles qui font que certaines personnes sont plus timides ou simplement moins enclines à s'exprimer que d'autres. Ceci doit aider les organisateurs comme les facilitateurs à être plus attentifs d'une part aux questions délicates, d'autre part aux conflits antérieurs entre certaines parties prenantes et susceptibles de créer quelques frictions, et enfin aux questions pouvant encourager les participants les plus calmes à réagir. Les participants timides ou silencieux peuvent être, à l'image des « dominateurs », tout aussi contrariants et ennuyeux pour ceux qui pensent qu'ils sont « les seuls à parler », et ce d'autant plus si ces derniers ne se sentent pas soutenus dans leurs idées.

Il n'est cependant ni judicieux ni constructif de forcer ce type de personnes à s'exprimer. Si elles s'y sentent contraintes, elles peuvent être découragées et, par la suite, ne plus vouloir participer à ce type d'activités. De même, pour encourager les participants les plus discrets à s'exprimer davantage, il ne faut pas se contenter d'empêcher que d'autres personnes monopolisent la parole.

Créer un environnement « sécurisant » peut aider à gérer les participants timides et discrets. Ceci relève aussi des « règles de base ». Pour créer un environnement participatif sécurisant, il convient de :

Créer un environnement « sécurisant » lors des réunions

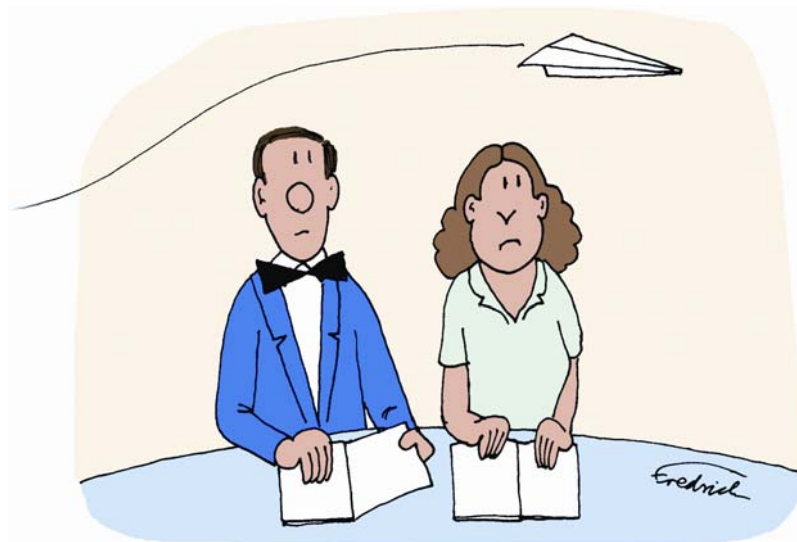
- **Favoriser l'écoute** – Consentir à respecter les autres lorsqu'ils prennent la parole et à conserver cette attitude tout au long de l'activité. L'écoute est nécessaire au processus d'apprentissage entre les participants. A ce titre, il faut encourager les participants à être honnêtes : « l'honnêteté entraîne l'honnêteté » !
- **Savoir apprécier les opinions des autres** – Il est nécessaire d'amener tous les participants à se sentir reconnus par les autres, que ces derniers soient, ou non, d'accords avec eux.
- **Garantir la confidentialité** – Si les participants se sont mis d'accord pour que certains points de la discussion restent confidentiels, ils devront ensuite se sentir suffisamment en confiance pour exprimer leurs idées sans crainte qu'elles soient répétées à des personnes non impliquées dans le processus. Ainsi,

aucun élément confidentiel (informations, dates, statistiques, opinions, ...) ne devrait être divulgué en dehors du forum.

- **Ne pas donner de « cours magistral »** – Il est important que tous les participants, y compris le facilitateur, s'abstiennent de « donner des cours » aux autres membres du groupe. Parfois, lorsque des informations clé sont communiquées ou que des exposés ont lieu, il peut arriver que ces prises de parole prennent la forme d'une leçon. Mais dans le cadre d'un groupe participatif, cela n'est pas propice à l'apprentissage. Les participants peuvent se désintéresser du sujet, surtout si l'information présentée est trop technique pour eux.
- **Travail en petits groupes et placement des gens** – Diviser le groupe de travail en plusieurs petits groupes peut favoriser la participation pour les personnes qui manquent de confiance en elles, notamment pour prendre la parole face à un nombre important de personnes. De plus, cette organisation peut aider à prendre en compte les points de vue et opinions de l'ensemble des participants. Dans certains cas, quand les personnes dominantes occupent vraiment trop de place, il peut être utile de constituer les groupes en fonction des diverses personnalités : les « dominants » d'un côté, les personnes calmes et timides de l'autre.
- La discussion peut être dynamisée par des outils visuels (cartes, SIG, tableau à papier...) et l'apport d'informations adéquates quand le thème à traiter n'inspire pas le groupe. Orienter la conversation vers des sujets familiers, ou encore utiliser des jeux de rôle ou des jeux, peut aussi aider à briser la glace. Enfin, le travail en binôme encourage souvent les gens à réfléchir et à s'exprimer.

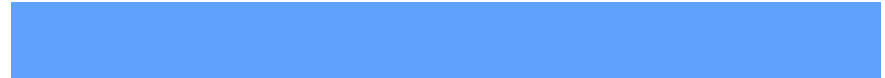
Faire face à l'ennui et au silence

*Savoir quand
mettre fin aux
discussions*



COMMENT DETECTER L'ENNUI

Bien qu'il soit nécessaire de laisser une place importante à la discussion, le risque existe que les participants épuisent certains sujets et que seuls deux



ou trois continuent à discuter de points très pointus ou au contraire sans intérêt. Les autres, qui ne sentent plus concernés par la discussion, finissent alors par s'en désintéresser. Dans de tels cas, il est difficile de savoir s'il faut laisser la discussion se poursuivre ou au contraire intervenir et orienter la conversation vers un sujet pertinent pour l'ensemble du groupe. Aussi intéressant que soit le sujet, il faut toujours être attentif à la manière dont le groupe réagit. Si une sensation d'ennui est décelée, elle peut être gérée de différentes manières. Il est parfois nécessaire d'encourager les participants à émettre une dernière opinion sur un sujet pour y mettre fin plus rapidement. Il est également possible de signifier au groupe qu'il dispose d'un temps limité pour terminer la discussion sur un sujet particulier. Dans le cas où la discussion est importante et qu'il est pertinent de la poursuivre, il peut être intéressant de diriger les questions vers ceux qui ne se sont pas encore prononcés, afin de les intégrer au débat. Cette technique peut aider à motiver à nouveau les participants et à rappeler à ceux qui ont déjà pris la parole que les autres membres du groupe peuvent aussi avoir un avis sur le sujet.

Les conflits

Des conflits peuvent ralentir la progression. Ces conflits sont pratiquement inévitables lorsque les participants ont des points de vue et des intérêts différents. Ils peuvent servir à rendre explicites les accords et les désaccords. Toutefois, certains conflits ne concernant pas directement le sujet principal peuvent détourner l'attention et épuiser l'énergie investie dans le processus, bloquant ainsi la progression. Ces conflits devraient être tenus à l'écart du cœur du processus, placés à sa "périphérie" et confiés par exemple à un groupe de travail, un comité scientifique ou un groupe d'experts extérieurs (« objectifs »). Pendant ce temps, le vrai processus peut alors se poursuivre.

Le conflit est un élément inévitable du changement

La légitimité des parties prenantes

La neutralité est un des facteurs-clé de la légitimité. La neutralité (en fait la neutralité telle que perçue par les participants) ne sera atteinte que par un mode de représentation adapté des parties prenantes. L'organisateur peut se sentir inquiet lorsqu'il a à faire à des personnes et des groupes très différents dans une même salle. Si certaines parties prenantes ou groupes de parties montrent ouvertement de l'hostilité envers d'autres, il est important d'en tenir compte car les raisons de cette opposition vont en effet souvent permettre de comprendre les dynamiques de groupe. Cela ne signifie pas nécessairement qu'ils devront partager un espace commun durant le processus participatif. En pratique, cela est même déconseillé pour éviter de tomber dans des discussions non pertinentes. Quand un nombre suffisant de parties se retrouvent ensemble et que certaines sont hostiles à d'autres, la meilleure des choses à faire est de séparer l'ensemble des parties concernées en deux groupes. Il faut alors s'arranger pour former des groupes aussi homogènes que possible en maintenant toutefois une certaine hétérogénéité.

En cas d'hostilité entre les groupes : les diviser.

Pour en savoir plus:

Chambers, R. (2002) Participatory workshops: a sourcebook of 21 sets of activities and ideas. Earthscan Publications, London.

2.3.2 Influence de la structure sur le processus

*La structure
ou le
programme
doit être clair.*

Adopter une structure et s'y tenir

Une structure, ou un programme, est nécessaire pour fournir des orientations et permettre à chacun de savoir où en est le processus. Ceci permet également d'éviter une perte de temps et d'aider à atteindre un consensus lorsque les discussions s'éternisent. Si un programme déjà planifié est entièrement abandonné, il compromet le résultat du processus. Il est important, cependant, de ne pas précipiter le déroulement des travaux dans le seul but que toutes les étapes aient été franchies. En outre, il est souvent nécessaire de créer un programme plus flexible pour permettre de traiter correctement les questions importantes.

Il est également important de présenter le programme aux participants pour que ces derniers le valide dès le début de l'atelier et qu'ils soient pleinement conscients de ce que l'on attend d'eux tout au long de la journée et du processus.

Maintenir la structure générale de l'atelier dépendra aussi de la capacité du facilitateur à garder le contrôle de cet atelier. Comme le mentionne la section précédente, des participants (les “dominateurs” et “saboteurs”) peuvent déceler une certaine faiblesse chez l'animateur et essayer alors de prendre le contrôle du processus à leur profit. Si jamais les autres participants ne s'y opposent pas et si l'animateur n'intervient pas, ceci peut affecter le bon déroulement de l'atelier.

La facilitation professionnelle

L'utilité d'une facilitation professionnelle est à présent évidente. Le facilitateur a la responsabilité de maintenir le fil conducteur tout au long du processus participatif. Si la structure adoptée par les participants au début du processus est respectée, cela contribue à créer un environnement propice à la participation.

Faire en sorte que la communauté des partie prenantes locales s'approprie le processus.

Les acteurs locaux doivent partager la « propriété » du projet. Ils doivent prendre la responsabilité du processus dans son ensemble au côté des autorités, des responsables de projet, des gestionnaires de bassin versant ou de toute autre organisation instigatrice du projet. Le fait de répartir les responsabilités en déléguant les tâches aux différents participants peut aider les acteurs locaux à s'approprier la stratégie et à s'y impliquer. Cela peut inclure : rédiger des idées sur des fiches, rédiger un rapport pour les autres communautés, tenir le rôle de modérateur dans de petits groupes ou amener d'autres acteurs à se joindre au processus.

Du “travail personnel” pour assurer un équilibre entre les différents acteurs

Dans le cas où les débats ne se déroulent pas comme prévu en raison de participants trop passifs, les facilitateurs peuvent prendre personnellement part à la discussion afin de la dynamiser.

Il est également possible de donner aux participants du “travail personnel”. Cela peut leur permettre de clarifier leurs idées sans être pressés ni par le temps, ni par la présence du groupe. En procédant ainsi, ils montreront plus de respect envers les autres interventions car ils auront à cœur que leur contribution soit également reconnue.

Donnez aux parties du « travail personnel » à faire

Points importants à ne pas oublier:

Lors de tout événement participatif, indépendamment du bon niveau d'organisation, des problèmes de dernière minute surviennent toujours. Ils peuvent perturber le bon déroulement de la journée s'ils sont négligés. Voici une liste de recommandations trop souvent oubliées :

- *Équipement technique* – Il est important de vérifier non seulement que tous les équipements techniques utiles fonctionnent mais surtout que l'équipe organisatrice sait les utiliser. Ceci comprend : les projecteurs, les ordinateurs portables, les logiciels, etc.... Il est primordial de n'utiliser qu'un seul ordinateur portable connecté au projecteur et d'utiliser une clé USB pour transférer les données aisément.
- *Matériel* – Faire en sorte qu'un important stock de fournitures utilisées dans les ateliers soit disponible: tableau papier, crayons, scotch, etc.... il est préférable d'en avoir plus que nécessaire.
- *Lieu* – L'équipe organisatrice doit absolument visiter au moins une fois les lieux où se tiendra l'atelier, de manière à vérifier qu'il répond bien à leurs besoins mais également pour connaître le matériel ou les équipements déjà présents et ceux qui doivent être apportés.
- *Instructions et indications* – Il faut partir du principe que les participants ne connaissent pas le lieu de rencontre et la manière de s'y rendre ! L'envoi à l'avance d'instructions claires accompagnées d'une carte et des indications à suivre les aidera à arriver à l'heure.
- *Contacter les participants* – Ce n'est pas parce que les acteurs auront reçu une invitation qu'ils se rendront systématiquement à l'événement participatif. Le fait de les appeler plusieurs fois par téléphone ou de les rencontrer peut permettre de s'assurer de leur présence. Un coup de téléphone passé le jour précédant le rassemblement est une bonne façon de s'assurer qu'ils viendront. C'est aussi une bonne manière de le rappeler à ceux qui l'avaient oublié.
- *Changements soudains et inattendus* – Les organisateurs doivent avoir une solution de rechange pour faire face à des problèmes de dernière minute qui peuvent fortement compromettre l'événement (indisponibilité de la salle, mauvais temps, problèmes de financement, ou simplement absence d'un facilitateur pour cause de maladie).

2.3.3 Promouvoir une méthode efficace de résolution des problèmes

L'objectif devrait être que toutes les parties soient « gagnantes »

Les premières réunions montrent souvent que les individus comme les groupes essaient de défendre ardemment leurs positions. Ils commencent par entrer en compétition les uns contre les autres et par négocier dans un style “ gagnant - perdant ” plutôt que de rechercher des alternatives pouvant satisfaire les intérêts de plusieurs personnes. Au sein d'un même groupe, les acteurs s'identifient à leurs propres intérêts et développent ou réaffirment une identité de groupe acceptable dans le contexte donné. Les différentes parties vont chercher à se construire une image sociale positive vis-à-vis des autres parties. Ils se concentreront sur les aspects différenciant des autres pour se donner une base légitime à laquelle ils se référeront lors de négociations. Les acteurs vont mettre en avant les ressources dont ils disposent et les contributions qu'ils pourraient apporter dans la résolution du problème. Ils vont focaliser leur attention sur tout ce qui sert leurs propres intérêts, supposer que tous les autres sont en compétition avec eux et que leurs intérêts sont contradictoires avec les leurs. Dès lors, le défi est de conduire le processus de manière à ce que les participants puissent se découvrir des similarités et des intérêts communs au-delà des différences.

Négociation de « positions »

Il est normal que les participants adoptent une attitude de compétition

La transformation d'une négociation dans laquelle chaque partie essaie de marchander sa place, négociation dite de « positions » (je te donne quelque chose si tu m'offres autre chose en échange) en une négociation « intégrative » (si nous agissons tous les deux ensemble...) est un processus lent. Les symptômes d'une négociation de positions sont :

- (a) L'interrogatoire détaillé d'une partie par une autre sans offrir d'information en retour ou en filtrant l'information importante.
- (b) L'utilisation par les parties de faits, de découvertes et d'opinions pour argumenter ou montrer qu'elles maîtrisent mieux le sujet, sont plus fortes et plus puissantes que les autres, plutôt que de se servir de ces éléments pour étudier leurs différences dans l'optique de résoudre les oppositions.

Guider le processus de la compétition vers la collaboration

Pour sortir de ce type de négociation, il est conseillé de mettre en place des règles de base, d'intervenir directement au sein du processus et de créer une atmosphère de confiance. Le tableau ci-dessous décrit un certain nombre d'attitudes utiles pour transformer une négociation « de positions » en une négociation « d'intérêt ».

Situation “perdant-gagnant”	Stratégie de résolution de problème
Définir le conflit comme une situation « perdant-gagnant »	Définir le conflit comme un problème partagé
Poursuivre son propre objectif	Poursuivre des objectifs communs

Situation “perdant-gagnant”	Stratégie de résolution de problème
Forcer la partie adverse à se soumettre	Trouver des propositions créatives d'accords qui satisfont les deux parties ou présentent des solutions acceptables pour tous
Connaître précisément ses propres besoins mais les déguiser ou ne pas les montrer en public	Connaître précisément ses propres besoins et les exposer correctement
Essayer d'accroître son ascendance sur les autres parties en mettant en avant son indépendance vis à vis d'elles et leur dépendance vis vis de soi	Essayer d'équilibrer les pouvoirs en mettant en avant l'interdépendance mutuelle, en évitant de heurter les sensibilités et d'embarrasser les autres, tout ceci pour réduire la crainte et l'attitude défensive
Essayer de nouer un contact quand on est en position de force	S'assurer que les contacts se font sur une base égalitaire
Communiquer de manière déloyale, imprécise, mensongère sur ses propres objectifs, positions et propositions	Communiquer de manière ouverte, honnête et précise sur ses besoins et objectifs
Exagérer ses besoins, ses objectifs et sa position dans la proposition de départ	Evoquer avec précision ses besoins, ses objectifs et sa position dans la proposition de départ
Eviter toute empathie et compréhension vis-à-vis de la position, des sentiments et du cadre de référence des autres	Agir pour avoir le plus d'empathie et de compréhension possible envers les positions, les sentiments et le cadre de référence des autres
Avoir une attitude « gagnant-perdant »	Avoir une attitude guidée par la résolution de problème
User de menaces pour arriver à soumettre les autres	Eviter les menaces pour réduire les attitudes défensives
Faire preuve d'hostilité pour subordonner l'autre	Refoiler ses propres sentiments qui pourraient interférer dans une coopération future
Faire preuve de la plus grande rigidité possible dans sa position pour forcer l'autre à abandonner	Faire preuve d'une grande flexibilité dans sa position pour aider à résoudre le problème
Agir de manière imprévisible pour exploiter l'effet de surprise	Adopter une attitude prévisible. Même si un comportement flexible est plus approprié, il ne vise pas à prendre les autres par surprise
Maintenir sa position et ne la modifier que lentement pour obtenir des concessions de la part de l'autre	Modifier sa position dès que possible pour aider à la résolution des problèmes

Situation “perdant-gagnant”	Stratégie de résolution de problème
Accroître l’ambiguïté, l’incertitude afin d’user, à son avantage, de la déception et de la confusion	Promouvoir la clarté et la compréhension mutuelle et être prévisible pour aider à la résolution des problèmes
Adopter une attitude coopérative pour obtenir plus de coopération de la part des autres	Utiliser une attitude coopérative pour établir de la confiance et une coopération mutuelle
Adopter une posture qui permet d’exploiter l’autre dès que l’occasion se présente	Adopter une position constante de manière à ce que les autres parties soient en confiance
Isoler l’autre pour l’empêcher de s’allier à des tiers	Rechercher des tierces parties pour aider à résoudre le problème
Ne mettre l’accent que sur les différences de position et sur la supériorité de sa propre position	Mettre l’accent sur la recherche des similitudes et des différences de position

La recherche d’une base de travail et des objectifs d’un processus collaboratif

Eviter de croire que tous partagent la même vision

Il n’est pas aisé pour les acteurs de développer une perspective multipartite concernant les questions liées à la gestion des bassins versants et d’être capable de regarder la situation du point de vue de toutes les parties impliquées. Les groupes n’octroient que peu de temps pour construire une analyse commune du problème et supposent à tort qu’ils en ont la même perception. De plus, il existe toujours une dynamique initiale qui s’oppose à la prise en compte d’une certaine diversité dans les groupes nouvellement formés. Ceci se traduit par la recherche de terrains d’entente comme vision commune de l’avenir. Certes, les divergences de point de vue, de perspectives et de valeurs sont reconnues et considérées comme utiles. Mais la plus grande partie de l’énergie est avant tout consacrée au développement d’une image, d’une vision commune de l’avenir. Cette approche n’encourage pas la recherche de la diversité parmi les acteurs car les interdépendances ne sont pas prises en compte et les sujets délicats ne sont pas abordés. Certains acteurs seront alors enclins à bloquer les solutions finales car ils n’y trouveront pas leurs intérêts.

