



u^b

**^b
UNIVERSITÄT
BERN**

CDE
CENTRE FOR DEVELOPMENT
AND ENVIRONMENT

PROCESSUS MULTIPARTITE POUR L'INFRASTRUCTURE ÉCOLOGIQUE

UN PLAN EN 10 POINTS

Mentions légales

Mandant

Office fédéral de l'environnement (OFEV), division Biodiversité et paysage

Mandataire

Université de Berne, Centre for Development and Environment (CDE)

Autrices

Dr Astrid Zabel, CDE, Université de Berne

Mara-Magdalena Häusler, CDE, Université de Berne

Illustration

Dr Noëlle Klein

Accompagnement de l'OFEV

Leïla Kislig, division Biodiversité et paysage, section Infrastructure écologique

Groupe d'accompagnement

Adrian Dietrich, Atelier für Naturschutz und Umweltfragen (UNA Bern)

Christian Imesch, Atelier für Naturschutz und Umweltfragen (UNA Bern)

Patricia Gerber-Steinmann, Office de l'agriculture et de la nature, canton de Berne

Participants aux entretiens avec les experts pour les études de cas

Urs Gimmi, canton de Saint-Gall, Office de la nature, de la chasse et de la pêche, division Nature et paysage

Heidi Käch, canton de Thurgovie, Office du développement territorial

Stefan Rey, canton de Zoug, direction des travaux publics du canton de Zoug, division Nature et paysage

Remarque

Ce guide a été rédigé à la demande de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV). Les autrices sont seules responsables du contenu.

Suggestion de citation

Zabel, Astrid, Häusler, Mara-Magdalena (2024) : Processus multipartite pour l'infrastructure écologique – un plan en 10 points. Université de Berne, Centre for Development and Environment. DOI: 10.48350/195738

Le document est également disponible en ligne :
[Vers la version en ligne](#)

POURQUOI UN PROCESSUS MULTIPARTITE ?

LE PLAN EN DIX POINTS

ÉTUDES DE CAS DANS QUATRE CANTONS

CATALOGUE DE MÉTHODES

BIBLIOGRAPHIE



POURQUOI ?



Parce que l'implication des parties prenantes offre de nombreux avantages



Pour l'infrastructure écologique (IÉ)

- La durabilité de l'IÉ est renforcée
- Les parties prenantes peuvent mieux s'identifier à l'IÉ et à ses objectifs

Pour le processus de mise en œuvre

- L'acceptation de la planification et de la mise en œuvre augmente grâce à la participation et à l'implication
- L'échange de connaissances entre les secteurs est encouragé

Pour la légitimation

- La confiance dans les résultats augmente



Qu'est-ce qu'une infrastructure écologique (IÉ) ?

Une infrastructure écologique est un **réseau** de surfaces importantes pour la **biodiversité**. Elle sert à préserver, à valoriser, à restaurer et relier les milieux naturels et proches de l'état naturel de grande valeur écologique suisses. L'infrastructure écologique se compose **d'aires centrales et d'aires de mise en réseau** de qualité et en quantité suffisantes, réparties de manière appropriée dans l'espace.

Qui sont les parties prenantes ?

Les parties prenantes sont des **personnes ou des acteurs** qui sont affectés par les effets des décisions en matière d'IÉ et/ou qui peuvent eux-mêmes les influencer.

Qu'est-ce qu'un processus multipartite ?

L'**implication structurée** de **personnes** ou d'**acteurs pertinents** dans la planification de la mise en œuvre de l'IÉ. Ce guide fournit une aide aux offices cantonaux pour l'élaboration d'un plan structuré en 10 points pour le processus multipartite.

CHINE

En Chine, la plantation de nombreux arbres le long des voies de communication a été mise en œuvre de manière efficace et rapide dans le cadre d'une approche descendante afin de créer une infrastructure écologique (Greenways). En l'absence d'un processus multipartite, la population locale ne se sentait pas responsable de l'entretien, avec les conséquences que cela implique pour la survie des jeunes arbres.

[Cliquez sur un drapeau pour voir l'étude de cas]

Confiance

Un processus multipartite prend du temps et peut s'avérer coûteux. Souvent, un **changement de mentalité** est requis **de la part des autorités**, si celles-ci ont plutôt suivi une approche descendante jusqu'à présent. Ces dernières doivent considérer les **personnes et les organisations comme faisant partie de la solution**.

Du côté des parties prenantes également, un changement de mentalité est nécessaire pour désormais assumer un **rôle actif et créatif**. Les parties prenantes doivent investir du temps et chercher à élaborer des compromis. La réussite de ces changements de paradigme exige une **confiance mutuelle**, tant dans les autres participants au processus multipartite que dans le cadre institutionnel dans lequel il se déroule.

Cette confiance permet de se disputer sur le fond, d'apprendre pendant le processus et, finalement, de coopérer pour élaborer une solution.

Attentes

Les attentes vis-à-vis d'un processus multipartite peuvent être très variées. Certaines personnes attendent une participation totale avec une implication dans la prise de décision, d'autres se contentent d'un échange unique d'informations. Afin d'éviter les frustrations et les attentes non satisfaites, il est important, dans le cadre du processus, de **s'enquérir des attentes dès le début et de délimiter les conditions-cadres de manière transparente**. Il est essentiel d'avoir des attentes réalistes quant aux résultats.

En outre, percevoir sa contribution comme étant une **participation factice** (c.-à-d. le sentiment d'être entendu ou pris en compte uniquement pour la forme) peut être source de contrariété et compliquer ou bloquer le processus multipartite. La morosité s'installe vite lorsque les contributions des parties prenantes sont recueillies pour être ensuite abandonnées, alors que les connaissances scientifiques bénéficient d'une plus grande attention.

PLAN EN 10 POINTS

- 1 Cadre et objectif du processus multipartite
- 2 Ressources et capacités disponibles et nécessaires
- 3 Identification et analyse des parties prenantes
- 4 Niveaux de participation et méthodes
- 5 Calendrier
- 6 Stratégie d'inclusion
- 7 Mise à disposition d'informations
- 8 Compétences et gestion des conflits
- 9 Rapport sur le processus multipartite
- 10 Évaluation du processus multipartite

1 Cadre et objectif du processus multipartite

Quel objectif voulons-nous atteindre ?

Qu'est-ce qui fait partie du projet et qu'est-ce qui n'en fait pas partie ?

Au début de la planification, il est important de décrire le cadre institutionnel dans lequel le processus multipartite se déroulera. Le cadre institutionnel est l'ensemble des lois, règlements et pratiques établies pertinents. Il définit les limites du système. Dans le cadre de ces limites du système, l'administration cantonale peut alors réfléchir à l'objectif du processus multipartite, c'est-à-dire à ce que l'on veut atteindre en impliquant différents groupes de parties prenantes dans la mise en œuvre de l'IE.

Ces considérations peuvent être formulées sous la forme d'un objectif unique, de plusieurs objectifs de même niveau, ou d'une hiérarchie d'objectifs avec un objectif principal et des objectifs secondaires. Lors de la formulation de l'objectif/des objectifs, il est utile d'utiliser les critères SMART.

Bases légales au niveau fédéral

Sur la préservation des habitats	Art. 18 LPN
Sur la mise en œuvre par les cantons	Art. 18 a, b, c LPN
Sur la désignation des habitats	LPN, LFo, LChP, etc.
Sur l'objectif de mise en réseau	Art. 18 al. 1 LPN, art. 14 et 15 OPN
Sur la mise en œuvre de la compensation écologique	LAgr
Sur le mandat aux cantons de planification de l'IE	Art. 6 al. 2 LAT
Sur la protection et la mise en réseau d'habitats de qualité	CPS (2020)
Sur l'implication des acteurs	Conventions-programmes dans le domaine de l'environnement 2025-2028, p. 76 et s.

Objectifs SMART :

Spécifique

Répondre à certaines questions peut aider à formuler l'objectif avec précision.

P. ex. : De quoi s'agit-il ? Qui doit atteindre l'objectif ? Comment atteindre l'objectif ? Pourquoi l'objectif doit-il être atteint ?

Mesurable

Quelle unité permet de mesurer si l'objectif a été atteint ? D'où proviennent les données ou comment devraient-elles être collectées ? Les données sont-elles quantitatives ou qualitatives ?

Acceptable

L'objectif est-il motivant ou plutôt dissuasif ?

Réaliste

L'objectif peut-il être atteint de manière réaliste ?

Temporellement défini

Dans quel délai, ou à quelle date, l'objectif doit-il être atteint ?

2

Ressources et capacités disponibles et nécessaires

Quelles sont
les capacités
disponibles ?

10

Les processus multipartites de grande envergure ne peuvent pas être mis en œuvre sans ressources humaines adéquates.

Cette étape consiste à évaluer les capacités disponibles, à déterminer si elles sont suffisantes ou si des ressources supplémentaires doivent éventuellement être demandées. Plus il est possible de s'appuyer sur des structures déjà existantes, plus l'organisation d'un processus multipartite est simple et moins elle prend de temps.

! Plus on s'appuie sur les structures existantes, moins on a besoin de ressources.