Une approche plus appropriée, mais plus exigeante, consiste à considérer la base de travail comme étant à la fois une définition commune du problème et une vision partagée de l’avenir. Ceci implique que les différences de point de vue sur les perspectives et les intérêts soient approfondies et confrontées par toutes les parties pour construire une image collective et riche de tous les aspects du problème. Il seront alors en mesure de passer un accord qui reposera sur un cadrage commun de la définition du problème. Cette approche suppose de s’entendre sur une définition très large du problème au début du processus (c.f. sections 1.3 & 1.4).

Pendant les négociations, les acteurs et les représentants se basent sur leur propre interprétation des objectifs de leur organisme ou de leur communauté pour déterminer leur position et pour juger du degré d'acceptabilité des objectifs de collaboration qui émergent. Une fois de plus, les acteurs croient la plupart du temps que les autres parties sont au courant des objectifs de leurs organisations et omettent alors d'en discuter au sein des groupes. A ces ambiguïtés s'ajoutent des objectifs de collaboration émergeant et fluctuant, développés tout au long du processus. Tout ceci se traduit par une sérieuse confusion dans les objectifs et les directions à prendre, par une inertie importante, et par la nécessité de rappeler fréquemment les intérêts et les objectifs.

*Les autres parties
vous connaissent
moins que vous ne
l'imaginez*

2.4 Méthodes et outils favorisant l'apprentissage collectif

Le guide CIS pour la participation du public (PP) (CIS 2002) offre une synthèse des outils et des techniques utiles à la communication et aux interactions. Ces derniers sont classés selon le type d'interaction entre les acteurs:

- Le co-apprentissage (information) exige la mise à disposition auprès des médias d'exposés, d'articles et de bulletins d'information
- La co-réflexion (consultation) exige un retour par l'intermédiaire d'interviews et de groupes de discussion (y compris leur enregistrement)
- La co-opération (engagement actif) exige l'utilisation d'outils interactifs pour accompagner les réunions de travail, les prises de décision communes, etc.

Dans cet ouvrage, l'accent est mis sur les outils et les méthodes qui favorisent l'apprentissage collectif dans les processus participatifs. Dans le premier chapitre, un arbre de décision ainsi que deux matrices décisionnelles ont été présentés. Ils aident à choisir les outils et les méthodes les plus appropriés à chaque situation, en fonction de la phase du processus participatif et du degré de participation visé. Dans cette section seront présentés des outils et des méthodes qui n'ont pas déjà été décrits par ailleurs, du moins sous l'angle de l'apprentissage collectif. Ils sont présentés sous la forme de fiches.

Fiches

L'utilisation d'une fiche comme mode de présentation permet de donner rapidement les grandes lignes de l'outil. Certains outils peuvent déjà être connus mais il est expliqué sur ces fiches comment les adapter au cas des processus participatifs. Les outils et les méthodes listés ci-dessous font l'objet d'une fiche :

- Système d'information géographique

*Fiches
présentées*

- Conception d'un modèle en groupe
- Cartes
- Kit de planification
- Atelier de recadrage
- Jeu de rôles
- Tables rondes
- Cartes mentales
- Site Internet

**Choisir les outils appropriés****Comment lire les fiches?**

Dans le coin supérieur gauche de toutes les fiches, l'applicabilité de l'outil ou de la méthode est précisée en fonction des différentes phases (démarrage, gestion, amélioration) du processus participatif. Ci-dessous est présentée la légende concernant les symboles. Les différentes phases sont notées du bleu clair au bleu foncé. Les symboles indiquent le degré d'applicabilité de l'outil ou de la méthode pour la participation et/ou l'apprentissage collectif.

Légende des symboles

Applicabilité
élevée



Applicabilité
moyenne



Applicabilité
faible

Exemple de lecture des symboles:

La combinaison de symboles ci-dessous signifie que l'applicabilité de l'outil ou de la méthode est élevée durant les phases de démarrage et de gestion et qu'elle devient moyenne pendant la phase d'amélioration.



Système d'information géographique (SIG)

Phases du PP



Démarrer Gérer Améliorer

Les SIG sont largement utilisés dans le cadre de la DCE, pour des analyses techniques et des rapports à l'attention de la Commission Européenne. Cet outil peut également être employé comme support à la participation. Le SIG allie les avantages d'un langage de visualisation spatiale et des capacités numériques permettant d'explorer des zones géographiques de petites ou grandes tailles. Les SIG en ligne et la cartographie sur internet étendent les capacités de cet outil et favorisent les interactions à distance et asynchrones entre les participants.

Fonctions particulières

Identifier les acteurs légitimement concernés

- Par exemple, en superposant la zone du projet et les cartes administratives et cadastrales (montrer qui est concerné).
- Les détenteurs d'un outil sophistiqué tel que le SIG sont eux-mêmes susceptibles de jouer un rôle important dans le processus (pouvoir informationnel).

Gérer le capital commun de géo-informations

Améliorer l'archivage, le stockage, l'extraction et la visualisation des données partagées par la communauté SIG.

Communiquer les géo-informations

au grand public lors d'ateliers participatifs destinés à l'analyse des problèmes, l'élaboration de scénarii, le tri des priorités, la formulation des politiques et des actions. Le langage visuel favorise l'apprentissage actif.

Collecter et transmettre les connaissances, les perceptions et les commentaires du public.

Dans ce cadre, des fonctionnalités supplémentaires sont requises pour rendre interactif le SIG (numérisation, gestion des commentaires,...).

Rassembler les personnes

Quand un tel outil est co-conçu et co-utilisé, il favorise une compréhension mutuelle même si cela exige de fortes interactions sur une longue période

«Le SIG a décomplexé les élus locaux qui pensaient être dans un endroit abandonné et qui, finalement, avaient un outil high-tech». «L'effet visuel était là très important. Ça les a encouragé à comprendre le problème des autres et à ouvrir leur rivière, leur horizon». «Ce qui a marqué les esprits, ce sont les photos des seuils. Alors que ce n'est rien à faire.» Un responsable de la gestion de l'eau, 2004

Exemple d'utilisation

Outils: cartes + atelier
Appuyer les discussions à l'aide du SIG

ÉTAPES

Avant les ateliers

- 1) Préparer les cartes numériques du SIG
- 2) Classer les cartes (thème x zone géo)
- 3) Préparer la salle

Pendant l'atelier

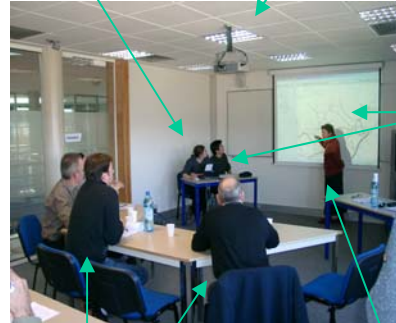
- 4) Afficher les cartes à la demande
- 5) Noter les commentaires

Après l'atelier

- 6) Mettre à jour les cartes si nécessaire
- 7) Utiliser les cartes pour illustrer le procès-verbal

Techniciens SIG

Vidéo-projecteur



Affichage

Participants

Animateur

Pièges & astuces

- ⊗ Éviter de mettre au point l'atelier avec l'aide d'une équipe technique non concernée par le sujet. Il est préférable de travailler avec des personnes impliquées localement dans le processus participatif.
- ⊗ Les cartes peuvent être considérées comme trop conceptuelles. Pour rendre la présentation plus proche de la réalité telle que la perçoivent les acteurs, il est possible d'ajouter dans le SIG des photos prises sur le terrain et des données factuelles locales. Il est également important de passer du temps avec les acteurs sur le terrain pour récolter des données.
- ⊗ Éviter de produire trop de documents techniques avec le SIG. Cela peut amener les participants à saturer, et finalement à abaisser leur niveau de connaissance
- ⊗ Construire le SIG de façon participative pour favoriser l'appropriation de l'outil par les acteurs concernés: co-conception du modèle conceptuel de données (objets, attributs, relations, définitions), prototypage itératif (les parties prenantes valident les données et les fonctionnalités de l'outil), contenu basé en partie sur les savoirs locaux

Coûts principaux €

Données, licence SIG (il existe aujourd'hui des logiciels SIG gratuits), équipe technique, coûts d'édition.

Critères d'évaluation

- Quantité de connaissances locales et de photos de terrain figurant dans le SIG.
- Degré de compréhension du modèle de données par tous les participants.
- Volume d'activités menées à l'aide du SIG pour supporter les interactions entre les participants.

Plus de détails

- Autres outils: cartes, cartes mentales, sites Internet
- PPGis.net: Forum sur les usages participatifs de systèmes et de technologies de l'information géographique <http://ppgis.iapad.org> (Voir aussi les cartes !)

Co-conception d'un modèle en groupe

Phases du PP



Démarrer Gérer Améliorer

La co-conception d'un modèle en groupe (CMG) est une méthode permettant de faciliter l'implication d'un groupe d'individus dans le développement d'un modèle afin d'améliorer la compréhension du groupe concernant un système particulier, ses problèmes et les solutions possibles. Ces dernières conduiront directement ou indirectement à une meilleure gestion des décisions. L'intérêt de cette méthode porte plus sur l'émergence d'une compréhension commune chez les concepteurs du modèle que le modèle lui-même

Fonctions particulières

Améliorer la compréhension du système

La CMG permet aux acteurs d'apprendre et d'acquérir une meilleure connaissance du système

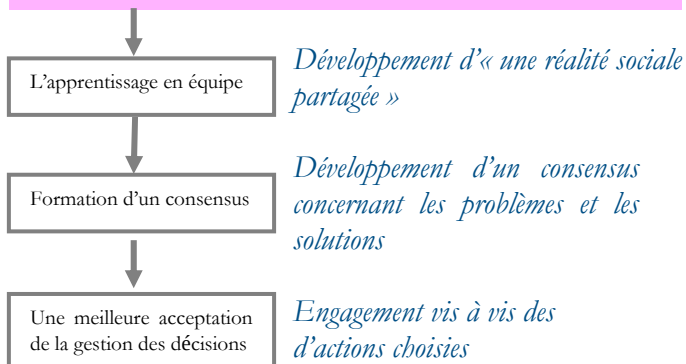
Développer une compréhension commune

La CMG permet une meilleure compréhension commune du système, du problème et des solutions possibles

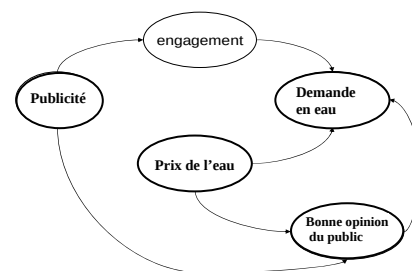
Comprendre les points de vue des autres et leurs contraintes

Une appréhension commune du problème aide à comprendre les différents points de vue et contraintes.

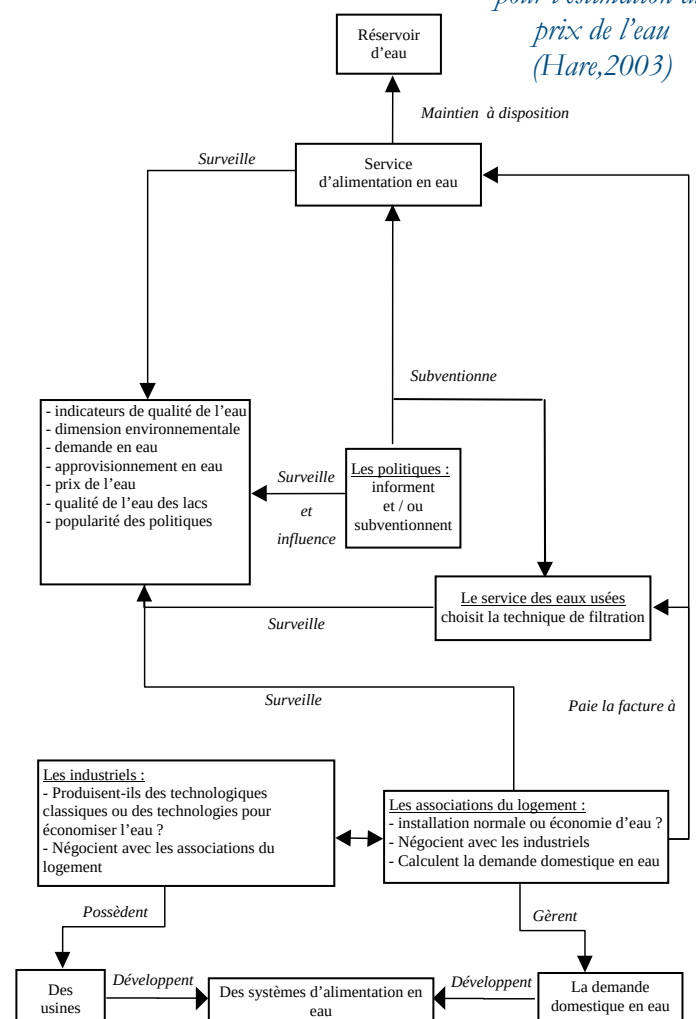
Principaux résultats



Modèle de système pour la gestion de l'approvisionnement en eau (Hare, 2003)



Modèle d'influence pour l'estimation du prix de l'eau (Hare, 2003)



Exemple d'utilisation

Outils: Co-conception de modèle en groupe + atelier. Trouver des convergences dans la perception du problème et les orientations pour les solutions

ÉTAPES

Avant l'atelier

- 1) Inviter les participants
- 2) Mettre en place l'atelier
- 3) Clarifier les règles de l'atelier

Pendant l'atelier

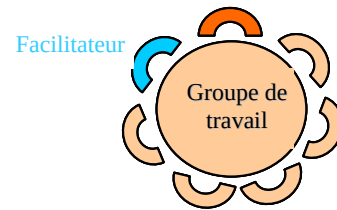
- 4) Utiliser les outils
- 5) Faciliter la conception du modèle et la discussion
- 6) Noter les résultats

Après l'atelier

- 7) Discussion sur le modèle



Modélisateur



Pièges & astuces

- ⊗ Structurer la discussion et s'assurer que les participants l'approuvent
- ⊗ Résoudre les conflits lorsque la discussion est possible
- ⊗ Se faire l'avocat du diable – Mettre délibérément en doute la vision dominante du groupe.
- ⊗ Prendre en note toutes les idées et tous les commentaires sur des fiches ou sur les feuilles d'un tableau papier. Les afficher sur le mur et les utiliser comme documents de travail pour le groupe.
- ⊗ Laisser le groupe définir le contenu mais mettre en doute leurs convictions
- ⊗ Apporter des expertises extérieures et des données empiriques pour, si possible, vérifier et valider les opinions (*source: Hare, M. 2003, A Guide to Group Model Building, Seecon. HarmoniCOP Report*).

Coûts principaux €

Coûts pour la conception, l'animateur, le rapporteur et les frais de participation (transports, etc.).

Critères d'évaluation

- Degré d'implication des acteurs.
- Qualité de la discussion.
- Compréhension collective.

Plus de détails

- Autres méthodes: jeux de rôles
- Hare, M. 2003, A Guide to Group Model Building, See con. HarmoniCOP Report.

Cartes



Démarrer Gérer Améliorer

Les cartes n'ont pas pour unique but d'illustrer les résultats finaux. Elles forment un modèle de la réalité et servent de langage visuel pour les participants pendant leurs discussions.

Fonctions particulières

Appréhender les phénomènes dans l'espace

Rassembler sur une carte les connaissances et les arguments concernant des problèmes mal définis. Par exemple: la sécheresse locale, les sources diffuses de pollution de l'eau.

Articuler et préciser les problèmes dans l'espace

Faire inscrire des problèmes à l'ordre du jour. Par exemple : présence de bouchons dans les systèmes de drainage.

Clarifier les problèmes et les mécanismes

Préciser les arguments et les préoccupations en les localisant et en les décrivant à l'aide de cartes. Par exemple : relier les motifs spatiaux de pollution de l'eau avec les modifications locales d'utilisation des sols.

Présenter sous forme synthétique des arguments et des projets

Résumer un projet, un résultat d'analyse ou un point de vue et s'en servir pour argumenter au sein du débat. Par exemple : prôner plus d'espace pour l'eau en l'illustrant avec une carte présentant plusieurs scénarios d'inondation.

Valider les conclusions, les points de vue, les options et les décisions

Les décisions et les visions relatives à des lieux deviennent concrètes lorsqu'elles sont définies et décrites. Une fois représenté sur des cartes, ce savoir est inscrit « noir sur blanc ». Par exemple: la définition des bassins versants régionaux.

Permettre d'identifier les acteurs

Les cartes peuvent aider à identifier les acteurs concernés en représentant la zone géographique étudiée.

Carte des masses d'eau de surface du territoire Bassin Houiller

District du Rhin



*Carte inventaire:
Que se passe-t-il et où cela
se passe-t-il ?*



*Carte de scénario:
Que se passerait-il en cet endroit si...?*



*Carte des politiques à mener:
Que se passera-t-il et où cela
se passera-t-il ?*

Exemple d'utilisation

Outils : Cartes + Ateliers

Validation d'un premier inventaire des masses d'eau

ÉTAPES

Avant l'atelier

- 1) Préparation des cartes (format A3, 1 carte par sous-bassin)
- 2) Prévoir plusieurs copies des cartes (1 par groupe de travail)

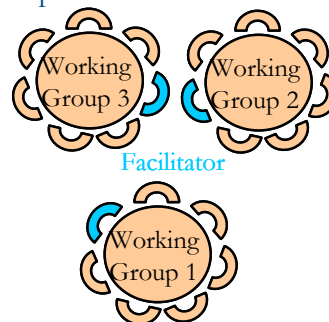
Pendant l'atelier

- 3) Etaler les cartes sur les tables
- 4) Le facilitateur présente le classement provisoire de l'état de chaque masse d'eau et recueille les éventuels commentaires.

Après l'atelier

- 5) Rédaction du rapport de synthèse (avec tous les commentaires)
- 6) Diffusion des cartes et des rapports

Disposition de la salle



Pièges & conseils

- ⊗ Ne pas limiter le contenu de la carte à des informations techniques provenant d'une base de données existante mais y insérer des expertises et des connaissances locales. Cela permet d'améliorer le contenu et encourage les personnes présentes à participer.
- ⊗ Expliquer comment lire une carte (échelle, orientation, légende). Encourager le raisonnement dans l'espace (montrer des exemples d'interaction dans l'espace). Cela aide les participants à mieux comprendre les interdépendances.
- ⊗ Fournir des versions provisoires de cartes dites "ouvertes" que les participants sont invités à commenter et sur lesquelles ils sont encouragés à dessiner.
- ⊗ Mettre bien en évidence les zones sans données ou avec des données peu fiables.
- ⊗ Prendre le temps nécessaire pour l'élaboration de la légende en s'appliquant à produire un langage visuel compréhensible.

Coûts principaux €

Dépend du type de carte.
Coût peu élevé si les cartes sont dessinées à partir de zéro dans des sessions de travail.
Temps passé par l'équipe SIG, données de base, coût de reproduction.

Critères à évaluer

- Volume de connaissances locales représentées sur une carte.
- Degré de signification de la légende pour les utilisateurs.
- Volume d'activités basées sur des cartes pendant les ateliers.

Plus de détails

- Autres outils: SIG, Cartes mentales, Kit de planification
- SIG participatifs WebRing
<http://t.webring.com/hub?ring=ppgis> (voir aussi SIG)

Kit de planification



Démarrer Gérer Améliorer

Le kit de planification a été développé dans le cadre des programmes de gestion de la partie hollandaise du Rhin et de la Meuse. Il fournit aux directeurs de bassin et à ceux qui élaborent les politiques, un outil puissant pour évaluer une grande quantité d'alternatives pour l'approfondissement et l'élargissement de la rivière en prenant en compte différents effets, en particulier les phases d'inondation, la nature, l'écologie et les coûts.

Au total, ce sont près de 700 mesures qui ont été définies. Pour chacune d'elle, l'effet sur les niveaux d'inondation a été caractérisé à l'aide d'un modèle informatique à deux dimensions et les résultats de ces traitements informatiques ont été enregistrés dans une base de données.

Fonctions particulières

Caractériser et présenter les mesures

Le kit de planification permet aux acteurs de choisir (un lot) des mesures d'amélioration et présente la portée de ces mesures à l'aide de cartes, de vues d'artistes et de croquis.

Améliorer la connaissance du système

Le kit de planification permet aux parties concernées d'acquérir une meilleure connaissance du système hydraulique.

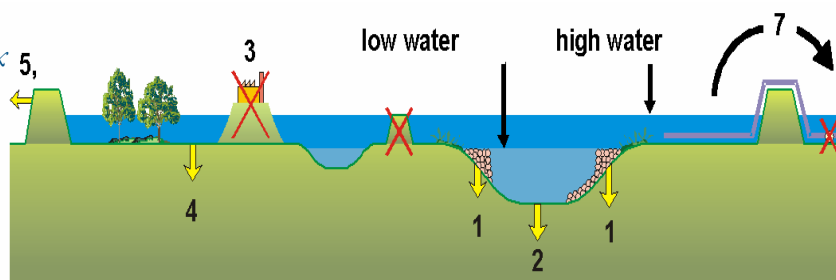
Structurer la discussion et synthétiser les arguments et les projets

Le kit de planification vient en appui de la discussion en fournissant une information instantanée sur les mesures et leurs effets.

1. Diminuer la taille des brise lames
2. Approfondissement du chenal d'étiage
3. Enlever les obstacles hydrauliques
4. Abaisser les niveaux des zones d'expansion des crues
5. Reculer les digues par endroit
6. Reculer les digues de manière générale
7. Réservoir d'écêtement des crues
8. Réduire les apports d'eau latéraux



Visualisation: photo aérienne



Exemple de mesures d'amélioration du bassin

Exemple d'utilisation

Outils : kit de planification, outils de simulation, atelier

Utiliser le kit de planification pour approfondir les connaissances sur le système hydraulique et structurer la discussion autour des mesures sélectionnées et leurs effets

ÉTAPES

Avant l'atelier

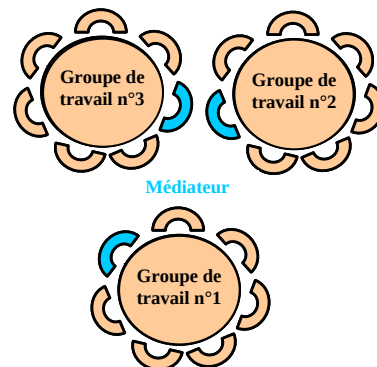
- 1) Préparer la présentation du kit de planification
- 2) Installer le kit de planification sur les PC ordinateurs

Pendant l'atelier

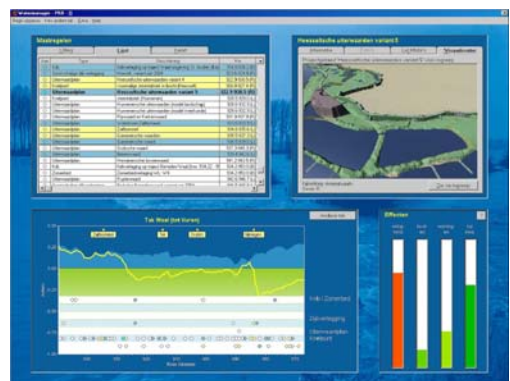
- 3) Présenter les objectifs de l'atelier
- 4) Présenter le kit de planification
- 5) Assister les participants dans leur travail avec le kit de planification

Après l'atelier

- 6) Diffuser les cartes et les rapports
- 7) Rendre accessible le travail sur Internet



Interface utilisateur



Pièges & astuces

- ☒ Définir la structure de l'atelier et s'assurer que les participants l'approuvent
- ☒ Résoudre les conflits si les participants sont prêts à discuter des différences de perceptions et d'opinions.
- ☒ Prendre en note toutes les idées et tous les commentaires sur des fiches ou sur les feuilles d'un tableau papier. Les afficher sur le mur et les utiliser comme documents de travail pour le groupe.
- ☒ Accorder aux participants suffisamment de temps pour comprendre et discuter les mécanismes et les processus modélisés dans le kit de planification.
- ☒ Apporter des expertises extérieures et des données empiriques pour, si possible, vérifier et valider les opinions.

Coût principaux €

Coûts de développement élevés, mais peut être ensuite mis à disposition de larges groupes d'acteurs à moindre coût.

Critères à évaluer

- Encouragement à la discussion ?
- Meilleure compréhension ?
- Implication active des parties prenantes ?

Plus de détails

- Autres outils: systèmes d'aide à la décision, outils de simulation
- G.E. Kersten et al. DSS for sustainable development.. CRDI/Kluwer Academic 1999, 420 p.

Jeux de rôles

PP Phases



Démarrer Gérer Améliorer

Les jeux de rôles sont une façon d'encourager la communication parmi un groupe d'acteurs et d'explicitier leurs visions du système. Il amène le dialogue à un niveau générique

Fonctions particulières

Comprendre les points de vue et les contraintes des autres

Mettre le joueur dans la peau de l'autre pour qu'il comprenne les contraintes de ce dernier.

Expliquer sa propre vision du système

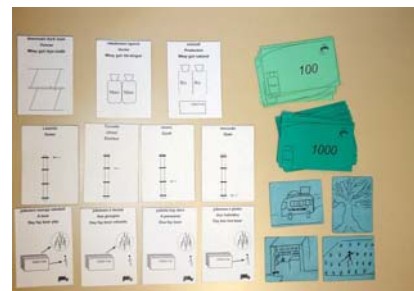
Demander aux joueurs de jouer leurs propres rôles, comme si ils étaient dans une situation donnée, pour les amener à expliquer leur réaction dans cette situation.

Partager des visions sur le système commun

Les jeux de rôle se concentrent sur des événements individuels et séparés dans le temps et l'espace, forçant ainsi les joueurs à prendre connaissance des problèmes auxquels ils font face collectivement

Soutenir la discussion au niveau des principes

Etant donnée la prise de distance imposée par la forme du jeu, les discussions sur les principes généraux peuvent avoir lieu, laissant derrière les considérations privées et égoïstes.



*Cartes du jeu de rôle Shadoc: cartes
« opportunités / événements »
Cartes « rôles » (Barreteau, 2004)*



Interface ordinateur



*Discussion près du
tableau papier*

Exemple d'utilisation

Outils : Jeu de rôle + atelier
Echanger des points de vue et discuter des principes généraux sur des systèmes communs.

ÉTAPES

Avant l'atelier

- 1) Conception du jeu de rôle (l'utilisation de la simulation par ordinateur peut aider)
- 2) Préparation des supports matériels (cartes, salles, dés...)
- 3) Au début, écrire les règles du jeu pour les joueurs
- 4) Préparer l'observation (caméra, enregistrement audio, observateurs...)

Pendant l'atelier

- 5) Faciliter la dynamique du jeu (assurer une ambiance de jeu)
- 6) Observer le jeu et noter les interactions clés.

Après l'atelier

- 7) Organiser un débriefing collectif sur les décisions collectives dans le monde réel
- 8) Débriefing individuel avec les participants clés.



Pièges & astuces

- ☒ Garder les règles "ouvertes" pour permettre aux joueurs d'apporter leurs propres savoirs
- ☒ Souligner fortement l'importance du débriefing à la fin du jeu pour partir des analyses du jeu et les mener vers la réalité
- ☒ Être prudent face aux relations sociales réelles qui existent entre les joueurs afin que certains joueurs ne se sentent pas embarrassés dans leur rôle.

Coûts principaux

Coût financier peu élevé (mais les participants peuvent réclamer d'être payés pour le temps passé).
Coût élevé en temps de conception du jeu (mais des jeux existants peuvent être adaptés).

Critères d'évaluation

- Discussion sur la réalité générée par le jeu.
- Décisions collectives prises à l'issue du débriefing.
- Nouvelles formes d'interactions.

Plus de détails

- Modélisation participative.
- Modèle de simulation.
- Barreteau O. et al., 2004. Agricultural Systems, 80:255-275.

Table ronde

PP Phases



Démarrer Gérer Améliorer

La table ronde est une discussion ouverte basée sur l'équité entre les participants. Le but est de partager des visions et des points de vue et de permettre aux parties concernées de s'exprimer (autrement que par le vote) lors du processus de prise de décision. Elle peut servir lors de la phase de prise de décision. Elle peut également être utilisée dans les processus qui visent à trouver un consensus entre les participants et à obtenir le soutien des parties concernées.

Fonctions particulières

Expliquer les points de vue

Les participants peuvent expliquer leur point de vue dans un contexte ouvert.

Partager et comprendre des points de vue

Une table ronde permet une meilleure compréhension des points de vue des autres participants.

Comprendre les contraintes des autres

Mettre les participants dans la peau des autres afin qu'ils comprennent les contraintes de ces derniers.

Révéler et comprendre la diversité des perceptions selon les personnes

Les points de vue peuvent être comparés et discutés, pour améliorer la compréhension mutuelle.



*Exemple de disposition
d'une table ronde*

Exemple d'utilisation

Outils: Table ronde + atelier

Faire ressortir les 'divergences' (exploration) et les 'convergences' (aboutir à un consensus) des différentes opinions

ÉTAPES

Avant l'atelier

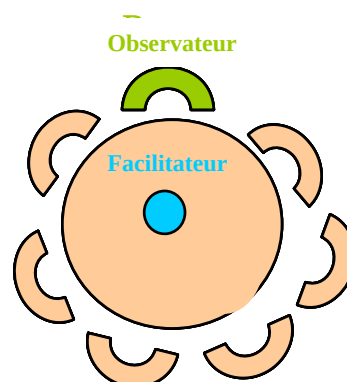
- 1) Inviter les participants
- 2) Mise en place de la table ronde
- 3) Clarifier les règles du débat

Pendant l'atelier

- 4) Faciliter la discussion
- 5) Rendre compte des avancées

Après l'atelier

- 6) Débriefing collectif
- 7) Débriefing individuel



Pièges & astuces

- ☒ Créer une ambiance d' "ouverture" dans laquelle les participants se sentiront libre d'exprimer leurs perceptions et de discuter les différents points de vue afin d'améliorer la compréhension mutuelle.
- ☒ Faciliter la gestion des commentaires. Ecrire toutes les idées générées et les commentaires, sous la forme de notes et de fiches ou sur les feuilles du tableau papier pour les afficher plus tard et les utiliser pour la mise à jour des réactions du groupe.

Coûts principaux €

Coûts de conception, facilitateur, observateur et frais de participation (déplacement etc.).

Critères d'évaluation

- Degré de 'divergence' ou de 'convergence' des opinions.
- Degré de discussion (ouverte).
- Degré d'implication des parties concernées.

Plus de détails

- Autres méthodes: jeu de rôle et atelier de recadrage

Atelier de recadrage

PP Phases



L'atelier de recadrage permet aux participants de changer leur perception du problème. Utiliser un cadre d'analyse différent pour structurer le problème peut changer la perception qu'en ont les participants. Le but de l'atelier de recadrage est d'explorer et de créer des solutions auxquelles on ne porterait pas d'attention autrement.

Fonctions particulières

Partager et comprendre des points de vue

Les ateliers de recadrage permettent une meilleure compréhension des points de vue des participants

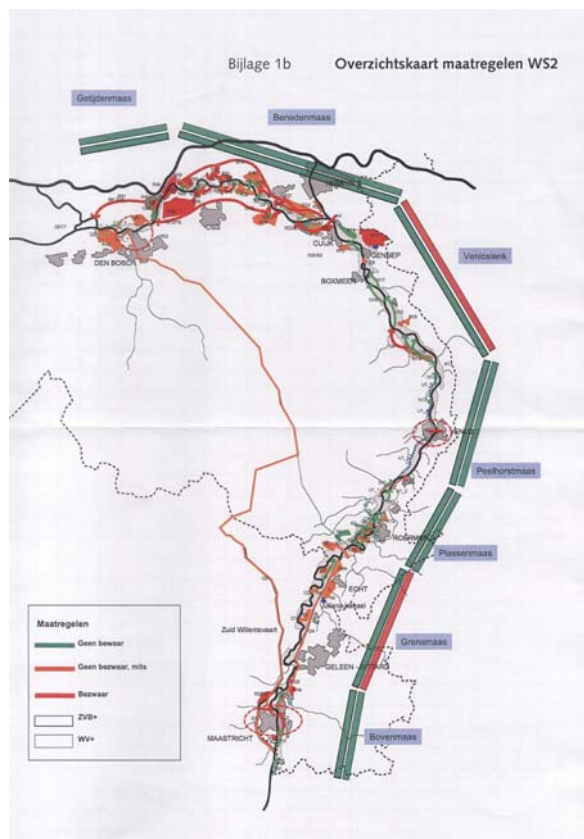
Comprendre les contraintes des autres

Mettre les participants dans la peau des autres pour qu'ils comprennent les contraintes de ces derniers.

Faire converger les perceptions du problème

Les points de vue peuvent être comparés et discutés pour aboutir à une compréhension « commune » du problème.