3 Identification et analyse des parties prenantes

🚩 Objectif	? Exemple de questions	🔧 Méthodes	📄 Output
Identification des parties prenantes	Quelles personnes et quels acteurs sont influencés par le projet d'IÉ et/ou peuvent eux-mêmes l'influencer ?	• Groupes de discussion • Entretiens semi-structurés • Système boule de neige • Appel public	Liste non structurée de toutes les parties prenantes
Regroupement et caractérisation des parties prenantes	Quel est le degré d'intérêt et d'influence des parties prenantes pour et sur l'IÉ ?	• Tableau récapitulatif • Matrice des parties prenantes • Diagramme arc-en-ciel • Carte mentale • Atelier de méthodologie Q	Liste structurée des parties prenantes
Mise en évidence de réseaux	Par le biais de quelles associations les parties prenantes sont-elles déjà mises en réseau ? Quelles parties prenantes collaborent étroitement dans d'autres processus et lesquelles entrent en conflit dans le contexte de l'IÉ ?	• Liens entre les acteurs • Analyse des réseaux sociaux • Matrice agrégée • Informations sur le réseau de relations	Informations sur le réseau de relations des parties prenantes

11

Qu'est-ce qui caractérise les parties prenantes ?
Comment sont-elles reliées entre elles ?

4

Niveaux de participation et méthodes

12

- Si possible, la mise en œuvre doit s'appuyer sur des processus, des plates-formes et des réseaux de partenaires existants.
- La mise en œuvre devrait être conçue avec une transparence maximale concernant les objectifs, la composition et le rôle des participants, ainsi que les règles et le processus de participation lui-même.
- Le processus doit être perçu comme équitable et transparent par les participants.
- Il faut viser une participation active et inclusive de tous les participants.
- Lors des entretiens, il convient de créer un climat de confiance qui permette à la fois des points de vue et des valeurs différents ainsi que des langues et des styles de langage différents.
- Les contenus à discuter avec les parties prenantes devraient, dans la mesure du possible, être adaptés au contexte politique et socio-

culturel. Cela peut se faire, par exemple, en incluant ou en omettant des mots techniques, des explications et des informations de fond.

- Il existe souvent des rapports de force déséquilibrés au sein d'un groupe de parties prenantes, limitant ainsi la liberté d'expression. Une bonne gestion devrait permettre de minimiser les dynamiques de pouvoir défavorables. Parmi les stratégies possibles, citons la subdivision en petits groupes, des règles du jeu claires ou des formes de contribution qui ne nécessitent pas de s'exposer. De même, dans cette situation, il est possible de renforcer le groupe de parties prenantes « inférieur » par une supériorité numérique ou un droit de veto.
- Un délai suffisant, une confiance élevée et une indépendance favorisent la réussite, tout comme une compréhension du processus en tant que mission commune.
- Du côté de la direction du projet, une certaine capacité d'adaptation et une flexibilité

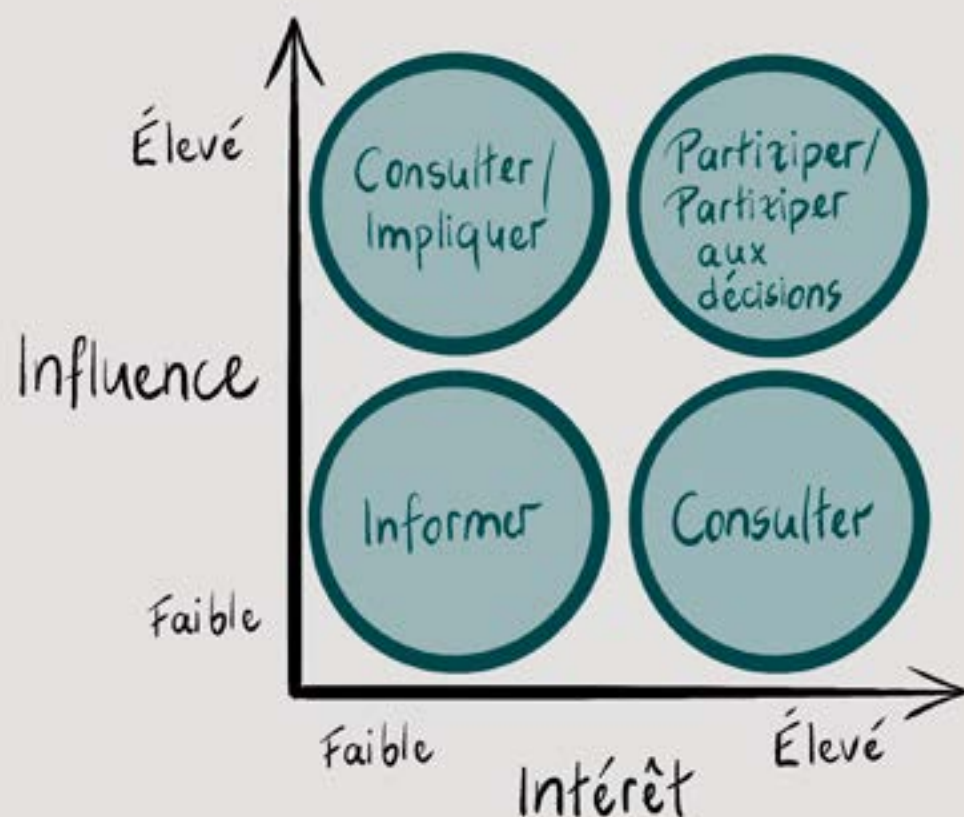
quant à l'étendue, la durée, la composition et le format du processus sont encouragées. Il convient toutefois d'éviter la lassitude des parties prenantes ainsi qu'un changement constant de personnes. Si le processus s'enlise, la reconnaissance des petites réussites et l'octroi de temps pour un échange informel de connaissances (p. ex. des visites sur le terrain) peuvent insuffler un nouvel élan.

- Le processus est un moyen de parvenir à une fin et l'alignement du processus multipartite sur la finalité ou l'objectif devrait être régulièrement réexaminé.
- L'exigence relative à la médiation d'un échange avec les parties prenantes est relativement élevée. La personne doit être douée pour la communication, résistante, capable de gérer l'incertitude et ouverte à d'autres points de vue. Elle doit en outre être légitime et neutre. Une équipe de médiation peut éventuellement être proposée.

Pour chaque groupe de parties prenantes, il est possible de choisir un niveau de participation approprié et la méthode correspondante.

En général, lors de l'identification et de l'analyse des parties prenantes, différents groupes se dégagent. La répartition en groupes peut aider à choisir un niveau de participation et une méthode adaptés à chaque cas (voir tableau p. 14). Une approche différenciée permet de répondre aux différents besoins des parties prenantes et d'utiliser le plus efficacement possible des ressources limitées.

Par exemple, il est préférable d'impliquer davantage les parties prenantes qui ont à la fois une grande influence sur l'IÉ et de grands intérêts liés à l'IÉ que celles qui ont peu d'influence et peu d'intérêt. La figure sur cette page montre quel niveau d'implication correspond à quel domaine de la matrice influence-intérêt.



Conseil pratique : Séances d'information publiques

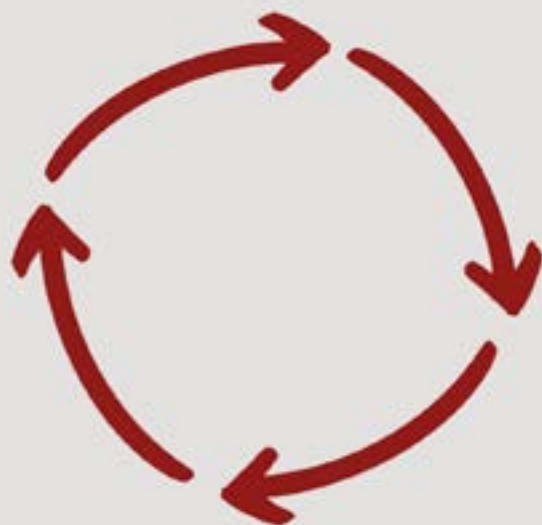
Pour ce qui est d'informer les parties prenantes, de bonnes expériences ont déjà été acquises dans le cadre de séances d'information publiques. C'est le cas par exemple dans le canton de Berne lors de l'aménagement d'un corridor faunistique.

Il existe toutefois un certain risque que des participants perturbent l'événement et donnent une image négative des informations. Une bonne préparation devrait toutefois atténuer ce risque.

Niveaux de participation	 Objectif	 Promesse de l'administration aux parties prenantes	 Méthodes
Informer	Fournir aux parties prenantes des informations équilibrées et objectives afin de les aider à comprendre le problème, les alternatives, les possibilités et/ou les solutions.	Nous vous tiendrons au courant.	• Newsletter • Fiches d'information • Sites Internet • Séances d'information publiques • Promenades
Consulter	Obtenir un feed-back des parties prenantes sur les analyses, les alternatives et/ou les décisions.	Nous vous tiendrons au courant, écouterons vos préoccupations et vos souhaits et vous donnerons un retour sur la manière dont votre contribution a influencé la décision.	• Auditions • Enquêtes • Groupes de discussion • Colonnes de commentaires en ligne
Impliquer	Collaborer directement avec les parties prenantes tout au long du processus afin de s'assurer que leurs préoccupations et leurs souhaits sont systématiquement compris et pris en compte.	Nous collaborerons avec vous pour nous assurer que vos préoccupations et vos souhaits se reflètent directement dans les alternatives développées, et nous vous donnerons un retour sur la manière dont vos contributions ont influencé la décision.	• Ateliers • Forum de délibération • World Café
Participer	Collaborer avec les parties prenantes sur chaque aspect de la décision, y compris l'élaboration d'alternatives et l'identification de la solution préférée.	Nous vous solliciterons pour apporter des conseils et de l'innovation dans l'élaboration de solutions et nous tiendrons compte de vos conseils et recommandations dans nos décisions, dans la mesure du possible.	• Forums de consensus animés pour le débat et la prise de décision • Projets pilotes
Participer aux décisions	Confier la prise de décision finale aux parties prenantes. Attention : cela n'est possible que dans le cadre légal.	Nous mettrons en œuvre ce que vous déciderez.	• Planification conjointe • Gouvernance locale

Basé sur Spectrum of Public Participation, avec l'aimable autorisation de ©International Association for Public Participation www.iap2.org

5 Calendrier



L'IE n'est pas un projet,
mais un processus

Un calendrier, p. ex. sous la forme d'un organigramme, est un instrument important pour mettre en place le processus multipartite parallèlement au développement politique de l'IE au niveau fédéral et cantonal. Un calendrier permet d'illustrer de manière transparente dans quelle mesure les différentes étapes de la planification/mise en œuvre de l'IE sont déjà définies et où des décisions doivent encore être prises.

Le calendrier doit faire apparaître en particulier les « moments forts » pour les parties prenantes, c.-à-d. les phases au cours desquelles leur contribution est particulièrement requise. Il devrait également indiquer quand les parties prenantes peuvent s'attendre à recevoir des informations et/ou des retours de la part du canton et dans quelles décisions relatives à l'IE les résultats du processus multipartite seront intégrés.

Le calendrier doit tenir compte du fait que l'IE n'est pas un projet, mais un processus !

Conseil pratique : Des rencontres fréquentes créent la confiance

Une étude s'est penchée sur la question des facteurs qui influencent la satisfaction des parties prenantes vis-à-vis des projets de revitalisation en Suisse. Il s'est avéré que la confiance et la prise en compte des intérêts ont joué un rôle central. La confiance a pu être établie grâce à des rencontres fréquentes, une position neutre du responsable de projet et son intégration dans le réseau local.

De plus :

- Les parties prenantes devraient toujours disposer de suffisamment de temps.
- Le calendrier ne doit pas être rigide, mais être réexaminé et adapté périodiquement.

Où en est l'infrastructure écologique ? Et qu'en est-il du processus multipartite ?

6 Stratégie d'inclusion

Lors de l'élaboration d'une stratégie d'inclusion, il convient d'identifier et de supprimer à un stade précoce les éventuels obstacles à la participation au processus multipartite.

Les barrières typiques qui peuvent empêcher les parties prenantes de participer sont la langue, les lieux difficiles d'accès, ou les dates mal placées qui désavantagent systématiquement certains groupes.

16

Toutes les parties
prenantes peuvent-
elles participer
librement au
processus ?

Liste de contrôle pour des séances inclusives

Avant la séance

- ✓ Lors de la fixation des dates, tenir compte des vacances scolaires, des jours fériés des différentes communautés religieuses, des principales périodes de récolte, etc. (le TCS fournit un aperçu des vacances scolaires)
- ✓ Dans l'invitation à la séance, inviter les participants à exprimer des besoins particuliers si nécessaire.
- ✓ Envoyer l'agenda et la documentation à l'avance.
- ✓ S'assurer que tous les participants sont conscients de leur rôle dans la création d'une atmosphère inclusive et respectueuse.

Pendant la séance

- ✓ Donner délibérément le ton de la séance, p. ex. avec un accueil chaleureux.
- ✓ Le cas échéant, se mettre d'accord sur la manière de traiter ce qui a été dit, afin que la réunion puisse être perçue comme un espace sûr (p. ex. les règles de Chatham House, ou la confidentialité « Sub Rosa »).

- ✓ Indiquer au départ les attentes en matière d'inclusion, p. ex. participation de tout le monde souhaitée mais pas de domination du discours par certains.
- ✓ S'il y a des individus ou des groupes dominants, réintégrer activement d'autres personnes dans la discussion et demander au groupe des contre-arguments à ceux de la personne/du groupe dominant.
- ✓ Donner plusieurs possibilités de participer à la discussion, p. ex. prendre la parole spontanément en plénière, demander un feed-back à tous les participants à tour de rôle, envisager des possibilités de feed-back écrit sur des tableaux d'affichage ou en ligne, ainsi que des possibilités de prise de position écrite avant et après la séance.

Après la séance

- ✓ Envoyer le plus rapidement possible un procès-verbal de la séance et offrir la possibilité d'apporter des compléments.
- ✓ Demander aux participants un feed-back sur le déroulement de la séance (p. ex. ce qui s'est bien passé, ce qui devrait être modifié).
- ✓ Mener une réflexion personnelle sur les objectifs fixés pour l'inclusion et, si nécessaire, élaborer des possibilités d'amélioration.

7 Mise à disposition d'informations

Toutes les parties prenantes disposent-elles de la documentation nécessaire pour participer au processus en connaissance de cause ?

Il est important de bien communiquer les données actuelles, les principes de base et les conditions techniques aux parties prenantes afin de leur donner le pouvoir de s'exprimer. Les parties prenantes doivent être informées de la manière dont l'IE les concerne et des possibilités dont elles disposent pour l'influencer. En outre, elles doivent être informées de leur rôle dans le processus multipartite et des attentes qui en découlent.

Selon le niveau de participation et la méthode choisie, il faut adapter le niveau de détail des informations fournies sur l'IE. Par exemple, pour le niveau de participation « Informer », les données et les faits relatifs à l'IE pourraient être présentés de manière à contribuer à une compréhension générale de l'IE dans le contexte de la société dans son ensemble. En revanche, pour le niveau « Impliquer », les parties prenantes ont besoin de beaucoup plus d'informations détaillées pour pouvoir formuler leurs préoccupations et leurs souhaits concernant l'IE.

Conseil pratique :

Les informations sur l'IE doivent être présentées de la manière la plus adaptée possible aux destinataires. Au sein de l'administration, il convient donc de réfléchir aux informations à diffuser, pour quels groupes, dans quel but, par quels canaux d'information (sites Internet, circulaires, etc.) et à quelle fréquence les mettre à jour.

Argumentaire pour l'IE

Une IE établie :

- Forme un réseau d'habitats pour préserver et promouvoir la biodiversité.
- Contribue à renforcer la capacité d'adaptation, de résistance et de récupération des espèces et des habitats.
- Constitue une valeur ajoutée pour l'économie et la société, p. ex. par la fourniture de services écosystémiques et en tant que facteur d'implantation pour les communes.

La planification de l'IE :

- Identifie les surfaces nécessaires à la biodiversité.
- Met en évidence le potentiel d'amélioration de la qualité écologique des surfaces.
- Propose un réseau écologique, une association de surfaces.
- Sert d'outil à l'administration pour identifier les potentiels.
- Sert à établir des priorités spatiales et fixe une marge de manœuvre spatiale.
- Aide l'administration à trouver une ligne claire lors de la pesée des intérêts.
- Offre un potentiel de synergie par rapport à la planification au niveau communal et préserve les ressources.

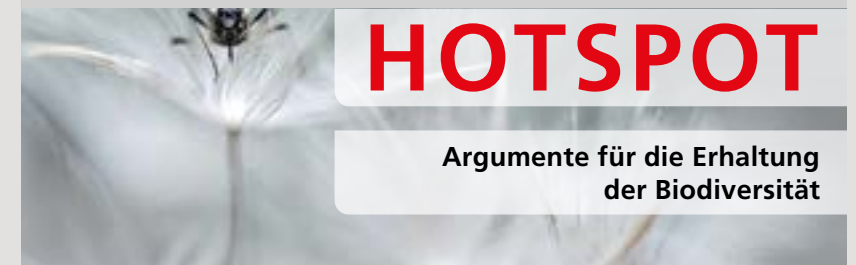
18

La **biodiversité** est une **base essentielle de la vie** sans laquelle l'humanité ne pourrait pas exister.

Le déclin de la biodiversité est une menace pour l'humanité.

Conseil bibliographique : Arguments pour la sauvegarde de la biodiversité

Cette publication offre une multitude d'arguments scientifiquement fondés en faveur de la protection de la biodiversité. Ce numéro est paru en 2020 dans la série HOTSPOT publiée par le Forum Biodiversité de l'Académie des sciences naturelles. Le Forum Biodiversité met à disposition une [présentation PowerPoint](#) qui accompagne le magazine et qui peut être téléchargée gratuitement et réutilisée.



8 Compétences et gestion des conflits

Qui est responsable
de quoi ? Comment les
conflits sont-ils réso-
lus ?

Il s'agit à cette étape de clarifier et d'établir les responsabilités. Cela peut par exemple être élaboré sous la forme d'un tableau dans lequel figurent à gauche les personnes et leurs unités organisationnelles et à droite les responsabilités. Si des prestataires externes sont chargés d'organiser ou de soutenir certaines parties du processus multipartite, il convient également de le préciser. Une « matrice des attentes » peut également aider dans ce cas.