Exemple d'une carte pour discuter de l'étendue spatiale d'un problème lors d'un atelier de recadrage



Exemple d'utilisation

Outils: atelier de recadrage + cartes

Faire connaître les 'divergences' et 'convergences' d'opinions

ÉTAPES

Avant l'atelier

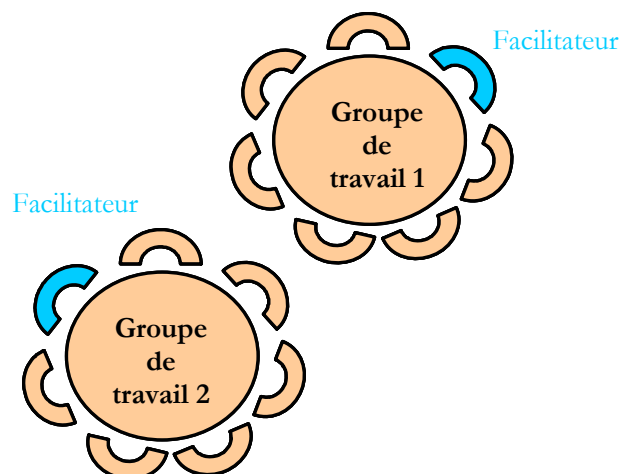
- 1) Inviter les participants
- 2) Mise en place de l'atelier
- 3) Clarifier les règles de l'atelier

Pendant l'atelier

- 4) Utiliser les outils
- 4) Faciliter la discussion
- 5) Faire un rapport de discussion

Après l'atelier

- 6) Débriefing collectif
- 7) Débriefing individuel



Pièges & astuces

- ☒ Créer une ambiance « d'ouverture » pour que les participants se sentent à l'aise pour exprimer leurs points de vue et apporter leurs propres connaissances.
- ☒ Ecrire toutes les idées générées et les commentaires, sous la forme de notes et de fiches ou sur les feuilles du tableau papier pour les afficher plus tard et les utiliser en tant que mise à jour des réactions pour le groupe.
- ☒ Mobiliser si possible des experts extérieurs et des données statistiques pour vérifier et valider les opinions.
- ☒ Utiliser un choix d'outils d'information et de communication pour structurer l'information délimitant le problème, comme par exemple :
 - * Des scénarios pour montrer la variété des résultats selon les diverses hypothèses et conditions aux limites ;
 - * Des modèles de simulation pour présenter les effets possibles des mesures proposées ;
 - * Des cartes pour relier les questions spatiales identifiées à un problème, et pour présenter les phénomènes dans l'espace.

Coûts principaux €

Coût de conception, facilitateur, observateur et frais de participation (déplacement etc.).

Critères d'évaluation

- Degré de 'divergence' ou de 'convergence' des opinions.
- Degré de perception "commune" du problème.
- Degré d'implication des parties concernées.

Plus de détails

- Autres méthodes: jeu de rôle, table ronde.

Cartes mentales

Les cartes mentales montrent comment les gens perçoivent un phénomène particulier dans l'espace (ex. inondation, pollution de rivière). Elles peuvent être obtenues grâce à des techniques d'entretien spécifiques.

Ces cartes sont propres à chaque individu.

Elles sont tout particulièrement utiles au cours des premières étapes d'un processus participatif.

Fonctions particulières

Révéler et comprendre la diversité des perceptions entre les individus

Rendre visibles les savoirs tacites sur un espace géographique. Les résultats obtenus (cartes, ...) peuvent alors être montrés à l'ensemble des participants pour amener une comparaison et une discussion. Ceci améliore la compréhension mutuelle.

Recueillir les savoirs locaux

Améliore la connaissance générale du système hydrographique (composants biophysiques et/ou sociaux)

Rassembler les savoirs locaux sur de plus larges zones

Les savoirs spatiaux des personnes portent sur des espaces locaux. Les mettre ensemble aboutit à des cartes mentales collectives couvrant des espaces plus importants.

Intégrer les acteurs locaux dans le processus participatif

Rassembler les représentations de plusieurs individus sur un seul support (par ex : une carte croquis) renforce la représentativité de ce support, son objectivité et sa légitimité. Ceci favorise aussi l'acceptation des acteurs locaux dans le processus de prise de décision.

Mettre en avant les zones "vierges" sur lesquelles il n'y a aucune connaissance

Aide à identifier des acteurs supplémentaires qui connaissent ces zones



Comment faire ?

1. Décider du thème à représenter,
2. Choisir une technique.

Plusieurs techniques:

Enumération:

Demander une liste de noms de lieux

Identification:

Demander si un lieu est connu /inconnu

Discours:

Entretien libre ou semi-directif

Production graphique / reconstruction :

Dessiner une carte ou construire un modèle avec un jeu composé de pièces standards (cubes, ficelles, ...)

Estimation:

Demander une estimation (des distances, de l'intensité, ...)

Description:

Décrire, caractériser des éléments existants (lieux, ...)

Site Web

Les sites Web sont souvent utilisés dans un but de communication unilatérale. Ils permettent des interactions à distance et asynchrones entre les personnes. Pour encourager l'apprentissage collectif, ils peuvent aussi servir à la communication bilatérale entre les participants.

Un site Web facilite l'implication et l'engagement de ceux qui ne peuvent pas se rendre aux réunions.

Fonctions particulières

Identifier les parties concernées légitimes

- Elles peuvent montrer leur intérêt à participer
- Les détenteurs de sites Web peuvent jouer un rôle majeur dans le processus (pouvoir informationnel).

Gérer le capital informationnel de la communauté

Améliore l'archivage, le stockage, la recherche et l'affichage des données et documents partagés par la communauté des internautes.

Communiquer l'information

- Au grand public ou pendant des événements participatifs à tous les stades du projet. Le langage visuel de cartographie sur internet améliore et stimule la communication.
- Contribue aux exigences de la convention d'Aarhus.

Collecter et communiquer les savoirs du public, ses perceptions et commentaires

Dans ce cas, des fonctionnalités supplémentaires sont requises pour rendre le site web interactif (forum de discussion, modération,...).

Rassembler les gens

L'architecture distribuée d'un site Web encourage le partage des responsabilités et des tâches de gestion des données. Elle permet la transparence, la confiance et la compréhension mutuelle.

Fonctionnalités idéales

Entrepôt de données

Avec un thesaurus compréhensible pour indexer et retrouver des données.

Qualification des données

Au travers d'un service de métadonnées (origine, fournisseurs, propriétaires, qualité, zone couverte, ...)

Espace de discussion ouvert

Forum électronique

Intranet/internet

Règles d'accès au site définies de manière collective

Interfaces utilisateurs

Différentes sections suivant les communautés d'utilisateurs

Glossaire exhaustif

Définition de termes techniques et locaux

Fonctionnalités cartographiques

Pour bénéficier du langage visuel des cartes

Exemple d'utilisation

Outils: Site Web + questionnaire en ligne + forum public.
Echanger des points de vue sur les problématiques de l'eau au niveau du district.

Exemple de sites Web pour la participation du public

En français: <http://www.touspourleau.fr>

En allemand: <http://www.regiowasser.de>

En anglais: <http://www.environment-agency.gov.uk>

Pièges & conseils

- ☒ Éviter les sites monolithiques. Offrir des interfaces adaptées et des services de données/documentation suivant les types d'utilisateur (grand public, groupes de parties concernées, équipe de projet).
- ☒ Se rapprocher de la réalité telle qu'elle est perçue par les acteurs: ajouter des photos de terrain, des histoires locales, passer du temps sur le terrain pour collecter des données, éviter de donner des informations trop techniques.
- ☒ Gérer le site Web d'une manière participative : élaboration en commun du thesaurus pour indexer et rechercher les données, utilisation d'un glossaire ouvert (les gens peuvent proposer de nouveaux termes, de nouvelles définitions), fonctionnalités pour déposer et télécharger des documents
- ☒ Encourager la transparence: Rendre les procès-verbaux des réunions aussi accessibles que possible. Aider à la communication entre les représentants et leurs communautés.

Coûts principaux €

Webmaster, gérant des données, temps passé à répondre aux questions et aux commentaires.

Critères d'évaluation

- Fonctionnalités pour une communication bilatérale
- Intelligibilité du Thesaurus et du glossaire
- Fonctionnalités variables selon le type d'utilisateur
- Degré d'ouverture/de transparence
- Nombre/origine des connections

Plus de détails

- Autres outils: cartes, questionnaires
- Web-based Public Participation; GIS Research (Manchester University), <http://www.ppgis.man.ac.uk/>

2.5 Garder le rythme

*Les participants
vont et viennent*

Les processus participatifs publics ont tendance à fonctionner sous la forme de cycles, un peu à l'image de la communication par les médias. L'attention de la société vis à vis de questions particulières émerge, se développe puis, à un moment donné, disparaît. Il est possible de contribuer à renforcer au cours du temps une certaine prise de conscience, mais l'engagement des acteurs dans le processus se fera toujours en suivant des cycles d'« entrée » (pour faire entendre sa voix) et de « sortie ». La check-list suivante reprend les questions abordées dans les chapitres 1 et 2 et aide à réfléchir sur le processus choisi. Elle aide également à transformer des engagements « spontanés » et des implications à court terme en une forme de participation plus longue et plus stable dans le temps:



KEEPING THE MOMENTUM OF PARTICIPATION

- Se rappeler que l'apprentissage collectif ne concerne pas seulement la résolution d'un problème pratique spécifique, il s'agit aussi d'une aventure humaine. Des incitations financières et non financières sont nécessaires pour renforcer les motivations des gens à participer.
- Commencer par se demander à qui le discours est adressé plutôt que de quoi il retourne.
- S'adapter constamment aux langages et aux us et coutumes locaux. Commencer par comprendre les motifs, les intérêts, les préoccupations et les désirs locaux afin de rendre la situation compréhensible et d'améliorer la validité de ses résultats (et ceux de tout le monde).
- Ne pas se reposer uniquement sur des outils électroniques pour communiquer : il est évident que les processus participatifs ne peuvent être menés sur la seule base de moyens électroniques. En

revanche, ces derniers peuvent jouer un rôle complémentaire (et non de substitut) pour renforcer les interactions entre les gens.

- Se rappeler que tous les processus de participation publique ne mènent pas nécessairement à l'apprentissage collectif. Il n'existe aucune garantie que la participation du public tourne au succès. De même, la réalisation de l'apprentissage collectif n'est pas assurée d'avance, même s'il est acquis qu'un processus de participation publique bien organisé favorisera toujours l'apprentissage collectif.
- Se tenir prêt à traiter les « surprises prévisibles ». Essayer de transformer les menaces qui pèsent sur le processus en de nouvelles opportunités d'échanges, en intégrant les conflits possibles dans le processus de participation.
- Essayer d'analyser l'évolution de son propre niveau de connaissance sur la participation en cours et la manière dont il évolue au cours du temps. Pour cela, se demander en particulier ce que l'on connaît ou que l'on ignore à propos de la diversité des parties concernées, du type de questions à traiter et des problèmes éventuels qui peuvent survenir si l'on décide d'agir ou de ne pas agir.
- Être conscient des risques de perversion du processus participatif. Certains processus de participation publique sont fondés sur des relations de pouvoir inégales et peuvent renforcer le statu quo déjà existant, créant ainsi encore plus de barrières à l'apprentissage collectif et à l'innovation.
- Ne pas précipiter la conclusion – prendre le temps de la réflexion.

2.6 Gestion de l'information

La gestion de l'information au sein des processus participatifs comprend deux aspects majeurs : la définition de la place du savoir expert dans le processus et le problème de la garantie de transparence dans la gestion des informations.

2.6.1 La place des savoirs experts

Les principales questions à se poser sont :

- Quels sont les messages qui doivent être sélectionnés ?
- Quels types d'information doivent être fournis ?
- A qui ?
- Comment ? Pour quelle raison ?

Les processus de participation publique dont le but est l'apprentissage collectif devront disposer d'une équipe d'animateurs dotés d'un très bon relationnel et capables d'obtenir, de sélectionner et de fournir aux parties concernées les meilleurs états de l'art concernant les problèmes en jeu. Il

*Bien souvent,
informer peu
amène à mieux
informer*

est contre productif de mettre en avant de grandes quantités de données techniques dont la plupart ne seront pas comprises. Il est capital de traduire les informations complexes dans un langage compréhensible par tous afin qu'elles améliorent les processus d'apprentissage collectifs.

Le langage des experts et leurs outils peuvent malheureusement exclure certaines personnes du processus au lieu de les intégrer. La plupart des outils des experts traitent habituellement de grandes quantités de données et ont un intérêt professionnel précis. Leur langage scientifique utilisé n'est souvent pas bien adapté pour communiquer sur les conséquences des actions menées. Ceci nécessite donc de se demander ce qui intéresse le public ou le groupe de parties concernées. En effet, le public a tendance à se sentir plus concerné par les mesures concrètes que par la nature scientifique ou technique des problèmes en jeu.

La complexité de l'information fournie dépend du type de parties concernées auxquelles elle s'adresse

Une approche consiste à fournir des informations à différents niveaux de complexités et de détails, adaptés selon les parties concernées et le public qui vont participer au processus. A titre de comparaison, c'est ce que l'on retrouve dans les visites de musée, où les enfants comme les adultes peuvent trouver des messages adaptés à différents niveaux de complexité. Par exemple, des scénarios résultant de projets de planification particuliers pourraient soit être visualisés simplement à l'aide de photos pour montrer à quoi le futur pourrait ressembler, soit encore être présentés par écrit avec de nombreux détails techniques. En règle générale, toutes les parties concernées doivent avoir le sentiment d'être en possession d'assez d'information pour contribuer au processus, et que ces informations les ont aidé à construire ou à modifier leur point de vue.

Le risque que les experts imposent leur propre définition du problème existe également. Cela pourrait arriver par exemple lorsque les débats sont structurés uniquement autour d'experts, laissant alors peu de place à la discussion avec le public.

Bien que cela soit difficile, il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre les faits et les valeurs et entre les options réalistes et idéales. Mais il faut que l'information soit rendue concrète pour les gens. Pour cela, le facilitateur doit aider les experts à ajuster l'information en fonction du degré de détail requis.

Les animateurs impliqués dans la participation publique utilisent de plus en plus les outils multimédias et ont recours aux productions artistiques pour obtenir de la part des participants des réponses qui relèvent plus du registre de l'émotion. Ceci peut compenser l'importance trop grande accordée aux questions techniques, environnementales et d'experts.

L'information comporte aussi une dimension émotionnelle

Enfin, l'information fournie pour nourrir les processus d'apprentissage collectif ne devrait pas seulement se concentrer sur des questions environnementales mais contenir également d'autres références sociales, morales et culturelles. Faire ressortir les hypothèses, les intérêts et les valeurs sous-jacents aux différentes options et préférences politiques peut véritablement améliorer la transparence de l'ensemble du processus politique.

2.6.2 Rapportage

Les processus participatifs aboutissent à de nombreuses données qui doivent être soigneusement compilées et rapportées. Cela peut se faire de différentes façons :

Collecter et stocker les informations:

Il existe différentes manières de collecter les informations générées par le processus participatif et qui serviront ensuite à analyser et à présenter les résultats:

- Enregistrements audio ou vidéo des conversations
- Prises de notes pendant les réunions
- Rapports et supports graphiques produits par les participants
- Décisions officielles et accords résultants du processus participatif

Pour faciliter les tâches de rapportage, il est toujours préférable d'interagir avec les parties concernées avec au moins deux animateurs (un modérateur et une personne chargée de prendre des notes). L'analyse des résultats pourra ainsi être vérifiée par ces deux personnes et ne sera donc pas l'œuvre d'une seule et unique personne. Une autre procédure classique consiste à fournir aux participants les résultats du processus participatif et à leur demander s'ils sont d'accord avec l'interprétation du processus et des résultats présentés. Ceci accroît leur validité des résultats.

Deux facilitateurs valent mieux qu'un

Fiabilité et validité:

Il est primordial de vérifier la fiabilité et la validité des résultats obtenus ainsi que des procédures utilisées au cours du processus participatif. Le terme « fiabilité » signifie ici que les outils utilisés pour rassembler puis analyser les opinions des participants permettent vraiment de refléter les opinions de chacun et ainsi d'exprimer ce qui est ressorti du processus. Le terme « validité » signifie que de tels résultats sont représentatifs des différents points de vue des participants. Dans les processus de participation où les discussions n'ont pas été enregistrées de manière audio pour une analyse ultérieure, il est difficile d'être fiable, bien que cela puisse être (partiellement) compensé par l'écriture d'un rapport consensuel avec l'aide des parties concernées. Enfin, en règle générale, les rapports finaux devraient toujours être rendus publics.

Enregistrer pour la collecte et le stockage des informations

2.7 Publics à associer

Les processus d'apprentissage collectif impliquent différents groupes de personnes. Il y a tout d'abord celles qui participent activement au processus : le groupe des « parties concernées ». Ces personnes sont le moteur du processus d'apprentissage collectif mais elles sont rarement contrôlables. En effet, elles ne font habituellement que représenter des groupes ou des institutions, mais sans pour autant disposer du pouvoir qui se situe ailleurs en interne. De plus, les vrais décideurs au sein de ces groupes ou organisations ne fonctionnent jamais

Un accord autour de la table n'est pas suffisant

en vase clos. Ils ont besoin du soutien de leurs membres ou de l'opinion publique et sont également sous leur influence.

Afin d'éviter que les leçons issues du processus participatif ne soient perdues et pour promouvoir la mise en œuvre des décisions, le « noyau dur » du processus doit ensuite toucher d'autres auditoires. Deux types d'auditoires peuvent être identifiés :

- Les “auditoires qui ont du pouvoir”, c'est à dire ceux qui doivent approuver ou coopérer, comme des supérieurs politiques, de plus hautes autorités ou des agences d'exécution.
- Des “auditoires d'influence” qui façonnent l'opinion publique : le grand public, les médias

Les détenteurs de pouvoirs : la relation élu - représentés

La relation entre les élus et les membres qu'ils représentent peut constituer un problème lors d'un processus d'apprentissage collectif. Pour y remédier, celui envoyé comme porte-parole d'un groupe dans un processus participatif devrait bénéficier du soutien de tous les membres du groupe qu'il représente. Dans certains cas, une médiation peut s'avérer nécessaire pour travailler sur les conflits internes, clarifier les intérêts et choisir un représentant.

Choisir la composition du groupe des parties concernées est crucial : un groupe de petite taille rend la gestion plus facile. Toutefois, un groupe plus important peut faciliter l'application des accords par les membres des différents groupes représentés. Par ailleurs, des niveaux variés de participation peuvent être nécessaires (information, consultation ou implication active) aux différents stades du processus. Enfin, toutes les parties concernées ne peuvent pas, ou n'ont pas besoin, de participer au même moment et avec le même engagement.

De nombreux autres groupes sont également importants

Les processus participatifs de grande envergure, comme par exemple ceux qui impliquent des négociations, sont de compositions complexes avec des représentés, des représentants, des spectateurs et des observateurs. Ces personnes peuvent être présentes ou absentes, indépendantes ou non, impliqués ou non, exprimant publiquement leurs commentaires ou les gardant pour eux. Elles influenceront cependant les choix des négociateurs au sujet des tactiques à suivre et des moyens à mobiliser. En effet, ces derniers recherchent toujours l'assentiment de leurs auditoires respectifs qui, de leur côté, les tiennent eux-mêmes pour responsables.