Les interactions dans un processus multipartite comportent également toujours un risque de conflit. Il est particulièrement utile, dans le cas de processus multipartites très vastes impliquant de nombreuses parties prenantes, d'envisager à l'avance des mécanismes de gestion des plaintes et de résolution des conflits. D'une manière générale, les points de conflit devraient être soulevés dès que possible afin de pouvoir chercher des solutions le plus rapidement possible et d'éviter que les fronts ne se durcissent.

9

Protocole sur le déroulement du processus multipartite

Cette étape permet de définir le contenu d'un protocole public sur le déroulement du processus multipartite, la périodicité de ce protocole (par qui) et le canal par lequel il sera publié (p. ex. via le site Internet du canton).

Par exemple, la progression peut être présentée selon le calendrier établi à l'étape 4.

Il est également possible de noter quand quelles parties prenantes ont été invitées à participer. De même, il est possible de consigner la manière dont l'apport des parties prenantes a été pris en compte dans la planification de la mise en œuvre de l'IE.

20

10

Évaluation du processus multipartite

Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?

Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné ?

Idéalement, une évaluation devrait avoir lieu à la fin du processus multipartite. Celle-ci peut par exemple se pencher sur les questions suivantes : Le processus a-t-il atteint son but et sa finalité du point de vue de l'administration et des parties prenantes ? Le calendrier a-t-il pu être respecté ? Et parmi les méthodes choisies pour la participation, lesquelles ont bien fonctionné et lesquelles moins bien ?

Conseil pratique :

Si les questions pour l'évaluation sont déjà esquissées au préalable, le matériel nécessaire pour l'évaluation peut déjà être rassemblé au cours du processus, permettant ainsi de réaliser l'évaluation de manière efficace et sans grand effort supplémentaire.



Les expériences des cantons de Berne, Zoug, Thurgovie et Saint-Gall en matière de processus multipartite sont présentées dans ce chapitre. L'étude de cas dans le canton de Berne se concentre sur l'identification et l'analyse des parties prenantes. Pour ce faire, les autrices ont mené une quinzaine d'entretiens avec des experts durant l'été 2022. Les études de cas des cantons de Zoug, Thurgovie et Saint-Gall se basent chacune sur un entretien d'experts avec un représentant du canton concerné durant l'été 2023.

Le plan en 10 points n'était pas encore terminé au moment des entretiens. Une sélection de points du plan et de conseils pratiques est donc présentée à titre d'exemple, sans aucune prétention d'exhaustivité ni d'évaluation.

ÉTUDES DE CAS

CANTON DE BERNE

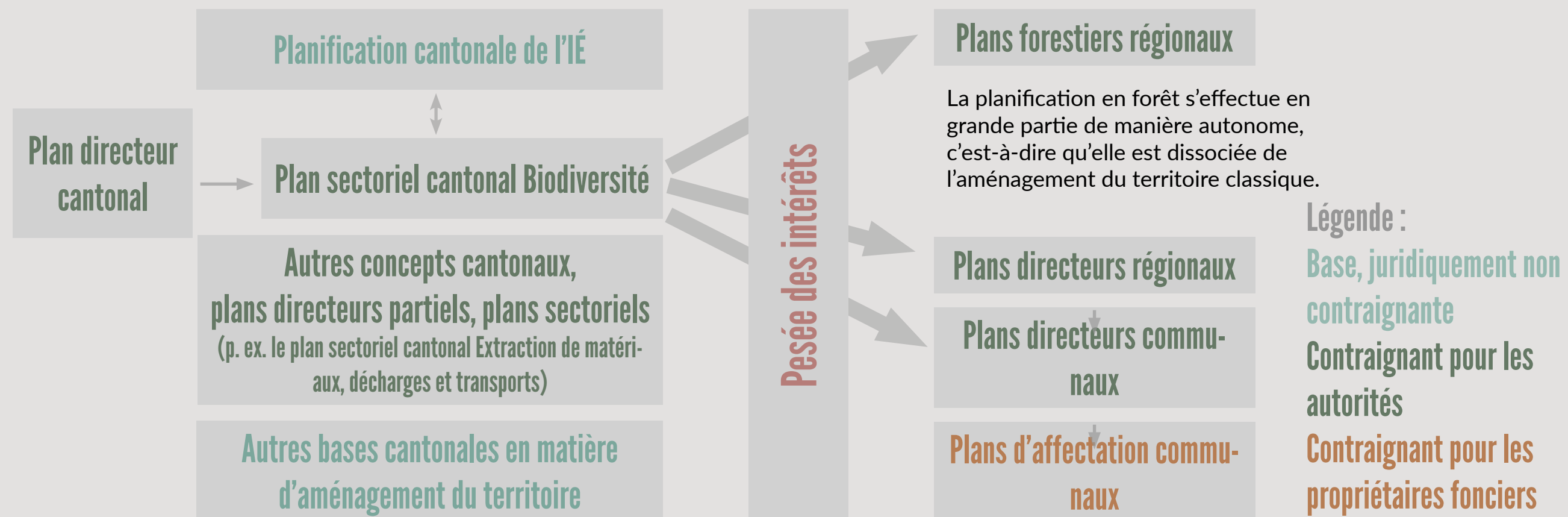
1 Cadre et objectif du processus multipartite

L'implication des parties prenantes dépend du cadre institutionnel. Dans le canton de Berne, par exemple, différents services spécialisés et personnes externes ont été informés en permanence du processus lors de l'élaboration de la première version de la planification spécialisée de l'IE. En outre, des ateliers ont été organisés sur l'état actuel et l'état souhaité des habitats humides, secs et en mosaïque.

En 2023, la planification spécialisée de l'IE a été achevée. Cela implique une adaptation du plan sectoriel Biodiversité déjà en place. Les deux planifications sont dynamiques et doivent pouvoir évoluer au fil du temps. La mise à jour de la planification cantonale spécialisée de l'IE ou du plan sectoriel Biodiversité doit être coordonnée avec l'autre planification. Une participation publique a lieu lors de l'élaboration et/ou de la révision d'instruments d'aménagement du territoire (plans sectoriels, plans directeurs, plans d'affectation, etc.). Pour les plans d'affectation, une enquête publique a également lieu. Toutefois, l'échange avec les parties prenantes est souvent recherché à l'avance.

22

En simplifiant fortement, le cadre institutionnel du canton de Berne pour la mise en œuvre de l'IE se présente comme suit :



3 Identification et analyse des parties prenantes

Pour l'identification et l'analyse des parties prenantes dans le canton de Berne, les autrices ont mené des entretiens semi-structurés. Les personnes interrogées ont été sélectionnées à l'aide d'un système boule de neige. Les résultats relatifs à la question des attentes vis-à-vis du processus multipartite sont résumés ci-dessous.

Groupe de parties prenantes	Quelles sont les attentes du groupe vis-à-vis du processus multipartite ?
Administration : canton	• Processus avec une communication claire sur tous les canaux, qui recueille tous les intérêts à l'avance • Participation • Transparence et large soutien avec suffisamment de temps et des bases de données convaincantes
Agriculture / Forêt	• Implication dès le début • Représentation proportionnelle adéquate, pas de participation pro forma • Reconnaissance du travail déjà accompli pour la protection de la nature • Les connaissances régionales doivent être prises en compte • Mise en œuvre toujours en collaboration avec les propriétaires fonciers
ONG	• Implication précoce et possibilités de participation • Concevoir les séances d'information de manière ouverte, sous forme de conférences • Intégrer les connaissances locales
Régions et communes	• Directives claires, mais aussi une marge de manœuvre suffisante pour les parties prenantes • Événements « lunchbag » sur des thèmes sélectionnés • Formations continues inter-administratives pour les communes (éventuellement sur place)
Aménagement du territoire	• Implication précoce • Un juste milieu entre « suffisamment concret pour débattre » et « suffisamment ouvert pour participer aux décisions » • Processus qui responsabilise tous les acteurs

Présentation des réseaux existants

Pour l'analyse des réseaux existants, les autrices ont demandé, lors des entretiens semi-structurés, quels étaient les forums de discussion et les plateformes réguliers qui existaient dans le canton de Berne et qui traitaient au sens large de la protection de la nature et de la biodiversité, de l'aménagement du territoire, de l'urbanisation ou d'autres sujets similaires. Il a également été demandé quelles parties prenantes participaient à ces forums et plateformes. La figure présente de manière anonymisée le réseau qui en a résulté.

Commission spécialisée sur les thèmes environnementaux au niveau communal

Commission spécialisée dans les thèmes forestiers au niveau cantonal

Commission spécialisée sur les thèmes agricoles au niveau cantonal

Commission d'experts sur les thèmes de la biodiversité au niveau cantonal

Communauté d'intérêts de plusieurs communes

Parcs naturels

Commission d'experts sur les thèmes de la biodiversité

Forum sur la gestion de l'eau

Association professionnelle de l'aménagement du territoire

Association pour le logement en propriété

Association professionnelle Environnement II

Légende

Parties prenantes
Associations
Groupes de travail
Commissions
Autres forums et plates-formes

Association pour l'aménagement du territoire

Association professionnelle Environnement I

Lors des entretiens, 13 forums et plates-formes ont été mentionnés, où les différentes parties prenantes (p. ex. associations d'agriculteurs ou organisations environnementales comme Pro Natura) se rencontrent et échangent leurs points de vue. En outre, diverses newsletters et manifestations ainsi que les conférences régionales ont été mentionnées comme des plateformes importantes, mais elles ne sont pas indiquées dans la figure.

Le réseau montre clairement que quelques chevauchements se produisent au sein des commissions et qu'une seule association peut informer de très nombreux membres. Quelques petits réseaux détachés se distinguent également clairement. Ceux-ci indiquent quelles parties prenantes ne sont probablement pas atteintes par les autres flux d'information et devraient donc être contactées spécifiquement.

CANTON DE ZOUG

1 Cadre et objectif

Le canton de Zoug veut ancrer l'IE dans le plan directeur. Le Conseil d'État s'est fixé comme objectif de législature l'élaboration d'une planification de l'IE. Les objectifs du processus multipartite mis en place jusqu'à présent étaient principalement d'instaurer la confiance et de réduire les craintes, de recueillir des feed-back sur le concept de l'IE et d'impliquer les parties prenantes dans un processus ascendant lors de l'élaboration des orientations et des mesures.

3 Identification et analyse

La plupart des parties prenantes étaient connues grâce à des projets antérieurs, ce qui a permis de renoncer à des étapes spéciales d'identification. Les grands propriétaires fonciers du canton, les associations, les organisations de protection de la nature ainsi que les communes ont été impliqués.

Conseil pratique :

Les parties prenantes ont parfois exprimé leur méfiance à l'égard des fondements scientifiques sur lesquels reposait le projet de planification de l'IE présenté dans le cadre d'un atelier des parties prenantes, ou l'ont perçu comme une « boîte noire » incompréhensible.

Par conséquent :

- Tenir compte des connaissances locales des parties prenantes.
- Anticiper le scepticisme à l'égard des outils scientifiques et montrer, en fonction des destinataires, l'approche adoptée lors de l'élaboration des bases.

4

Participation et méthodes

Pour impliquer les parties prenantes, le canton a organisé deux ateliers sous la forme d'« espaces d'écho ».

Les principaux objectifs du premier atelier étaient d'expliquer le concept de l'IÉ et de créer un climat de confiance. Pour de nombreuses parties prenantes, il s'agissait du premier contact avec l'IÉ. Les responsables du canton ont essayé d'approcher les parties prenantes en leur expliquant la nécessité d'agir ainsi que le mandat et la procédure. Le temps consacré aux questions et aux demandes de précisions était important.

Lors du deuxième atelier, les participants ont élaboré les objectifs pour les orientations et les mesures correspondantes. Le nombre a été limité à 3-4 orientations, car l'expérience des projets précédents a montré que l'élaboration d'un plus grand nombre d'orientations ne fonctionnait pas très bien. Cette possibilité de participer et de contribuer de ses réflexions a été particulièrement appréciée par les parties prenantes.

Créer la confiance est essentiel !

5

Calendrier

Les ateliers ont été précédés d'un processus interne à l'administration. Des spécialistes du canton ont élaboré une ébauche de planification de l'IÉ jusqu'aux manifestations de l'espace d'écho. Un comité de suivi composé des responsables des offices concernés a apporté son soutien à l'élaboration de l'esquisse. Des spécialistes de ces organisations ont participé activement à l'équipe de projet. En outre, un bureau externe a été engagé pour accompagner le processus. Le premier atelier n'a commencé qu'après la finalisation de l'ébauche de la planification de l'IÉ. Les résultats ont été présentés ultérieurement au Conseil d'État.

Conseil pratique :

Choisir une grande pièce. Pour la plénière, disposer les parties prenantes en demi-cercle. Alterner entre les discussions en plénière et le travail en petits groupes (p. ex. avec des tableaux d'affichage). Éviter la formation de camps en répartissant les parties prenantes dans les petits groupes. Communiquer en fonction des destinataires : les parties prenantes doivent pouvoir comprendre en 2 minutes de quoi il s'agit. Veiller à ce que l'atmosphère soit détendue et proposer un apéritif pour conclure.

CANTON DE THURGOVIE

1 Cadre et objectif

Le plan directeur du canton de Thurgovie prévoit depuis 2002/2003 des « aires à fonction de mise en réseau », à savoir des corridors de mise en réseau qui relient les réserves naturelles et permettent la propagation des animaux et des plantes. D'un point de vue conceptuel, ils correspondent aux espaces prioritaires de l'IE.

Ces corridors de mise en réseau ont été élaborés dans le cadre du Conception d'évolution du paysage (CEP) de Thurgovie, dans le cadre d'un processus participatif largement soutenu. Le canton de Thurgovie profite aujourd'hui encore des structures et de l'acceptation qui se sont développées pendant le travail sur les corridors de mise en réseau. Il considère qu'il s'agit d'une base essentielle pour l'élaboration de la planification spécialisée de l'IE.

3 Identification et analyse

Les travaux réalisés sur le CDP entre 1997 et 2001 sont d'une grande pertinence pour l'élaboration de l'IE. À l'époque, le canton de Thurgovie a, d'une part, organisé des ateliers avec des parties prenantes externes à l'administration et, d'autre part, convoqué et maintenu sur le long terme un groupe d'accompagnement du CDP interne à l'administration.

Conception d'évolution du paysage CEP

Direction et équipe du projet	Office du développement territorial, divisions Nature et Paysage ainsi que Planification cantonale
Groupe d'accompagnement	Office des forêts Office de l'agriculture Administration de la chasse et de la pêche Office de l'environnement Centre de conseil et de formation d'Arenenberg Division d'aménagement local du territoire Musée de la nature Office des ponts et chaussées Service d'archéologie* Division Transports publics/tourisme* *Remarque : ces services ont été impliqués dans les travaux car, outre les aires à fonction de mise en réseau, des « aires à priorité paysagère » ont été élaborées.
Groupes de planification régionale	Plate-forme pour les ateliers, soutenue par des mandataires externes
Ateliers	Représentants des groupes intéressés par l'utilisation du paysage dans les domaines de l'agriculture, de la forêt, de la protection de la nature, de la chasse et de la pêche, de l'industrie du gravier, du tourisme, ainsi qu'une délégation de toutes les autorités communales de la région où la planification a lieu.

4 Participation et méthodes

Pour le développement du CDP, les parties prenantes de sept régions ont été invitées à participer à des ateliers. Ainsi, selon la région concernée, 17 à 37 participants ont été impliqués.

Les participants ont apporté leur contribution active lors de trois ateliers. Dans le premier, ils ont été initiés à la méthodologie du CDP et ont effectué une excursion dans la région. Ils ont reçu des cartes des valeurs et des déficits dans la région de planification ainsi que les propositions de corridors de mise en réseau qui en découlent, grossièrement indiqués par des flèches. Ils ont contrôlé ces bases de manière autonome de leur côté. Dans le deuxième atelier, les participants ont apporté leurs connaissances locales. Ils ont retravaillé les propositions de corridors de mise en réseau et ont délimité leurs périmètres. Au cours du troisième atelier, le canton s'est exprimé sur les propositions des participants et a montré que les propositions avaient un impact concret sur le déroulement des travaux. La participation a permis d'établir une bonne base de confiance.

7 Mise à disposition d'informations

Avant les ateliers, des cartes ont été établies sur l'état actuel et la gestion future de la nature et du paysage en Thurgovie. Les cartes ont été imprimées et remises dans le cadre des ateliers. Elles ont été simplifiées pour ne garder que les affirmations nécessaires et en lien avec l'action, afin que les participants à l'atelier puissent les interpréter sans trop d'efforts. Dans les ateliers, les discussions ne portaient en principe pas sur des concepts vagues, mais sur des questions concrètes.

Aujourd'hui, le canton de Thurgovie peut mettre à disposition des bases pour la planification spécialisée de l'IE par voie électronique. Les retours peuvent être saisis numériquement et directement sur les esquisses de cartes. L'Office du développement territorial utilise cette possibilité pour des échanges bilatéraux avec des offices partenaires.

8

Compétences et gestion des conflits

Les ateliers sur le CDP n'étaient pas une consultation anticipée, mais des forums de discussion ouverts pour les tâches et les demandes spécifiques à la région dans le domaine de la nature et du paysage.

La direction du projet était chargée de fournir les bases et les grandes lignes des éléments du CDP avant même le début des ateliers. Elle a écouté toutes les opinions et a pris note des demandes de modification. Elle détenait toutefois aussi le pouvoir décisionnel. Ainsi, en cas de conflit entre les participants, il n'était pas nécessaire de forcer le consensus.

Les nouveaux projets du canton peuvent susciter des craintes au sein de la population. Il est donc important que tous les groupes d'intérêt envoient des représentants dans les comités de suivi. Cela permet de diffuser les informations de ces derniers auprès de la population (réplication de l'information).

Conseil pratique :

La participation crée de la compréhension, de l'acceptation et de la confiance. Dans les ateliers, les représentants d'intérêts devraient être mélangés afin d'éviter la formation de fronts. Définir dès le départ avec toutes les parties prenantes de communiquer ouvertement et sans accusation.