Les représentants des parties concernées doivent négocier sur deux fronts

La configuration multipartite complique le dilemme pour les représentants. Ils doivent d'un côté développer des liens interpersonnels avec les autres représentants pour pouvoir travailler ensemble, et d'un autre côté, assurer une dynamique de groupe avec leurs propres membres. Construire et maintenir ces deux types de relation avec divers partenaires est particulièrement compliqué.

Pour réussir, les représentants ont besoin d'un mandat qui leur permet de:

- Pouvoir s'affranchir de la position de porte-parole de son groupe afin de pouvoir être autonome dans l'apport d'informations ;
- Pouvoir se détacher de la situation du défenseur d'une supposée position de négociation du groupe, afin de pouvoir mettre sur la table de nouvelles idées ;
- Obtenir un compromis sur la position de son groupe afin de négocier un accord ; ceci est particulièrement difficile lorsque son propre groupe est divisé sur ses intérêts.

Il est parfois possible que les parties arrivent à des solutions qui satisfont les intérêts des uns et des autres. En outre, des personnes extérieures et les experts peuvent aussi proposer des solutions qui protègent les représentants des possibles répercussions provenant de leurs groupes. Enfin, des accords de principe à affiner ultérieurement peuvent aider à maintenir le rythme et aboutir à un sentiment de réussite.

Soutenir la mise en oeuvre

La question de la mise en œuvre ne doit jamais être oubliée lors des discussions. En supposant que les « représentés » soient convaincus, il est nécessaire d'obtenir aussi le soutien des personnes qui doivent mettre en œuvre le projet/l'accord. En effet, les représentants d'une organisation n'ont souvent pas l'expertise technique leur permettant ensuite d'agir.

*Des structures
spécialisées
peuvent aider à
mettre en oeuvre
les décisions*

Les organisations ad hoc (commissions de bassin versant, groupes de pilotage, comités, groupes habilités, qu'ils soient nouveaux ou pas) peuvent aider à superviser la mise en œuvre des accords. Les parties concernées peuvent aussi se mettre d'accord sur un degré important d'autorégulation et créer dans la durée des structures pour soutenir leurs décisions collectives.

Les structures organisatrices mises en place doivent rendre les accords opérationnels. Ceci peut impliquer du lobbying, des licences, des marchés, des opérations de gestion ainsi que la renégociation de plans de mise en œuvre. Les modalités d'interaction entre les parties concernées doivent également être définies dans l'organisation mise en place. Un partage de l'information et une réflexion systématique la concernant peuvent permettre d'une part d'améliorer l'apprentissage collectif dans le système de bassin versant, et d'autre part d'accroître et de conserver les connaissances au sein même du réseau des acteurs concernés.

Aller vers le « grand public »

Apprendre ensemble pour gérer ensemble implique invariablement d'associer le grand public et d'obtenir un retour de sa part, en mobilisant des moyens et des formats adaptés selon l'avancement du projet et ses différentes phases. Au cours de toutes ces phases, ce travail vers le grand public permet d'accroître l'attention portée aux problèmes en jeu et au processus. On bascule progressivement d'une situation d'information de

la communauté sur les problèmes en jeu et des modalités d'actions retenues à une situation de mobilisation de cette communauté pour identifier et mettre en œuvre les solutions. La « boucle est bouclée » lorsque des informations sont retournées, la situation réévaluée et, pour finir, les défauts corrigés.

La Commission Internationale pour la Protection du Rhin

La Commission Internationale pour la Protection du Rhin (CIPR) offre un bon exemple de la manière dont des organisations spécialisées peuvent soutenir la mise en œuvre d'accords. La CIPR est composée de représentants de divers états membres. Ces derniers sont obligés de rapporter à la Commission la mise en œuvre des différents traités concernant le Rhin. La Commission fonctionne comme une plate-forme de discussion qui traite de tout ce qui concerne le Rhin, y compris, depuis quelques années, la mise en œuvre de la Directive Cadre sur l'Eau (DCE). La CIPR a reçu des moyens pour mobiliser les médias et toucher le grand public en utilisant une variété d'activités et d'outils de communication.

Pour en savoir plus, voir le site web www.iksr.org.

Il existe de multiples manières d'atteindre le « grand public »

Les méthodes et les mécanismes de communication et d'information peuvent varier selon l'auditoire, le message à faire passer et les budgets (discussions bilatérales, annonces, réunions avec des communautés, bulletins d'information, périodiques, articles dans les journaux, festivals, CD-ROMs, Internet, emails, spots radio et télévisés, etc.). Ci-dessous sont cités quelques exemples de produits et d'activités pour toucher le grand public :

Pour une première prise de conscience

- Cartes de la zone couverte par le plan de gestion du bassin versant;
- Fiches de présentation de 2-3 pages sur le projet et les problèmes en jeu;
- Kits média (cartes, données de base, points de contact, revues de presse);
- Articles pour la diffusion dans les médias locaux, radio, TV;
- Présentations pour des réunions avec les différentes communautés et les autorités ;
- Discussions.

Pour la planification et la prise de décision

- Articles pour les médias sur les problèmes en jeu ;
- Supports ciblés de communication, tels que des bulletins et des messages pertinents pour des auditoires spécifiques ;
- Diaporamas généraux sur le projet (étendue géographique, questions documentées) à destination des parties concernées pour s'en servir au sein de leur communauté ;
- Lettres d'information et serveurs de listes (groupes de discussion électronique) pour la diffusion auprès de la communauté;

- Panneaux d'affichage pour les bibliothèques, les écoles, les expositions etc.

Pour la mise en oeuvre

- Conduire des projets de démonstration;
- Initier (bénévolement) le suivi des activités;
- Poursuivre la couverture par les médias généralistes des avancées dans la mise en œuvre des mesures, des activités du programme, des évaluations, des réflexions et des sujets d'apprentissage;
- Organiser des événements afin de montrer les progrès et motiver les gens concernés à poursuivre leurs efforts.

Impliquer les médias

Les médias sont souvent des acteurs clés à impliquer dans un processus participatif. Mais la question de savoir s'ils doivent être impliqués ou non, et de quelle manière, doit être traitée dès le début avec les autres parties concernées.

***Renforcer la visibilité
du processus
participatif en
impliquant les médias***

Une situation conflictuelle sévère se doit d'être résolue avant toute implication des médias

Un projet de protection de la nature en Basse Saxe a essayé de développer des exemples poursuivant de front des objectifs agricoles et des objectifs de protection de l'environnement avec au final des gains pour ces deux secteurs. Au début, beaucoup étaient sceptiques. Les agriculteurs étaient réticents à s'ouvrir aux médias car ils redoutaient que les journalistes ne présentent pas objectivement leurs idées et leurs intérêts. Dans ce type de situation, il est nécessaire d'instaurer d'abord un climat de confiance. Une fois que des décisions ont été prises d'un commun accord, les médias peuvent alors être sollicités.

L'implication des médias peut améliorer la visibilité du processus auprès du grand public. Ils peuvent également être un partenaire précieux, compétent et désireux de contribuer à des réflexions importantes et à des actions d'information sur des problèmes régionaux majeurs. Il est préférable de les impliquer plutôt que de les tenir à l'écart. En effet, le fait de les associer au processus peut aboutir à une couverture médiatique plus positive de l'événement et du processus dans son ensemble. De plus, les faits sont susceptibles d'être présentés dans les médias de façon plus réaliste et équilibrée, en évitant ainsi des comptes-rendus partisans ou des interprétations erronées. Ces derniers peuvent s'avérer particulièrement dommageables pour le projet et décourager certains acteurs peu représentés de participer à nouveau.

Bien souvent, les journalistes invités n'assistent aux réunions que pour observer et prendre des notes pour leurs propres besoins, contribuant très peu, voire pas du tout, aux débats. Il peut arriver alors que certains

***La mobilisation des
médias doit être
acceptée par tous les
participants***

participants se sentent mal à l'aise quand un journaliste d'un journal local note tout ce qu'il se dit. Cela peut décourager les participants d'exprimer leurs opinions et on peut alors supposer que beaucoup d'informations importantes ne seront pas délivrées.

Pour éviter ce genre de situation, le rôle des médias doit être très clair dès le début, pour les journalistes eux-mêmes ainsi que pour les autres participants. La mobilisation des médias doit être acceptée par les autres parties concernées. Si certaines personnes ne font pas encore totalement confiance au processus participatif et ne sont pas encore sûres du rôle qu'elles ont à y jouer, il est préférable de tenir les médias à l'écart, du moins provisoirement.

Maintenir de bonnes relations avec les médias est un objectif à rechercher. Mais cela peut être rendu difficile en raison des différences de critères, de langage, de délais et de logique d'entreprise suivant lesquels la plupart des médias actuels fonctionnent. Ils ont inévitablement tendance à simplifier la complexité des processus et à se concentrer sur des événements particuliers. Ainsi, les conflits, les actions très visuelles ou surprenantes retiennent davantage l'attention. En revanche, les processus participatifs ont peu de chance d'être couverts par les médias, sauf si les objectifs et les résultats actuels ou attendus peuvent être résumés de manière claire. Pour ce faire, les facilitateurs peuvent organiser des points presse afin d'aider les journalistes dans leur tâche de communication vers les différents publics et d'éviter ainsi des erreurs.

Lors des campagnes d'information du public, les quatre étapes suivantes devraient toujours être respectées:

- Identifier les publics cibles à atteindre
- Développer le message qui les amènera à se mobiliser par rapport aux objectifs du projet. Il devra porter sur des choses auxquelles le public visé accorde de l'importance (par exemple : des avantages, de la qualité, des économies, des opportunités, de la protection).
- Présenter le message sous le format le plus adapté à l'auditoire visé : il faut qu'il soit accessible, compréhensible et convivial.
- Diffuser le message: porte-à-porte, courrier, email, téléphone, prospectus, tracts, lieux publics, etc..

***Associer les gens va
au-delà de simples
campagnes
d'information***

Il est cependant important de bien comprendre qu'associer les gens va au-delà de la simple campagne d'information. Les différents publics doivent avoir la possibilité de réagir, de contribuer et d'influencer pour se sentir vraiment impliqués.

COMMENT AMELIORER

Chapitre

3

*Ce chapitre permet d'évaluer les résultats d'une stratégie de participation.
Il présente une check-list de questions à se poser pour y parvenir.*

3.1 Suivi et évaluation

Les questions-clés traitées dans ce chapitre sont les suivantes :

- Pourquoi est-il nécessaire de mettre en place une évaluation du processus de participation ?
- Comment organiser cette évaluation ?
- Quels sont les outils et les méthodes disponibles ?

3.1.1 Introduction

Le suivi et l'évaluation portent sur trois aspects du processus de participation et de l'apprentissage collectif :

- Le contenu (ce qui est pris en compte et discuté)
- Les relations entre acteurs (qui sont les acteurs et comment ils interagissent)
- Les procédures (comment les choses sont organisées)

Ce chapitre traite de l'évaluation du processus de participation et de l'apport de la participation au projet. L'évaluation des autres aspects du projet n'y est pas traitée.

Le suivi et l'évaluation du processus participatif peuvent jouer un rôle à n'importe quelle phase du projet. Ils doivent donc avoir lieu tout au long du projet.

Le suivi et l'évaluation du processus de participation peuvent être eux-mêmes organisés comme des processus de participation à part entière. Cela dépend des procédures choisies pour le suivi et l'évaluation des aspects relationnels.

***Evaluation:**
Prendre en compte le
contenu, les relations
et les procédures*

***L'évaluation**
est une
activité
continue*

***L'évaluation**
peut en elle-
même constituer
un processus
participatif*

3.1.2 Justification

La mise en place d'une évaluation du processus de participation doit permettre d'ancrer les aspects positifs du projet dans la mémoire des différents acteurs. Ceci jette les bases d'une amélioration des interactions futures. De plus, une telle évaluation doit permettre aux responsables d'approfondir leurs connaissances sur les processus de participation du public, et d'augmenter ainsi l'efficacité de la participation dans de nouveaux projets.

Différentes méthodes pour conduire une évaluation :

Dans les études de cas analysées, l'évaluation n'avait jamais été conduite par les parties concernées elles-mêmes.

Dans **l'étude de cas anglaise**, l'Agence pour l'Environnement a commandité une société privée afin de conduire l'évaluation.

Dans **l'étude de cas danoise**, la « Rijkswaterstaat Limburg » (l'agence de gestion de l'eau) a conduit l'évaluation par ses propres moyens.

Dans **l'étude de cas hongroise**, le « Dialogue Hongrois », les évaluations ont été conduites après chaque réunion de consultation. Lors d'entretiens, les organisateurs ont interrogé les parties concernées concernant leurs opinions et suggestions. Cette pratique a été maintenue durant toute la durée du Dialogue.

L'évaluation du processus de participation pose les questions suivantes :

- Quel a été l'apport du processus de participation aux résultats et aux répercussions du projet ?

Les leçons tirées du cas de la concertation flamande :

Ce projet concerne la gestion d'un affluent du Scheldt. La pertinence des enseignements tirés de cette étude de cas et les manières de les appliquer à d'autres initiatives similaires ont été débattus avec les représentants des institutions publiques concernées. Ce travail d'évaluation a permis de formuler un certain nombre de recommandations, comme par exemple :

- Il convient, avant de lancer un processus de participation, de procéder à une estimation réaliste de ses implications en termes de ressources humaines et financières.
- Il convient que l'administration organisatrice explique clairement aux parties concernées les limites de leur participation.
- Il convient d'ajuster les attentes des acteurs à l'origine du projet et celles des acteurs externes, notamment en ce qui concerne leurs rôles et leurs contributions respectifs au projet.
- Il convient que les représentants des institutions publiques qui participent à des projets comprenant des parties multiples et en conflit, suivent une formation professionnelle.

- Quelle a été la contribution du processus de participation à l'amélioration des relations entre les acteurs ?
- Quelle a été la contribution du processus de participation à l'amélioration des procédures au sein du projet ?

Quelle est la part de ces contributions par rapport aux objectifs initiaux ?

- Les pratiques en matière de participation doivent elles être adaptées et si oui, de quelle manière.

En d'autres termes, l'évaluation porte sur les informations relatives au contenu, aux relations et aux procédures.

Les informations concernant le contenu sont pertinentes pour :

- Comprendre les objectifs de projets particuliers.
- Evaluer la faisabilité des projets entrepris.
- Améliorer le travail de collaboration.
- Interpréter les résultats finaux.
- Etre en mesure de rendre des comptes sur les résultats.



*Les raisons
d'instaurer une
évaluation*

Suivre dès que possible les obstacles à la participation

Les informations concernant les relations sont pertinentes pour :

- Vérifier que l'apprentissage collectif a apporté une valeur ajoutée pour le plan de gestion du bassin.
- Rendre des comptes sur l'emploi des ressources.
- Promouvoir et rendre publique la valeur ajoutée du processus.
- Mieux savoir comment soutenir les investissements financiers.
- Prendre connaissance des programmes et des réseaux associés.
- Evaluer les capacités des réseaux d'acteurs.
- Soutenir l'engagement personnel des parties concernées et du public au sens large.
- Transmettre : une description des travaux en cours peut servir à d'autres projets ou initiatives similaires.

- Valoriser le travail : mettre en place un suivi des résultats et fêter les succès, aussi minimes soient-ils. Cela constitue une forme de validation sociale et d'encouragement des parties concernées à participer.
- Entretenir la visibilité du projet de Plan de Gestion du Bassin et véhiculer une image forte de collaboration.

Les informations concernant les procédures sont pertinentes pour :

- Comprendre au mieux les politiques nationales et locales, les lois et les réglementations.
- Tirer des leçons de l'histoire, de la culture et des expériences des projets passés.
- Mieux connaître les systèmes de financement et de soutien.

3.1.3 Etapes

Dans l'organisation et la réalisation du suivi et de l'évaluation du processus de participation, on peut distinguer les étapes suivantes :

1. Définition de l'objectif et de la portée du suivi et de l'évaluation

- Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils nécessaires ?
- Quand sont-ils nécessaires ?
- Quelle est l'évaluation la plus appropriée - participative ou non-participative ? (voir l'explication plus loin dans le texte)
- Qui doit et/ou désire être impliqué ?
- Quelles sont les raisons principales pour instaurer et mettre en oeuvre un processus de suivi et d'évaluation auprès des différentes parties concernées ?
- Jusqu'où doit aller le système de suivi et d'évaluation ?

2. Planification

- Qui conduit l'évaluation (les parties concernées, les chercheurs ou des spécialistes externes) ?
- Comment les informations nécessaires doivent-elle être définies, recueillies et organisées ?
- Quels sont les résultats d'une réflexion critique sur les processus et les événements ?
- Comment les informations recueillies seront-elles interprétées et utilisées ?
- Quelle est la qualité de la communication et du rapportage.
- Comment, à qui, et que doit-on communiquer ?
- Quelles sont les conditions et qualités nécessaires pour effectuer l'évaluation ?

- Qu'est-ce qui est nécessaire pour que le système de suivi et d'évaluation fonctionne vraiment ?

3. Identification des questions concernant la performance, les besoins en informations et les indicateurs

- Quelles sont les connaissances nécessaires au suivi et à l'évaluation du projet (cf. chapitre suivant) ?
Obtenir un accord à ce sujet.
- Se mettre d'accord sur les méthodes, les responsabilités et le planning pour recueillir les informations.
- Clarifier les rôles et les attentes des parties concernées à propos du processus d'évaluation.

Les enseignements tirés de l'étude de cas française : « prendre le temps d'analyser ! »

En Dordogne il est apparu qu'il était particulièrement important que les scientifiques prennent le temps nécessaire pour établir la crédibilité d'un nouveau diagnostic technique et pour le valider en le confrontant aux savoirs locaux. Dans ce cas, l'analyse comprend déjà une partie d'évaluation participative.

4. Mise en oeuvre

- Conduire des réunions.
- Conduire l'évaluation.
- Recueillir l'information (cf. chapitre 3.1.5).