10

Évaluation

Le processus participatif d'élaboration du CDP a été élaboré dans le cadre d'un projet pilote. Les enseignements tirés du projet pilote ont été décrits et évalués dans un rapport complet. Cette expérience peut être prise en compte pour d'autres projets.

CANTON DE SAINT-GALL

1 Cadre et objectif

Dans le canton de Saint-Gall, la stratégie actuelle en matière de biodiversité arrive à échéance en 2025. Cela permettra d'intégrer la planification de l'IE dans la planification de la nouvelle stratégie pour la biodiversité à partir de 2026. Actuellement (automne 2023), la planification spécialisée de l'IE est en cours dans le canton de Saint-Gall, avec notamment l'élaboration des orientations. Les communes du canton disposent d'une grande marge de manœuvre pour la mise en œuvre. L'objectif du processus multipartite est d'informer en permanence sur l'élaboration de l'IE afin de susciter une forte motivation des parties prenantes lors de la mise en œuvre.

4 Participation et méthodes

Les parties prenantes de la planification de l'IE sont déjà connues dans le cadre de la planification de la stratégie pour la biodiversité.

Il existe un espace d'écho pour les parties prenantes externes, où elles sont informées et leurs préoccupations entendues. En plus de recueillir les retours dans l'espace d'écho, le canton participe aux assemblées annuelles des associations pertinentes afin de transmettre les informations à leurs membres.

Conseil pratique :

Il vaut la peine d'impliquer les parties prenantes à un stade précoce. La communication des fondements scientifiques doit être bien planifiée. Il peut toutefois être difficile de communiquer des résultats provisoires et incertains.

	Interne à l'administration		Externe	
	Comité de pilotage	Groupe de travail	Espace d'écho	Associations
Fonction	- Pilotage stratégique du projet - Acceptation des jalons - Décisions relatives à la communication	- Apports techniques sur les données utilisées et les planifications existantes - Co-développement de l'orientation pour la mise en œuvre.	- Informations sur l'état d'avancement des travaux - Collecte des besoins	Informer
Membres	Dans chaque cas, direction de l'office : - Office de la nature - Chasse et pêche - Office de l'agriculture - Office cantonal des forêts - Office de l'eau et de l'énergie - Office des ponts et chaussées - Office de l'aménagement territorial	Les personnes sont impliquées par la direction du projet en fonction du thème. - Office de l'agriculture - Office cantonal des forêts - Office de l'eau et de l'énergie - Office des ponts et chaussées - Office de l'aménagement territorial - Div. Chasse - Div. Pêche	- Association des présidents de communes - Association des communes locales - Union des paysans SG 3 ONG - Fédération de pêche - Chasse affermée SG	Membres de l'association



Le chapitre suivant décrit différentes méthodes de mise en œuvre d'un processus multipartite. Certaines ont déjà été mentionnées dans le texte, d'autres figurent désormais dans le catalogue des méthodes.

Les numéros en bas indiquent les étapes auxquelles chaque méthode peut être appliquée. La plupart des méthodes sont adaptées à l'étape 3 – Identification et analyse des parties prenantes.

MÉTHODES

Analyse des réseaux sociaux

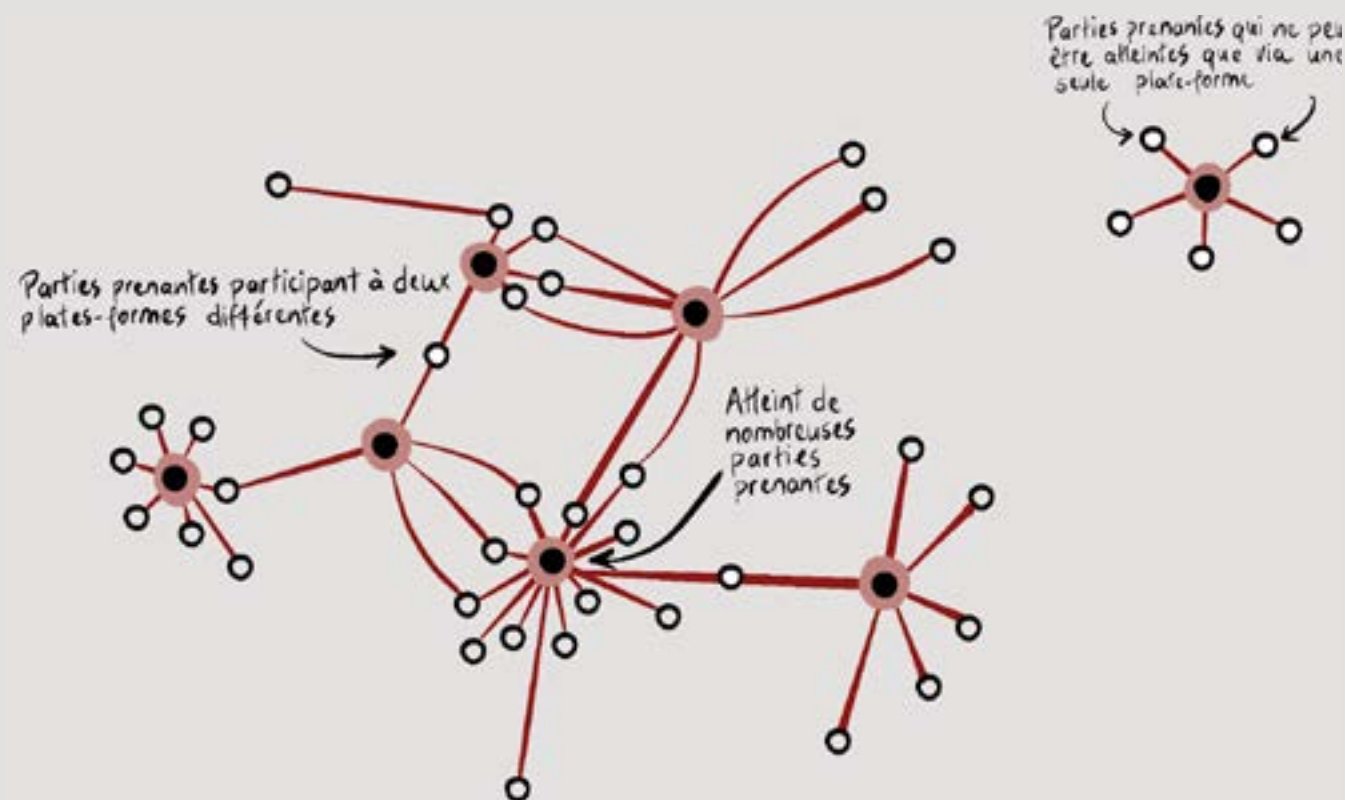
Des entretiens structurés permettent de collecter des informations approfondies sur le réseau des parties prenantes. Une question pourrait par exemple consister à savoir avec quelles autres parties prenantes une personne a déjà eu des échanges intensifs sur le thème de l'IÉ À partir de ces informations, il est possible de créer graphiquement un réseau, en représentant les personnes (ou les organisations) par des points et en traçant des lignes entre deux points si un échange a eu lieu.

Cela permet de déterminer quelles parties prenantes sont bien connectées, lesquelles forment des clusters et lesquelles n'ont que peu de liens avec d'autres parties prenantes.

Si peu de parties prenantes sont impliquées dans le projet, le réseau peut être simplement dessiné à la main. Toutefois, si de nombreuses parties prenantes sont impliquées, le réseau doit être créé à l'aide d'un logiciel (p. ex. Gephi).

APPEL PUBLIC

Les parties prenantes sont invitées à s'inscrire au processus multipartite dans le cadre d'un appel public. Cette méthode est appropriée lorsque l'on sait peu de choses sur les parties prenantes potentielles et en l'absence de représentants organisés des parties prenantes.



- Parties prenantes
- Plates-formes, forums, newsletters

ATELIER DE MÉTHODOLOGIE Q

L'objectif de cette méthode est de diviser les parties prenantes en différents groupes en fonction de leur position sur un sujet complexe. Pour préparer un atelier de méthodologie Q, on prépare 20 à 30 déclarations sur le sujet, qui mettent en lumière différents aspects et reflètent différents points de vue. Lors de l'atelier, chaque partie prenante est invitée à classer les affirmations dans une grille prédéfinie à l'aide d'une échelle allant de « entièrement d'accord avec l'affirmation » à « entièrement en désaccord avec l'affirmation ». Ces données sont ensuite transférées dans un programme d'analyse qui identifie des groupes d'opinion à l'aide d'une analyse dite factorielle.

CARTE MENTALE

Une carte mentale permet d'obtenir une vue d'ensemble de la diversité des parties prenantes. L'objectif est de dresser une cartographie des parties prenantes aussi complète que possible. Au centre du graphique, les parties prenantes sont d'abord grossièrement réparties en différents grands groupes. Plus on s'éloigne du centre, plus la classification devient différenciée. La carte mentale permet d'utiliser des critères avec autant de valeurs que souhaité.

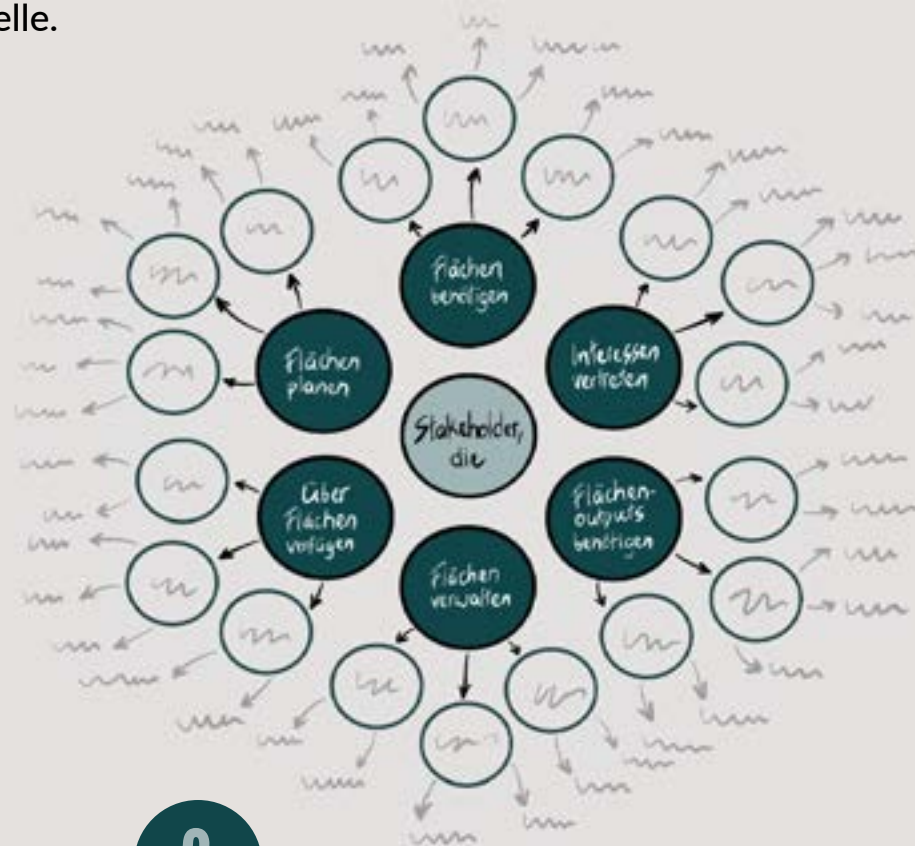


DIAGRAMME ARC-EN-CIEL

Un diagramme arc-en-ciel fonctionne de manière similaire à une matrice des parties prenantes, mais offre la possibilité de classer clairement les parties prenantes en trois catégories (faible, moyen, important). Dans l'exemple ci-dessous, les critères utilisés sont « influence des parties prenantes sur l'IE » et « intensité de l'impact de l'IE sur les activités économiques des parties prenantes ».



ENTRETIENS SEMI-STRUCTURÉS

34

Les entretiens semi-structurés sont menés selon un guide préparé à l'avance (voir les exemples de questions dans l'encadré). Les entretiens semi-structurés permettent à la personne qui conduit l'entretien de poser des questions plus spontanées que dans les entretiens structurés. Trois principes de base sont déterminants dans la conception du guide : attitude ouverte quant aux réponses possibles ; flexibilité – la personne qui conduit l'entretien réagit de manière flexible aux réponses et aux idées de son interlocuteur au cours de l'entretien ; ainsi que compréhensibilité – les questions doivent être formulées de la manière la plus compréhensible possible pour la personne interrogée. Cela peut être réalisé p. ex. en utilisant ou en omettant le jargon technique selon la personne interrogée.

Les entretiens semi-structurés prennent plus de temps que les autres méthodes, mais peuvent être davantage guidés par la personne qui mène l'entretien, ce qui est moins possible dans les entretiens avec les groupe de discussion, qui peuvent développer leur propre dynamique.

3

Questions clés pour l'identification et la caractérisation des groupes d'intérêt

- Qui (y compris vous-même ou votre organisation) sera affecté par la mise en œuvre de l'IÉ ?
- Selon vous, dans quelle mesure ces personnes/groupes sont-ils encouragés ou limités dans leur activité économique ou leurs besoins par la mise en œuvre de l'IÉ ?
- Quels sont les instruments dont vous (ou votre organisation) disposez pour maintenir, créer ou empêcher des surfaces d'IÉ ?
- Quelles sont vos attentes concernant le processus multipartite sur la mise en œuvre de l'IÉ ? Par rapport à l'IÉ et par rapport à vos besoins ?
- Seriez-vous (ou votre organisation) disposé à participer à un tel processus multipartite et auriez-vous la capacité de le faire si le temps nécessaire à cet effet était d'environ xx heures ?
- Quels forums de discussion/plates-formes réguliers existent dans le canton qui traitent de la protection de la nature et de la biodiversité au sens large, de l'aménagement du territoire, du développement urbain ou d'autres sujets similaires ?
- Dans lesquels de ces organes êtes-vous (ou votre organisation) représenté ?
- De votre point de vue, faut-il un nouveau cadre pour le processus multipartite ?

EXPOSITION ITINÉRANTE

Pour informer le grand public, des expositions itinérantes peuvent être organisées. Cela permet de communiquer de manière intéressante le concept d'une infrastructure écologique et, le cas échéant, d'attirer l'attention sur sa mise en œuvre.

Exemple :

Sur mandat du canton d'Argovie, Naturama Aargau a élaboré une exposition itinérante sur l'IÉ.

[Vers le site Internet de l'exposition](#)

4

GROUPES DE DISCUSSION

Au moyen d'un brainstorming, un groupe réfléchit aux acteurs ou groupes d'acteurs qui pourraient être considérés comme parties prenantes dans le contexte spécifique. La consultation d'un groupe de discussion est relativement simple à mettre en œuvre : il faut disposer d'un lieu calme où les participants peuvent discuter et du matériel habituel pour les brainstormings, comme un tableau blanc, un flipchart et des crayons ou, dans l'espace numérique, un miroboard par exemple.

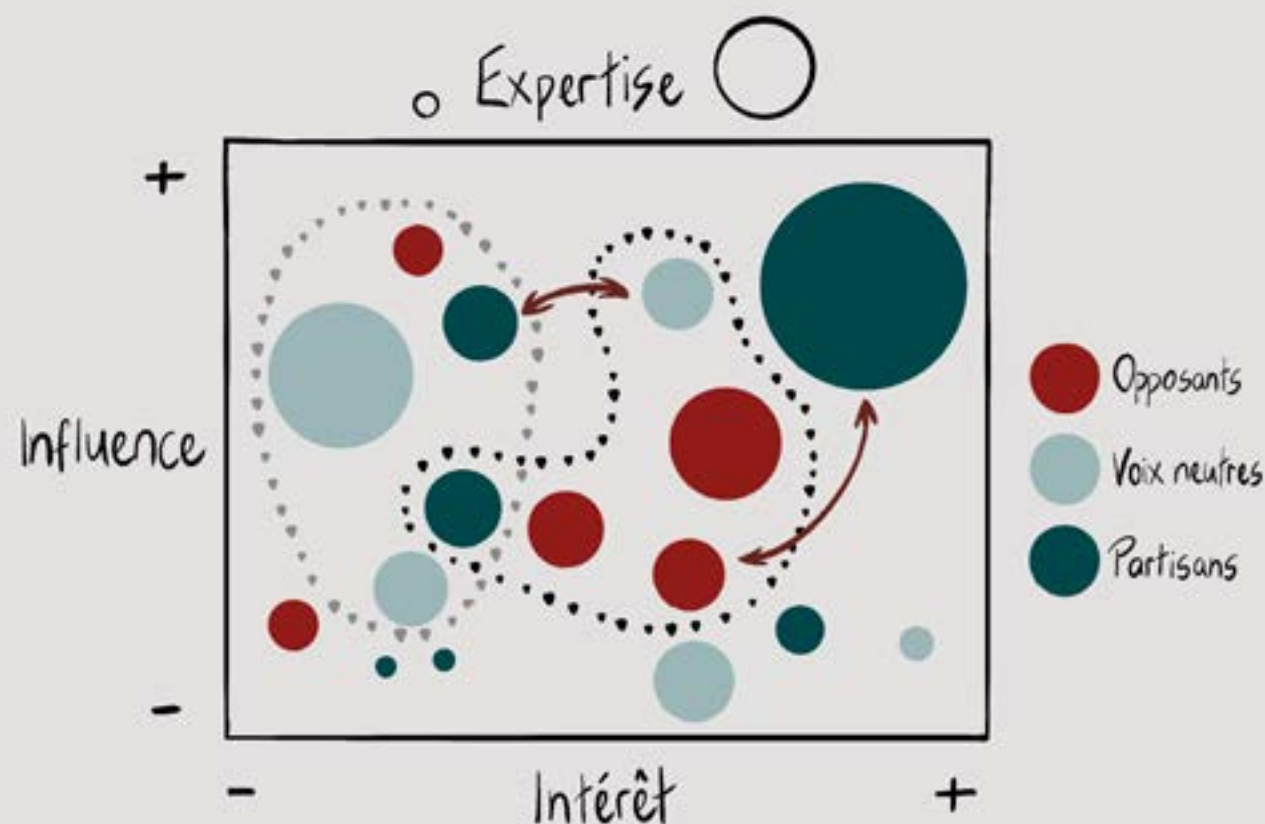
Si l'un des avantages de cette méthode est sa rapidité de mise en œuvre, l'un de ses inconvénients est son manque de structure. Une animation bien préparée et compétente peut toutefois y remédier. Lors de la constitution des participants au groupe de discussion, il faut veiller à inviter des personnes ayant des parcours et des réseaux aussi complémentaires que possible.