5. Analyse

- Analyser l'information.
- Obtenir un consensus sur les résultats.

6. Préparation d'un plan d'action

- Se mettre d'accord sur l'utilisation des conclusions.
- Se mettre d'accord sur ceux qui peuvent exploiter les conclusions.
- Etablir s'il convient de continuer à soutenir le processus de suivi et d'évaluation, et la manière de le faire.

Une erreur courante consiste à supposer que toutes les parties concernées seront intéressées. Cela peut créer une désagréable surprise quand elles ne se présentent pas aux réunions ! De plus, il arrive souvent que des indicateurs et des méthodes inappropriées soient imposés. Une incertitude peut également demeurer quant à l'utilisation de l'information et aux personnes susceptibles de l'utiliser. Des attentes divergentes à ce sujet peuvent alors conduire à des frustrations et à un manque d'implication. Enfin, il s'avère souvent que les informations collectées n'étaient pas réellement nécessaires.

Les erreurs courantes dans la planification du processus d'évaluation

Le suivi et l'évaluation non participatifs du processus de participation

*« L'évaluateur »
peut être extérieur
au processus*

L'évaluation non-participative peut être conduite par un consultant externe, un chercheur ou un représentant des instigateurs du projet. « L'évaluateur » détermine des indicateurs et des critères en se fondant sur le plan de projet ou d'évaluation. Pour l'obtention des données nécessaires au calcul des indicateurs, il aura peut-être besoin de consulter les parties concernées.

Cette approche présente les avantages suivants :

- Elle est relativement rapide et peu onéreuse.
- Elle est plus appropriée dans des situations où il existe un risque important qu'une des parties concernées domine le processus d'évaluation et détourne les résultats à son profit.

L'un des inconvénients de cette approche est qu'elle ne permet pas de mettre en place une méthode globale et commune d'évaluation. De plus, l'organisme initiateur du projet peut être partial. Par conséquent, le processus d'apprentissage des parties concernées peut être réduit et l'appropriation des résultats pour des projets futurs moins garantie.

Le suivi et l'évaluation participatifs du processus de participation

*Les évaluateurs
sont les parties
concernées*

L'évaluation participative permet aux parties concernées d'intervenir activement dans le processus d'évaluation. Les groupes participants se réunissent pour discuter et négocier afin d'atteindre un consensus sur les résultats de l'évaluation, régler les problèmes et programmer des actions pour améliorer l'efficacité de l'évaluation. Les points de vue de tous les participants sont recherchés et reconnus. Ce processus est à lui seul une expérience d'apprentissage pour les participants. L'accent est mis sur l'identification des acquis qui pourront aider les participants à améliorer la mise en œuvre de leur programme, mais aussi à déterminer si les objectifs ont été atteints. Les questions portant sur l'évaluation, la collecte de données et les méthodes d'analyse sont définies par les participants et non par des « évaluateurs » extérieurs.

L'évaluation participative doit être conçue de manière flexible plutôt que prédéterminée. Lorsque des personnes extérieures au processus interviennent, leur rôle doit être celui de facilitateurs plutôt que d'évaluateurs.

Aux objectifs généraux d'évaluation peuvent être ajoutées des caractéristiques spécifiques de l'évaluation participative. Ces caractéristiques sont souvent considérées comme des objectifs à part entière :

- Mettre l'accent plus sur l'apprentissage que sur la responsabilité, comme c'est le cas dans le processus standard d'évaluation.

- Examiner les questions pertinentes en impliquant les acteurs-clés dans la conception de l'évaluation.
- Aider les parties concernées à apprendre du programme lui-même ainsi que des points de vue des autres parties.
- Améliorer les compétences en évaluation.
- Mobiliser les parties concernées, améliorer le travail en équipe et s'engager ensemble à se conformer aux recommandations de l'évaluation.
- Le rôle des parties concernées est de définir la méthodologie d'évaluation et de l'adapter, de collecter les données, de partager les résultats et d'établir les liens avec les actions plutôt que de se limiter à fournir des informations.
- Le succès est mesuré au moyen d'indicateurs qui englobent des estimations qualitatives et qui sont définis en interne, plutôt que par des indicateurs définis en externe et basés surtout sur des paramètres quantitatifs.

Les inconvénients de l'évaluation participative :

- L'évaluation peut être considérée comme moins objective du fait de la participation des parties concernées.
- L'évaluation peut être très exigeante en temps et en argent.
- L'évaluation peut être dominée par certaines parties et détournée à leur profit.

Les critères permettant de choisir entre l'évaluation participative et celle non-participative sont réunis dans le tableau suivant :

Le signe ☺ indique le type d'évaluation le plus approprié à la problématique décrite dans la colonne du milieu. Dans la colonne de gauche sont présentés le contenu, les relations et les procédures tels que définis dans le chapitre 3.1.1.

*Choisir entre
l'évaluation
participative et
l'évaluation non-
participative*

	Problèmes	Evaluation participative	Evaluation non-participative
Contenu	L'accent est mis sur l'apprentissage par les parties concernées	☺	
	L'accent est mis sur la responsabilité		☺
	Possibilité d'inclure des sujets d'évaluation autres que ceux prévus dans le document de projet	☺	
Relations	La capacité de résolution des problèmes est importante	☺	
	L'apprentissage par les parties concernées est important pour les projets futurs	☺	
	Il existe un risque de détournement du processus par des parties concernées « dominantes »		☺
	Un expert externe engagé comme « évaluateur »		☺
	Un expert externe engagé comme facilitateur	☺	
Procédures	Les parties concernées participent au suivi	☺	☺
	Les parties concernées participent à la délimitation du champ d'application de l'évaluation et à la définition de ses objectifs	☺	
	Les ressources en moyens financiers et en temps sont des facteurs limitant		☺

3.1.4 Contenu

Les objectifs du projet doivent devenir des critères d'évaluation

Dans l'étude de cas italienne, le processus de participation avait pour but :

- De fournir un support pour que les décisions soient prises dans le cadre du « Plan des Infrastructures de l'Eau »
- De réduire les conflits et amener les parties concernées et les participants à trouver un accord
- De sensibiliser les parties concernées aux problèmes touchant aux rivières, aux méthodes à mettre en place dans le cadre de la réglementation existante et aux technologies innovantes.

Ces objectifs constituaient également les critères d'évaluation. Il est à noter qu'à la fin du processus qui a conduit à la publication du Plan des Infrastructures de l'Eau, les trois points mentionnés ci dessus avaient été atteints avec succès.

Les éléments à suivre et à évaluer doivent être décrits dans le plan de projet ou dans le plan d'évaluation. Dans les évaluations participatives en particulier, il faut se garder la possibilité d'intégrer de nouveaux éléments d'évaluation. Ces derniers peuvent émerger du fait de résultats inattendus du projet ou de propositions des parties concernées faites pendant la phase d'évaluation.

Une fois les éléments d'évaluation validés, des indicateurs doivent être choisis pour chacun d'eux. Ces indicateurs sont des critères facilement mesurables qui fournissent des informations sur les changements intervenus dans un contexte spécifique. Un bon indicateur est :

- Mesurable.
- Précis : sa définition est la même pour tout le monde,
- Adaptable : il doit pouvoir changer en fonction des changements de contexte.
- Facile à utiliser.

Décrire dans le plan d'évaluation ce qu'il faut suivre et évaluer

Caractéristiques des indicateurs :

Dans le cadre de processus participatifs réalisés à différentes échelles, il est important de trouver un bon équilibre entre les facteurs pertinents au niveau local et ceux applicables plus largement.

Les indicateurs choisis pour l'évaluation du processus doivent refléter les changements intangibles aussi bien que les changements tangibles ; ceci est d'autant plus important pour des projets privilégiant les facteurs tels que le développement personnel et social.

Le choix des indicateurs est primordial

Dans la mesure où les évaluateurs ne peuvent pas prétendre connaître, par avance, les principaux points de débat, il peut s'avérer judicieux de ne pas définir les indicateurs trop tôt.

Les indicateurs étant souvent spécifiques au contexte local et de nature *transitoire*, ils doivent par conséquent être en permanence réévalués.

Le tableau ci-dessous a été obtenu sur la base de l'étude de cas anglaise HarmoniCOP. Les critères pour évaluer la participation ont été définis au début du processus d'évaluation. Ceci a permis de choisir les indicateurs les plus appropriés, c'est à dire les plus facilement mesurables. Il se peut donc que l'évaluation ait décrit le processus participatif plus favorablement qu'il ne l'était en réalité. Le tableau regroupe les critères et les indicateurs employés lors de l'évaluation. Cet exemple illustre comment définir des critères ou des facteurs de succès et comment les rendre mesurables en choisissant des indicateurs appropriés.

Critères / facteurs de succès	Indicateur
Rechercher l'implication de tous les secteurs, intérêts et zones géographiques majeurs	Type et nombre de parties concernées qui ont été approchées
	Type et nombre de parties concernées qui se sont réellement impliquées
Communiquer de manière efficace sur le processus participatif et les rôles respectifs	Nombre de parties concernées qui ont reçu les informations sur le processus et sur leur rôle

Critères / facteurs de succès	Indicateur
des parties concernées	Nombre de parties concernées ayant compris le processus et leur rôle
Tester une série de méthodes participatives	Nombre de parties concernées qui ont reçu les informations sur le processus et sur leur rôle
	Nombre de parties concernées ayant compris le processus et leur rôle
	Retour d'informations sur les enseignements tirés et les suggestions d'amélioration
Améliorer la capacité des parties concernées à prendre des décisions en commun	Nombre de parties concernées considérant le processus utile
	Nombre de parties concernées considérant que leur contribution a changé quelque chose
	Nombre de parties concernées désirant participer aux étapes ultérieures
Accroître la volonté des parties concernées d'agir dans la gestion d'un bassin fluvial	Nombre de parties concernées désirant agir
Améliorer la compréhension mutuelle des points de vue et des positions des parties concernées	Niveau de compréhension des points de vue des autres
	Manière dont les parties concernées parlent des conflits

3.1.5 Outils et méthodes

De nombreux outils utilisés pour l'évaluation sont les mêmes que ceux des autres étapes

Dans un projet, un certain nombre d'outils et de méthodes peut être utilisé pour le suivi et l'évaluation des différentes facettes de la participation. La plupart de ces outils et méthodes peuvent aussi être employés lors d'autres phases de participation et ils peuvent être ajustés pour répondre aux besoins spécifiques de l'évaluation. Une liste des outils et des méthodes, ainsi que leur adéquation aux différentes phases du processus de participation sont décrits dans le Chapitre 1 "Comment commencer". Certains outils et méthodes sont décrits de manière plus détaillée sous forme de fiches dans le Chapitre 2 "Comment gérer".

L'évaluation peut démarrer dès le début

L'utilisation de formulaires sur les attentes et les réactions peut servir au suivi et à l'évaluation au début du processus. Ils peuvent aider à mesurer les attentes des parties concernées à propos d'un atelier de travail et leurs impressions à la fin de cet atelier. Ils permettent ainsi de mieux comprendre les opinions non exprimées oralement.

Montrer comment les résultats sont utilisés

Une pratique courante consiste à distribuer aux participants *une feuille d'évaluation* juste avant la fin du processus pour leur fournir l'opportunité de l'évaluer. Celle-ci contient des questions sur les points

forts et les faiblesses du processus, les suggestions pour l'améliorer, et, évidemment, également des idées ou des invitations à participer au travail de suivi.

Il est crucial que les participants s'engagent également dans un suivi du processus, par exemple en présentant leurs commentaires sur la validité ou la pertinence des résultats ou sur les manières de les améliorer ou de progresser à l'avenir. L'utilisation de *sites web* et du téléphone ou la conduite *d'entretiens individuels approfondis* constituent d'autres moyens d'obtenir un retour d'informations ou de réponses de la part des parties concernées. Toutefois, afin d'éviter des déceptions ou des conflits, il est préférable de ne pas demander aux parties concernées de fournir plus d'informations qu'il est décemment possible d'en traiter compte tenu des ressources disponibles en moyens humains et financiers et en temps. Il est inutile de construire un site web « participatif » sans la garantie que le personnel nécessaire sera disponible pour organiser l'ensemble des commentaires et réactions engendrées. Il est habituellement constaté, lors de cette étape de suivi, une insuffisance de moyens pour garantir le niveau nécessaire de représentation, de compétence et d'équité vis à vis de toutes les parties concernées. Par conséquent, plus de ressources doivent être consacrées à l'amélioration même du processus de participation.

Indépendamment des débats durant les ateliers, les participants devraient également avoir des solutions pour exprimer leurs opinions en dehors des ateliers.

D'autres ressources :

www.Harmonicop.info/files/download/PoolOfQuestions.pdf

3.2 Grille d'évaluation

Pendant l'évaluation, l'une des premières questions qui se pose est de savoir si l'apprentissage collectif a eu lieu et de quelle manière il se manifeste. Les indices suivants permettent de dire qu'un apprentissage collectif a eu lieu :

- les participants ont amélioré leurs connaissances sur les causes et les effets qui interviennent dans le problème en jeu.
- l'attitude des participants s'est modifiée conduisant à une meilleure tolérance vis à vis des différentes opinions.
- les participants ont amélioré leur capacité à discerner les perceptions des autres.
- Des interventions communes ont été conduites avec succès.

Les éléments de la liste présentée ci-dessous peuvent être utilisés pour évaluer des aspects particuliers de l'apprentissage collectif ou pour une évaluation globale approfondie.

Quel type d'activités relationnelles a eu lieu ?	✓	Quelles actions ont été menées pour résoudre les problèmes ?	✓
Attirer l'attention et sensibiliser les parties concernées		Partager les points de vue sur les problèmes	
Mobiliser les acteurs : engagement à collaborer		Définir les problématiques communes et identifier les ressources	
Légitimer les parties concernées et les organisateurs		Produire et partager l'information	
Explorer la diversité		Explorer des solutions alternatives	
Faire le lien entre les enjeux et les intérêts		Choisir une stratégie d'intervention	
Négocier les rôles et les identités		Planifier les étapes d'actions concrètes	
Garantir l'engagement des participants et des organisations qu'ils représentent		Mettre en oeuvre	
Aligner les efforts et les accords		Evaluer les résultats	

La liste des questions présentées dans les pages ci-après peut apporter une aide supplémentaire pour l'évaluation de l'apprentissage collectif. Une distinction est faite entre les éléments relatifs au processus en lui-même et ceux relatifs aux produits ou résultats. La réponse à ces questions ne peut pas être un simple « oui » ou « non ». Toutefois, plus le nombre de réponses positives obtenu est important et plus le processus est considéré comme une réussite.

Processus

L'évaluation du processus participatif doit débuter en vérifiant dans quelle mesure les règles de base ont été respectées (cf. chapitre 2.2.1). Un protocole rapide d'évaluation doit être créé après chaque session d'atelier. Ces protocoles peuvent ensuite être agrégés et fournir un aperçu global du développement du processus en général.

- Tous les groupes pertinents de parties concernées ont-ils été identifiés dans la phase initiale du projet ? (cf. chapitre 1.5)

- Quelles ont été les raisons de ne pas inclure certains groupes ?
- « Toutes les parties intéressées » ont-elles été impliquées conformément à l'article 14 de la Directive Cadre sur l'Eau ?
- Quelles ont été les différentes expériences concernant le phasage de la participation dans le temps ? Les parties concernées ont-elles été impliquées trop tôt ou trop tard dans le processus ?
- Des rôles appropriés ont-ils été assignés à chaque partie concernée ?
- L'information sur les ressources, les capacités et les intérêts des différents groupes de parties concernées est-elle suffisante ?
- Dans quelle mesure les différents groupes sont-ils engagés dans le processus en cours ?
- Quelles réserves ont été émises ? Existe-t-il des limites en termes de ressources disponibles ? (cf. chapitre 1.7)
- Comment les différents points de vue et intérêts peuvent-ils être caractérisés ? Dans quelle mesure risquent-ils d'entraver le déroulement du processus ?

Quelles sont les informations connues sur les parties concernées impliquées dans le processus ?

- Les parties concernées identifiées sont-elles clairement définies, organisées, homogènes et possèdent-elles des représentants au sein du processus ?
- Les parties concernées connaissent-elles et acceptent-elles les revendications de légitimité des autres ?
- Les parties concernées remettent-elles en cause la légitimité des autres ? Si c'est le cas, une médiation par une tierce partie est-elle nécessaire et disponible ?
- Existe-t-il des parties importantes restées en dehors du processus ou qui en ont été exclues et qui peuvent remettre en cause les résultats ?
- Existe-t-il des procédures pour intégrer de nouveaux partenaires ?
- Existe-t-il des procédures pour permettre que des parties concernées sortent du processus ?
- Comment les représentants des parties concernées sont-ils mandatés pour participer aux délibérations et quelles sont leur autonomie et leur pouvoir ?
- Des problèmes de communication ou des conflits ont-ils eu lieu entre des représentants et leurs membres ? Si oui, comment ont-ils été résolus ?



Portée du processus

- Dans quelle mesure le processus participatif a-t-il contribué à la délimitation du problème ? Les sujets qui seront débattus sont-ils clairs et acceptés par l'ensemble des parties impliquées ?
- Les exigences de la Directive Cadre sur l'Eau sont-elles suffisamment prises en compte ?

Existe-t-il un accord sur la définition du problème ?

- Tous les acteurs sont-ils invités à exprimer leurs points de vue sur la nature du problème ?
- Arrive-t-il que des définitions ou des aspects du problème qui émergent soient systématiquement ignorés ou écartés par d'autres ?
- Les parties concernées comprennent-elles clairement les priorités du projet ?
- Les différentes parties sont-elles suffisamment d'accord sur la manière de définir les questions principales pour être sûres que leurs intérêts respectifs seront bien pris en compte ?
- Les parties reconnaissent-elles l'interdépendance mutuelle des actions et des résultats attendus ?

L'organisateur / le facilitateur joue-t-il son rôle de leader ?

- L'organisateur définit-il clairement le rôle et les objectifs stratégiques du programme ?
- Sur quel registre l'organisateur/le facilitateur appuie-t-il son autorité : l'autorité institutionnelle, la réputation, la confiance, l'expertise, l'expérience, l'ascendant personnel ?

- Le facilitateur dispose-t-il des compétences nécessaires : par exemple pour identifier les parties concernées, l'organisation en général, la gestion des échéances, la connaissance du contexte et l'aptitude à créer des conditions appropriées,... ?
- Le facilitateur est-il capable de mettre en évidence, d'articuler et de gérer les interdépendances entre les parties concernées ?
- Le médiateur est-il capable de rester impartial ?

Les parties concernées s'approprient-elles le processus et se sentent-elles engagées ?

- Les parties concernées considèrent-elles que la collaboration est le meilleur moyen de servir leurs intérêts ?
- Toutes les parties concernées croient-elles qu'il est possible d'obtenir un accord équitable ?
- Existe-il une relative égalité entre les parties concernées ou un rééquilibrage est-il nécessaire ?
- L'agenda et la manière d'obtenir les décisions-clés sont-ils clairs ?
- Les représentants des partenaires comprennent-ils leurs rôles et leurs mandats ?
- Se préoccupe-t-on de la présence des participants aux réunions ?
- Le groupe travaille-t-il avec enthousiasme, énergie et détermination pour réussir ?
- Les parties concernées s'approprient-elles les solutions proposées par les différents acteurs et organisations ?

La stratégie de participation permet-elle le concours du grand public ?

- Le groupe des parties concernées gère-t-il dans ses activités l'implication du public et la participation du secteur bénévole ?
- Existe-t-il une stratégie d'implication du public ?
- Existe-t-il une stratégie de gestion d'un bassin fluvial impliquant la communauté / les citoyens ?
- Le projet a-t-il permis que la gestion d'un bassin fluvial prenne plus en compte les points de vue du public ?
- Le grand public a-t-il accru ses compétences pour se défendre, comme par exemple dans l'utilisation de l'information, de leadership et de résolution des problèmes ?
- Le public a-t-il le sentiment d'avoir une influence croissante dans les décisions prises pour la gestion du bassin fluvial ?

Une méthode de travail appropriée ainsi qu'une gestion transparente et efficace ont-elles été appliquées ?

- Les méthodes de travail prennent-elles en compte les différentes perspectives et contributions de tous les partenaires ?

- Les procédures sont-elles suffisamment flexibles pour permettre la participation de toutes les personnes-clés ?
- Le groupe de parties concernées finance-t-il ou sponsorise-t-il la participation aux réunions ou à d'autres activités ?
- Le groupe des parties concernées s'intéresse-t-il à des voies alternatives pour satisfaire les besoins et les aspirations du public ?
- Les enseignements tirés de la participation ont-t-il conduit le groupe des parties concernées à adopter de nouvelles méthodes de travail ?
- Les parties disposent-elles d'une liberté suffisante pour développer leur propre identité et leur rôle au regard d'un problème; ou les autres les forcent-ils à adopter des solutions stéréotypées ?
- Les négociations controversées et complexes sont-elles menées dans un style gagnant-perdant ("j'ai raison, tu as tort") ou dans un style de négociation des intérêts (l'exploration commune et la résolution des différences d'opinions) ?
- Existe-t-il un acteur facilitant le processus, attirant l'attention sur les aspects relationnels, observant la manière dont les parties se comportent entre elles et prenant soin de les maintenir impliquées?
- Les décideurs /experts ont-ils l'expérience du travail en partenariat?
- Des autorités supérieures apportent-elles leur soutien aux parties concernées travaillant sur des problèmes locaux ?
- Tous les partenaires peuvent-ils exprimer librement leurs intérêts et leurs besoins, même quand ils diffèrent des autres ?
- L'évaluation des responsabilités par rapport aux performances et aux résultats de la gestion d'un bassin fluvial est-elle prise en considération et réalisée ?
- Le groupe des parties concernées suit-il une approche claire et connue de tous pour se mettre d'accord, prendre des décisions et éventuellement faire appel de ces décisions.

Communication

- Des responsabilités en matière de communication ont-elles été attribuées ?
- Les rapports et les présentations sont-ils facilement accessibles aux parties concernées ?
- Une stratégie de communication acceptée par tous est-elle disponible ?
- Les leaders communiquent-ils la politique et la stratégie de gestion d'un bassin fluvial à toutes les parties concernées ?
- Le groupe des parties concernées partage-t-il régulièrement les rapports d'avancement avec les organisations qu'ils représentent ?
- Des ressources sont-elles allouées à une infrastructure d'outils d'Information et de Communication ainsi qu'à des moyens traditionnels?

- 
- Le groupe des parties concernées évalue-t-il l'impact des rapports diffusés pour s'assurer que les termes employés et leur contenu sont compris de tous ?
 - Des moments sont-ils réservés à la réflexion et à des discussions sur l'expérience collective et la conduite du programme participatif en cours ?

L'encart suivant présente un exemple d'utilisation d'un questionnaire (outil) lors d'un entretien (méthode) pour l'évaluation du processus de concertation en Hongrie.

Il est indispensable de tester les questionnaires et de les ajuster en conséquence, ceci quelle que soit la manière dont ils sont utilisés (lors d'entretiens en face à face, ou envoyé par la poste ou par mail puis retournés une fois remplis).

Expérience d'évaluation de la concertation hongroise

La participation du public à la concertation en Hongrie (programme Dialogue) sur la mise en oeuvre de la DCE pour la gestion de l'eau en agriculture a été principalement évaluée lors de réunions spécifiques (quatre régionales et une nationale). Les conclusions ont été également débattues par la Section des Relations Publiques et de la Communication de la Société Hongroise d'Hydrologie et par l'institution « Global Water Partnership » pour l'Europe Centrale et l'Europe de l'Est.

Lors des réunions, les participants ont été interrogés sur des questions-clés relatives à la DCE et leurs opinions étaient ensuite résumées par les organisateurs. La deuxième partie des réunions a mis l'accent sur leurs propositions et leurs remarques concernant le processus de participation du public de manière générale et dans la mise en œuvre de la DCE. Le questionnaire utilisé était fondé sur une série de questions préparées par les principales institutions du Dialogue Global sur l'Eau pour l'Alimentation et l'Environnement.

Objectifs de ces réunions :

- Discuter du rôle et des avantages de l'apprentissage collectif dans le processus de la mise en œuvre de la DCE ;
- Acquérir une expérience de première main sur les opinions des parties concernées au sujet de l'organisation de la procédure du Dialogue ;
- Evaluer si les participants avaient pris conscience de l'implication du grand public et dans quelle mesure ils reconnaissaient l'importance de cette implication;
- Evaluer et discuter ensemble des enseignements tirés des précédentes réunions du programme Dialogue et échanger des idées sur les solutions aux problèmes.

Un questionnaire fondé sur la grille d'enquête (Pool of Questions) du projet a été élaboré afin d'élargir les retours expériences et d'évaluer le processus du programme Dialogue de façon plus détaillée.

www.Harmonicop.info/files/download/PoolOfQuestions.pdf

Cette grille d'enquête sert de guide à la préparation des entretiens avec les parties concernées, à l'observation des réunions, à la consultation des archives ou à l'évaluation des outils d'information et de communication. Après la sélection des questions adéquates et leur adaptation au contexte du programme Dialogue, certaines des parties les plus actives ont été rencontrées et interviewées. L'idée initiale était d'envoyer ce questionnaire aux représentants des autorités de gestion de l'eau par courrier papier ou électronique par le biais des organisateurs. Toutefois, cette méthode n'a pas été jugée efficace en raison du manque de contact personnel et de l'incertitude sur la capacité de la personne compétente à répondre correctement aux questions sans explication supplémentaire de la part de l'enquêteur.

Produit et résultat

Le résultat le plus important est le fait que l'apprentissage collectif, tel qu'expliqué dans le premier paragraphe de ce chapitre, ait finalement eu lieu ou pas. Pour une évaluation plus détaillée, les questions ci-dessous donneront des indications sur la marche à suivre :

Priorités stratégiques de développement

- Le calendrier de travail reflète-t-il les intérêts de toutes les parties concernées ?
- Est-ce que le plan de gestion du bassin fluvial identifie et met en priorité les problèmes locaux ?
- Les parties concernées locales sont-elles impliquées dans la prise de décision et l'élaboration d'une stratégie ?
- Est-il utilisé, dans la gestion du bassin fluvial, des techniques / procédures pour impliquer les acteurs locaux dans la prise de décision ?
- Le projet s'articule-t-il avec des politiques gouvernementales plus larges ?

Gestion de l'information et évaluation des résultats

- Les groupes de parties concernées sont-ils engagés dans des activités communes de recherche d'information ?
- Les groupes de parties concernées ont-ils la capacité de mener des évaluations ou d'aider au suivi de l'avancement ?
- Des critères ont-ils été approuvés pour contrôler l'information utilisée pour aider à la prise de décision et aux révisions du processus ?
- Le dispositif de gestion du bassin fluvial s'appuie-t-il sur un cadre négocié de suivi et d'évaluation pour aider à cibler les activités d'évaluation ?
- L'information provenant des parties concernées locales est-elle utilisée ?
- Le dispositif de gestion du bassin fluvial se charge-t-il de mesurer les impacts de la politique menée afin de déterminer les bénéfices et les coûts potentiels ?
- La clarté et la facilité d'interprétation de l'information sont-elles vérifiées avant sa diffusion ?
- La gestion du bassin fluvial s'appuie-t-elle sur une politique de gestion de l'information et des connaissances clairement définie et négociée ?
- Les parties concernées et le grand public peuvent-ils obtenir et comprendre les informations nécessaires aux prises de décision pour la gestion du bassin fluvial ?
- La politique ou la stratégie est-elle modifiée en fonction des résultats du suivi/évaluation ?

La gestion des ressources (financières)

- L'enveloppe globale des ressources disponibles a-t-elle été approuvée par l'ensemble des parties concernées ?
- Le travail de ceux qui contribuent à la gestion du bassin fluvial est-il en partie financé par des budgets communs ?

- Les principaux budgets au sein des organisations collaboratrices sont-ils alloués de manière à refléter les priorités des partenariats ?
- Les dépenses d'investissement et de fonctionnement reflètent-elles les priorités des partenariats ?
- Le planning identifie-t-il les engagements financiers à court, moyen et long terme ?

Sélection des outils et des méthodes

- Dans quelle mesure les méthodes/outils choisis pour la participation sont-ils adaptés à la situation actuelle ? Quels sont leurs défauts éventuels ? Les outils d'information et de communication sont-ils intégrés dans l'approche adoptée ? Comment sont-ils acceptés par les parties concernées ? (voir section 1.6)
- Existe-t-il une stratégie commune d'utilisation des technologies de l'information ?
- Les parties concernées ont-elles essayé d'utiliser les outils d'information et de communication ?
- La formation aux outils d'information et de communication est-elle évaluée et incluse dans les programmes de développement et de formation ?
- L'organisateur ou le facilitateur amène-t-il les groupes de parties concernées et les groupes locaux à développer des solutions intégrées en matière d'outils d'information et de communication ?
- Les outils d'information et de communication et la manière dont ils sont utilisés améliorent-ils le partage de l'information, l'échange de points de vue et le développement d'un langage commun ?

Etablissement de nouvelles relations

- Les représentants d'une communauté peuvent-ils influencer sur les décisions relatives à la gestion du bassin fluvial qui affectent leur communauté ?
- La gestion du bassin fluvial a-t-elle permis de développer des relations appropriées avec d'autres réseaux ?
- Les parties concernées locales ont-elles mobilisé leurs propres ressources pour travailler ensemble à la résolution des problèmes ?
- La gestion du bassin fluvial a-t-elle permis de considérer les formes de citoyenneté active comme un élément de sa stratégie d'implication des acteurs locaux ?
- Le groupe des parties concernées reste-t-il motivé pour prendre part à des actions communes ?
- Les révisions des politiques et des stratégies sont-elles soumises à l'approbation de l'ensemble de la communauté concernée par la gestion du bassin fluvial ?

- Les partenaires ont-ils appris à gérer les conflits de façon constructive ?

Création de valeur ajoutée: la planification commune

- Des méthodes participatives appropriées sont-elles utilisées pour encourager un engagement actif des parties concernées dans la planification?
- Le groupe des parties concernées a-t-il évalué la capacité des participants à prendre en charge les activités proposées ?
- Les priorités des parties concernées sont-elles en accord avec les intérêts nationaux, régionaux et locaux ?
- Dans quelle mesure les acteurs et le grand public sont-ils satisfaits des projets et des actions ?

Suivi régulier

- Les impacts à court terme et les objectifs de résultats à long terme sont-ils identifiés et mesurés pour tous les aspects du processus ?
- Le facilitateur ou l'organisateur suit-il réellement le développement, l'exécution et la réalisation des objectifs du programme ?
- Le facilitateur ou l'organisateur évalue-t-il régulièrement l'avancement de chaque sous-programme clé au moyen d'indicateurs et de facteurs de succès ?

La prise en considération des gens et de leurs savoirs : le développement de nouvelles compétences au sein de l'équipe de gestion d'un bassin fluvial

- Les responsables de la gestion de bassins fluviaux reçoivent-ils une formation multidisciplinaire pour acquérir des compétences en matière de travail collaboratif ?
- Les gestionnaires du bassin fluvial cherchent-ils à connaître les points de vue de l'équipe ou des experts sur les problèmes relationnels entre les parties concernées?
- Les intérêts, les connaissances et les compétences sont-ils pris en compte lors de la répartition des tâches?
- Les besoins en formation et en développement sont-ils révisés en fonction des objectifs organisationnels des organismes participants?
- Le groupe des parties concernées est-il encouragé à profiter des opportunités de formation?
- Le groupe des parties concernées connaît-il mieux les modes de travail des autres organisations participantes ?
- Les acteurs prenant part aux activités mentionnent-ils qu'ils sont plus conscients des interdépendances ?

- Les acteurs impliqués évoquent-ils une évolution dans la qualité des relations en terme d'ouverture, de confiance et de compréhension ?

Le soutien à l'innovation et au retour d'informations

- Des procédures ont-elle été mises en place pour permettre aux participants de partager leurs bonnes pratiques ?
- Le groupe des parties concernées est-il encouragé à innover et à renforcer son rôle en matière de collaboration avec les acteurs locaux ?
- L'organisateur ou le facilitateur a-t-il convenu de procédures pour évaluer des outils, des techniques ou des technologies susceptibles d'être utilisés ?
- Les méthodes de travail, structures et procédures ont-elles été adaptées en fonction du processus en cours ?

L'évaluation de la portée du processus participatif

- Evaluer les efforts d'élargissement : qui a été touché et comment ? L'information fournie a-t-elle été appréciée ?
- Des mécanismes de retour d'information ont-ils été instaurés pour améliorer sans cesse les actions prises pour élargir la participation ?

Références:

Young, S. R. (1996). *Promoting participation and Community-based Partnerships in the context of Local Agenda 21: A report for practitioners*. Manchester University.

WFD CIS *Guidance Document N° 8. Public Participation in relation to the Water Framework Directive*

COMMENT LE MANUEL A-T-IL ÉTÉ ELABORÉ ?

Le projet HarmoniCOP a été financé par le 5^{ème} Programme-Cadre de Recherche et de Développement de la Communauté Européenne (1998-2002), plus précisément dans le cadre de la thématique intitulée “Energie, Environnement et Développement durable” et de son action-clé “Gestion durable et qualité de l’eau”. Le projet en lui-même a débuté en novembre 2002 et s’est achevé en octobre 2005.

Le principal objectif de ce projet était d’améliorer la compréhension de la gestion participative des bassins fluviaux en Europe. Cette gestion ne peut être efficace et durable que si les acteurs, à chaque niveau et dans chaque phase et secteur, s’engagent dans un processus d’apprentissage collectif. Ensemble, ils doivent améliorer leur compréhension du bassin fluvial, des usages qu’ils en font et de leurs impacts sur ce dernier. Ils doivent prendre conscience de leur interdépendance mutuelle et apprendre à gérer leurs différences de manière constructive. Le projet HarmoniCOP se fonde sur l’apprentissage collectif qui correspond à un nouveau style de gestion.

Le projet a développé une approche de l’apprentissage collectif à l’aide d’outils et de méthodes spécifiquement conçus pour accompagner ce type d’apprentissage dans le domaine de la gestion de l’eau. Diverses expériences européennes ont été rassemblées et analysées. Les partenaires du projet HarmoniCOP ont travaillé sur neuf études de cas et l’ensemble des données et expériences ont été compilées, analysées et discutées dans un rapport scientifique.

Le présent manuel s’adresse aux praticiens de la participation et son contenu diffère donc considérablement de celui du rapport scientifique. Depuis le tout début du projet en novembre 2002, un groupe de travail a réuni progressivement les résultats du projet considérés comme pertinents pour ce manuel. Le projet avait pour ambition d’accumuler du capital humain et social au sein du réseau des chercheurs et des acteurs de l’eau qui ont participé au projet. En ce qui concerne la rédaction de ce manuel, il est possible d’affirmer aujourd’hui que cette ambition a été satisfaite : non seulement les savoirs individuels et les relations entre les participants ont progressé, mais la conception de ce manuel a également été en elle-même une expérience d’apprentissage collectif.

Le projet a essayé d’adapter les résultats scientifiques aux besoins concrets des utilisateurs potentiels de ce manuel. Ces derniers représentaient un large groupe au début : du monde académique aux personnes travaillant pour les commissions internationales de bassins fluvial en passant par les ceux chargés de la planification territoriale. Le projet ne pouvait pas satisfaire les souhaits de tout le monde. La liste suivante décrit les principales étapes dans la définition des besoins concernant le manuel et son développement futur.

-
1. Un questionnaire en ligne a été diffusé sur le site web du projet HarmoniCOP pour recueillir les premières réactions sur la nécessité d'un tel manuel, la forme qu'il devrait adopter et les personnes susceptibles d'être intéressées. La première analyse a mis en évidence que le public visé devrait être plus restreint et le contenu plus spécifique que ce qui avait été initialement prévu.
 2. Une évaluation des besoins a été conduite. Une première phase a permis de concevoir et de tester un questionnaire puis des entretiens semi directifs ont été menés dans les pays européens partenaires. Près de 40 praticiens travaillant aux niveaux nationaux et régionaux dans la gestion de l'eau ont été interviewés. Les résultats ont été de nouveau évalués : le profil du lecteur ainsi que les attentes concernant ce manuel ont été affinées. Ces résultats ont été soumis au groupe des conseillers extérieurs du projet HarmoniCOP, composé de représentants des acteurs de l'eau, lors des ateliers de travail sur l'élaboration du manuel.
 3. L'élaboration d'un scénario illustré a servi à définir la structure et les premiers niveaux du manuel. Cette méthode a permis que la structure du manuel et la majeure partie du contenu représentent le fruit du travail d'un groupe participatif.
 4. Une première ébauche du manuel a été élaborée, suivie d'un atelier pour revoir sa structure, son contenu et son format.
 5. Une deuxième ébauche a été présentée à l'occasion d'un dernier atelier pour recueillir les suggestions d'amélioration auprès de l'ensemble de l'équipe HarmoniCOP et de son groupe d'acteurs de l'eau. Une session interactive d'échanges sur certains éléments du manuel a permis de cibler les commentaires.
 6. La phase finale d'édition et de mise en page a abouti à ce manuel.

L'approche consistant à rédiger un manuel avec 15 partenaires de projet et un groupe d'acteurs de l'eau était certainement très ambitieuse. Tous (partenaires et acteurs de l'eau) étaient impliqués dans la structuration des chapitres et dans la rédaction du contenu. L'avantage a été de créer, parmi les auteurs, exactement le type de sentiment d'appropriation et d'identification au résultat du processus (c'est à dire le manuel) qui résulte d'un apprentissage collectif réussi. Mais la rédaction a aussi dévoilé des faiblesses personnelles : plutôt que de respecter les accords communs et de rédiger leur propre partie selon les points de vue du projet et du contenu préétabli des chapitres et des sections, les auteurs ont souvent rédigé selon leurs points de vue personnels qui ne tenaient pas compte des décisions prises auparavant au sein du groupe. Ces problèmes sont typiques des processus de participation et d'apprentissage collectif : même si la compréhension des intérêts et des points de vue des autres est réussie, et qu'un point de vue de groupe est construit, il est très difficile de le maintenir durant la mise en œuvre, dès lors que l'auteur travaille seul et loin du groupe.

En conclusion, il ressort que les groupes de travail auraient dû se rencontrer plus régulièrement ; des noyaux durs auraient dû être créés dès que le nombre de personnes impliquées a commencé à devenir trop important ; une attention plus importante aurait dû être portée aux évaluations collectives après chaque réunion et une facilitation externe aurait également été utile!... Il est difficile d'être à la hauteur de ses propres principes. Mais il est maintenant temps pour les lecteurs de développer leurs propres processus d'apprentissage collectif et de commencer à « apprendre ensemble pour gérer ensemble ».

L'équipe HarmoniCOP vous souhaite bonne réussite.

Glossaire

Le glossaire se fonde autant que possible sur le texte de la Directive Cadre sur l'Eau (DCE) et sur les interprétations faites par le groupe de travail sur la participation du public, ceci afin d'améliorer l'utilité pratique des résultats éventuels du projet. Comme pour un dictionnaire, il propose toutefois des définitions alternatives des termes.

A Acteur de l'eau: Considéré comme synonyme de « partie concernée », de « partie intéressée » et de « public concerné ». Voir la définition de « partie concernée »

Apprentissage collectif: Apprentissage au sein et au moyen de groupes pour gérer des problèmes communs. Ces groupes peuvent être de petite taille, des organisations ou des sociétés entières. Un problème commun est un problème où tous les membres d'un groupe sont concernés, ont des intérêts en jeu, comme par exemple la gestion d'un captage ou d'un bassin versant. Excepté dans les petits groupes, l'apprentissage collectif se déroule à différents niveaux et implique des mécanismes de représentation. Le concept présente des connotations positives mais elles ne sont justifiées que lorsque l'apprentissage collectif est « englobant », c'est-à-dire lorsqu'il implique tous les acteurs qui sont concernés par le problème en question.

C Consultation: Un des niveaux de participation du public. Le gouvernement publie des documents pour lesquels il est possible de faire des commentaires écrits, organise des réunions publiques ou cherche activement à recueillir des commentaires et opinions du public au moyen d'enquêtes ou d'entretiens par exemple. Le terme "Consultation" cité dans l'art. 14 de la DCE fait uniquement référence aux consultations écrites. Dans les préambules 14 et 46 et l'Annexe VII le terme se réfère à la consultation en général.

Communication: selon une définition stricte, *processus par lequel l'information est échangée entre des individus au moyen d'un système commun de symboles, de signes ou de comportements.*

Dans la perspective d'Apprentissage Collectif, la communication peut être définie comme *une interaction sociale par l'intermédiaire de messages. Ceci va au-delà du simple échange d'information, c'est également une manière de réfléchir et de renforcer les relations sociales et les « communautés ». De nouvelles pratiques de communication peuvent aider à construire de nouvelles communautés. Au sein de ces dernières, de nouvelles représentations de la réalité et de nouveaux éléments qui donnent du sens peuvent émerger.*

D DCE : Directive Cadre sur l'eau (2000/60/EC).

Diagramme de Gantt: Les diagrammes de Gantt sont des outils qui aident à planifier et visualiser un projet en incluant ses objectifs, sous-objectifs, les activités, les résultats mesurables et leurs indicateurs – tout ceci en respectant un calendrier précis et des exigences précises en terme de ressources.

E Engagement actif: Voir Participation active

Etude de cas/expérimentation: Recherche originale et détaillée sur un cas spécifique qui est, dans le cas du projet HarmoniCOP, un processus de participation. Lorsque le chercheur joue un rôle actif dans le processus (par exemple quand il agit comme conseiller ou facilitateur), le terme "expérimentation" peut être aussi utilisé.

Expérimentation: Voir Etude de cas / expérimentation

G Grand Public: Dans un sens restreint du terme, membres non organisés du public, par opposition aux « parties concernées ».

I Outil d'Information et de Communication: Tel que défini dans ce manuel, un outil d'information et de communication peut être un artefact matériel, un équipement ou un logiciel qui peut être vu et/ou touché, et qui est utilisé dans le processus participatif pour faciliter l'apprentissage collectif. Ces outils peuvent prendre de nombreuses formes comme par exemple une carte, un site web cartographique interactif, un logiciel de gestion des commentaires, ... Ils facilitent les interactions entre les parties concernées (y compris les scientifiques) et avec le public à travers des processus de communication bilatéraux. Leur utilisation peut être directement contrôlée par les parties concernées ou par le biais d'un facilitateur.

M Méthode (du Grec *methodos*, de *meta* avec+ *bodos* façon) procédure ou processus utilisé dans le but d'atteindre un objectif : a) une procédure systématique, une technique ou un mode de recherche employé par ou propre à une discipline ou un art particulier. b) Une manière, une technique ou un processus pour faire quelque chose : un ensemble de compétences ou de techniques. Comparé à un « outil d'information et de communication », une méthode n'est pas physique/matérielle mais elle peut mobiliser des outils et des techniques (d'animation de groupe) afin d'accomplir les tâches techniques dans un ordre spécifique. Ex.: analyse des parties concernées, conférence prospective, conception d'un scénario...

Méthode Delphi : La méthode Delphi représente une famille de techniques plutôt qu'une procédure unique bien définie. Les principales caractéristiques typiques de la méthode Delphi sont : un panel d'experts, une série d'échanges pour collecter les informations auprès de ces experts, les analyser et leur restituer une synthèse qui constituera alors la base de travail pour une nouvelle série d'échanges ; l'opportunité pour les individus de revoir leurs jugements grâce à ces

retours d'informations ; un certain degré d'anonymat des individus pour leurs contributions.

O ONG : Organisation Non Gouvernementale

P Participation active : Tout niveau de participation plus élevé que celui de la consultation. L'engagement actif implique que les parties intéressées participent activement au processus de planification en discutant des problèmes et en contribuant à leurs solutions. La possibilité qu'ont les participants d'influer sur le processus est essentielle au concept. Cela n'implique pas nécessairement qu'ils deviennent responsables de la gestion de l'eau.

Synonyme d'« engagement actif »

Participation du public: Participation directe à la prise de décision par les parties concernées et le grand public. Dans un sens plus restreint, la participation du public ne fait référence qu'au grand public et se distingue donc de la participation des parties concernées. La participation directe comprend, par exemple, la consultation et les débats publics mais exclut le vote puisque ce dernier est une forme indirecte de participation. L'information du public n'est pas en elle-même de la participation mais c'est une condition sine qua non.

La DCE n'utilise le terme de « participation » (du grand public) qu'une seule fois et fait à plusieurs reprises la distinction entre l'implication (active) et la consultation (préambule 46; préambule 14 et art.14). Il est à noter que certains auteurs utilisent le terme « implication du public » comme un terme générique et distinguent la « consultation du public » de la « participation du public ».

Participation formelle du public: Au sens strict du terme, participation du public prescrite par la loi. Dans un sens plus large, il s'agit de toute participation du public organisée par le gouvernement ou, du moins, qui est reconnue par celui-ci.

Participation informelle du public: La participation informelle se réfère à toute participation du public qui n'est pas prescrite par la loi ou organisée par le gouvernement.

Participation d'une partie concernée: Voir « participation du public »

Partie concernée: Toute personne, groupe ou organisation ayant un intérêt ou un rôle à jouer dans un problème, soit parce qu'ils seront affectés, soit parce qu'ils pourraient avoir quelque influence sur les résultats. Les parties concernées peuvent inclure d'autres organisations gouvernementales. Le terme est quelquefois réservé à des groupes ou organisations actifs et bien organisés, ce qui exclut alors le grand public.

Terme mentionné dans l'art. 14 de la Directive Cadre sur l'Eau. Considéré comme synonyme de « public concerné », de « partie intéressée » et d'« acteur de l'eau ».

Partie intéressée: Considéré comme synonyme de «partie concernée», de «public concerné» et d'«acteur de l'eau».
Voir la définition de «partie concernée»

Plan de gestion d'un bassin fluvial : Le processus de planification est recommandé dans l'art. 14 de la Directive Cadre sur l'Eau et comprend toutes les activités préparatoires et de mise en œuvre.

Public: «Une ou plusieurs personnes physiques ou morales et, conformément à la législation ou à la coutume du pays, les associations, organisations ou groupes constitués par ces personnes» (Convention Aarhus, article 2 point 4 et Directive relative à l'évaluation stratégique environnementale (SEA, 2001/42/EC)). Les organismes gouvernementaux ne sont généralement pas considérées comme faisant partie du «public».

Dans la Directive Cadre sur l'Eau, le terme est utilisé de manière floue en parlant du «public, y compris les utilisateurs de l'eau» et semble donc englober le grand public et les parties concernées (cf. préambules 14 et 46 de la DCE). C'est également le sens donné par le guide de référence de la DCE sur la participation du public. Pour lever toute ambiguïté, il convient d'utiliser d'une part le terme «grand public» et d'autre part, le terme «parties concernées» (ou des termes considérés comme synonymes : «acteurs de l'eau» ou «parties intéressées» ou «public concerné»).

Public concerné : Considéré comme synonyme de «partie concernée», de «partie intéressée» et d'«acteur de l'eau».
Voir la définition de «partie concernée»

Participation d'une partie concernée: Voir «participation du public»

Index

A

- Apprentissage collectif
 - Dans la gestion du bassin fluvial2-5, 77, 834
 - Indicateurs de.....13,16,73
 - Concept de2-5, 77, 83
 - Evaluation de91-92
 - Outils pour 26-29, 51-71
- Appropriation (ownership) 31, 46, 95
- Atelier de recadrage 27, 29, 66-67, 69

C

- Cartes.....28, 29, 55, 58-59, 61, 67
- Cartes mentales 28, 29,55, 59, 68-69
- Co-conception d'un modèle en groupe27, 29, 56-57
- Conception du processus.....16, 30-32, 33
- Conflits.....11-14, 35, 44, 73, 88, 90
- Coûts
 - des partie concernées 19
 - des outils..... 23, 55, 57, 59, 61, 63, 65, 67, 69, 71

F

- Facilitation 21, 30, 35, 38, 46
- Facilitateur
 - Compétences du 35-36, 94-95
 - Rôle du 5, 39-46, 57, 59, 61, 65, 67, 74-78, 94
 - Sélection du 21-22, 35
 - Evaluation du..... 86-88

G

- Gestion de l'information9, 73-74, 99
- Grands principes.....33-34, 41, 48-49, 92

J

- Jeu de Rôle.....27, 29, 57, 62-63, 65, 67

K

- Kit de planification.....28, 59, 60-61

M

- Médias (travailler avec)51, 74-76, 78, 79-80

O

- Outils d'Information et de Communication
 - Atelier de recadrage..... 27, 29, 66-67, 69
 - Cartes28, 29, 55, 58-59, 61, 67

Cartes mentales	28, 29, 55, 59, 68-69
Co-conception d'un modèle en groupe	27, 29, 56-57
Jeu de rôle	27, 29, 57, 62-63 , 65, 67
Kit de Planification	28, 59, 60-61
Sélection de	22-30 , 100
Site Web	28, 29, 55, 70-71
Système d'Information Géographique (SIG)	27, 29, 54-55
Table ronde	27, 29, 64-65 , 67
Utilisation de	51-71
Ouverture	3, 6-7 , 10, 22, 71, 102

P

Participation	
Bénéfices	7, 9, 14, 19, 36, 37, 82, 99
Coûts	2, 7, 12, 15 , 25, 30, 36, 57, 65, 67, 82, 84, 100
Niveaux de	1-2 , 26-28, 51
Public	1-3 , 20, 72-73, 82
Risques/limites de	45, 74, 93
Stratégie	16-22 , 25, 30, 32, 95
Partie(s) prenante(s)	
Analyse des	11-15 , 21, 29, 32
Compétence des	12, 14-16 , 35, 36, 87, 91
Motivation des	14 , 32
Ressources des	6-7, 12, 15 , 36, 47, 93, 94, 100
Rôle des	10, 20-21 , 37, 86, 87, 89-96
Sélection des	11-12, 16-19 , 31
Problème	
Définition	21, 50 , 94
Identification	11 , 16
Perception	11-15 , 23, 27, 50, 57, 66-67
Résolution	47-50 , 88, 91-92, 96

R

Rapidité (voir aussi ressources - temps)	8-9 , 10, 23, 45
Réflexion, phase réflexives	3, 31-32 , 73, 77, 79, 85
Renforcement des capacités	15
Ressources	
Temps, en tant que	3, 6, 12, 15 , 26, 30, 36, 87
Financières (voir coûts)	3, 6, 12, 15 , 26, 30, 57, 65, 67, 82, 100

S

Site Web	28, 29, 55, 70-71
Système d'Information Géographique (SIG)	27, 29, 54-55

T

Table ronde	27, 29, 64-65 , 67
Ouverture	70, 71, 74

V

Valeurs fondamentales	7-8, 10, 23, 34
-----------------------------	-----------------



APPRENDRE ENSEMBLE POUR GÉRER ENSEMBLE

AMÉLIORER LA PARTICIPATION A LA GESTION DE L'EAU

Equipe HarmoniCOP - contacts:

Université d'Osnabrück
Institut de Recherche en Systèmes Environnementaux
Barbarastrasse 12, 49069 Osnabrück

Allemagne

Tél.: +49 541 9693349
dridder@usf.uni-osnabrueck.de

Delft Université de Technologie,
RBA Centre
Julianalaan 134, 2600 AA Delft,

Pays-Bas

Tél.: +31 15 2787800
E.Mostert@citg.tudelft.nl

Ecologie, Institut pour la Politique Environnementale
Européenne et Internationale
Pfalzburger Strasse 43/44, 10717 Berlin

Allemagne

Tél.: +49 30 868800
kranz@ecologic.de

Université Catholique de Leuven
Centre de Psychologie Organisationnelle et Personnelle
Tiensestraat 102, 3000 Leuven

Belgique

Tél.: +32 16 32 60 59
Tharsi.Taillieu@psy.kuleuven.be

Rijkswaterstaat - RIZA
Zuiderwagenplein 2, 8200 AA Lelystad,

Pays-Bas

Tél.: + 31 320 298322
H.A.Wolters@riza.rws.minvenw.nl

ENPC (Ecole Nationale des Ponts et Chaussées)
LATTS (Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés)
ENPC - Cité Descartes, 77455 Marne-la-Vallée

France

Tél.: +33 1 64153823
Barraque@mail.enpc.fr

Cemagref
361 Rue Jean-François Breton - BP 5095 - Domaine de
Lavalette, 34033 Montpellier Cedex 01

France

Tél.: +33 4 67 548754
Pierre.maurel@teledetection.fr

WL | Delft Hydraulics
PO Box 177, 2600 MH Delft

Pays-Bas

Tél.: +31 15 285 8510
henriette.otter@wldelft.nl

Colenco Power Engineering Ltd
Water and Environment
Täferstrasse 26
5405 Baden

Suisse

Tél.: +41 56 4831730
Dieter.mueller@colenco.ch

Université de Maastricht,
Centre International pour les Etudes Intégratives
Kapoenstraat 23

Postbus 616, 6200 MD Maastricht,

Pays-Bas

Tél.: +31 43 3883114
M.Patel@icis.unimaas.nl

Université d'Alcala de Henares
Plaza de la Victoria, 28802 Alcala de Henares

Espagne

Tél.: +34 91 6334354
Josefinamaes@inicia.es

Université d'Udine
Département des Sciences Economiques
Via Tomadini 30/A, 33100 Udine

Italie

Tél.: + 39 0432 249238
Antonio.massarutto@uniud.it

Université de Technologie et d'Economie de Budapest
Muegyetem rkp.3.,1111 Budapest

Hongrie

Tél.: + 36 1 4631894
Ijjas@wla.hu

WRc plc
Frankland Road, Blagrove
SN5 8YF Swindon,

Royaume Uni

Tél.: 44 1793 865127
Rees_Y@WRCPLC.CO.UK

Université Autonome de Barcelone
Campus Universitaire
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Valles)

Espagne

Tél.: + 34 93 5812974
Jdtabara@terra.es