Liens entre les acteurs

Les parties prenantes sont représentées sous forme de tableau dans une matrice à deux dimensions et leurs relations sont décrites par des mots-clés. Par exemple, il est possible d'indiquer si les parties prenantes se connaissent déjà en raison de processus multipartites ou de projets antérieurs.

MATRICE AGRÉGÉE

La relation entre les acteurs, tout comme leur expertise, peuvent être consignées visuellement dans une matrice agrégée :



MATRICE DES ATTENTES

Chaque participant (ou division) inscrit dans une matrice les « inputs » qu'il attend des autres participants pour la planification de l'IE et les « outputs » qu'il mettra à disposition des autres. La matrice aide à construire une compréhension mutuelle sur la nature et le moment des interactions et elle peut mettre en évidence les potentiels de synergie et les redondances.

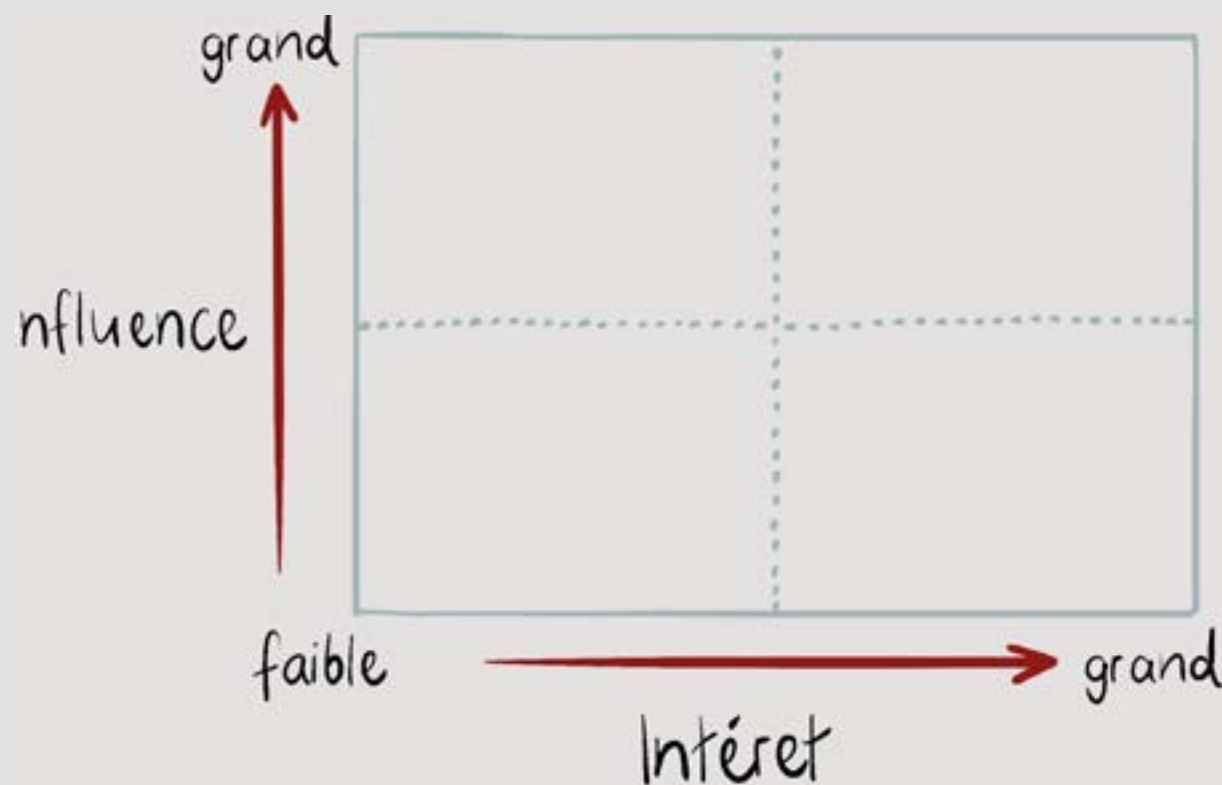
MATRICE DES PARTIES PRENANTES

La matrice des parties prenantes est l'une des méthodes les plus utilisées pour caractériser les parties prenantes. Deux critères y sont mis en opposition. Les critères utilisés pour la caractérisation doivent être adaptés à chaque contexte et, le cas échéant, définis avec les parties prenantes.

Bien qu'il n'existe pas de critères généraux de caractérisation, les critères et caractéristiques suivants sont souvent utilisés : influence potentielle importante ou faible des parties prenantes sur le projet ; impact fort ou faible du projet sur les parties prenantes ; intérêt important ou

faible des parties prenantes pour le projet ; intérêt financier ou général des parties prenantes pour le projet ; attitude favorable ou sceptique des parties prenantes vis-à-vis du projet ; levier important ou faible des parties prenantes au niveau politique.

Pour mieux comprendre les parties prenantes, p. ex. dans la matrice intérêt-influence, il est possible d'évaluer en plus pourquoi les parties prenantes sont intéressées et comment elles peuvent exercer une influence.



PROMENADES

Pour égayer un atelier, il vaut souvent la peine de faire une promenade (également appelée « walkshop » ou « changement de décor »).

En matière d'infrastructure écologique en particulier, il peut être intéressant de se rendre sur place pour rendre le thème plus concret. Si nécessaire, des questions, des pistes de réflexion, etc. peuvent être préparées et donner lieu à des discussions animées pendant la promenade.

Conseil : par mauvais temps et/ou en cas d'utilisation répétée, plastifier éventuellement les questions.

SYSTÈME BOULE DE NEIGE

Dans le système boule de neige, on demande à une partie prenante déjà connue de nommer d'autres parties prenantes. Celle-ci est à son tour invitée à nommer une autre partie prenante. On arrive ainsi à une sélection de parties prenantes. L'un des inconvénients de cette méthode est que la première personne et ses contacts peuvent fortement influencer la sélection. Ce problème peut être contourné en choisissant plusieurs « premières personnes » issues de différentes disciplines, unités administratives, groupes d'intérêt, etc.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Les informations sur les parties prenantes sont résumées dans un tableau, qui sert avant tout de base à des analyses plus approfondies. Les informations nécessaires peuvent être recueillies par le biais d'entretiens avec les parties prenantes.

Tableau récapitulatif :

Parties prenantes	Liens avec d'autres parties prenantes	Connaissances existantes sur l'IÉ	Attitudes vis-à-vis de l'IÉ	Volonté de participer activement	Capacité à participer activement	...
Représentants des communes						
Agriculteurs						
Organisations de protection de la nature						
...						

WORLD CAFÉ

Un World Café est particulièrement approprié lorsque les parties prenantes sont davantage impliquées dans le contenu et que des idées sont recherchées pour répondre à des préoccupations concrètes. Des idées sont générées et/ou discutées à l'aide de différentes tables rondes en petits sous-groupes.

Un World Café se compose généralement de cinq éléments :

1) Le cadre :

Comme le suggère le nom « café », chaque petit groupe doit s'asseoir à une table plus petite. À chaque table, un animateur dirige les discussions.

2) Accueil et introduction :

Outre l'accueil, il est important d'expliquer le déroulement du World Café : que se passe-t-il dans quel tour, de combien de temps dispose-t-on, etc.

3) Tables rondes en petits groupes :

Des discussions ont lieu à chaque table pendant une durée déterminée (généralement 3x20 minutes). Une fois le premier tour écoulé, tous les participants changent de table, seul l'animateur reste.

4) Questions :

Des questions prédéfinies sont discutées à chaque tour. Le choix des bonnes questions est central pour le succès d'un World Café. Lors de l'élaboration des questions, l'objectif des discussions doit toujours être clair.

5) Présentation des résultats :

Les petits groupes partagent les résultats de leurs discussions soit à la toute fin, soit après chaque passage. Un flipchart, déjà décrit pendant les tables rondes, peut être utile pour présenter cette synthèse.



BIBLIOGRAPHIE

Sources d'information supplémentaires :

... sur la collaboration avec les parties prenantes

- [Boîte à outils de Brouwer et al. \(2017\) avec 60 méthodes](#)

... sur l'IE

- [OFEV IE](#)
- [Valpar.ch : Les valeurs de l'infrastructure écologique dans des parcs suisses](#)
- [Centre de compétence Infrastructure écologique](#)
- [HOTSPOT 45/22 Planification de l'infrastructure écologique](#)
- [IE Genève Story Map](#)

Bibliographie utilisée :

Ansell, Chris; Gash, Alison (2008): Collaborative Governance in Theory and Practice. In *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (4), pp. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.

Bendtsen, Elise Broe; Clausen, Lauge Peter Westergaard; Hansen, Steffen Foss (2021): A review of the state-of-the-art for stakeholder analysis with regard to environmental management and regulation. In *Journal of environmental management* 279, p. 111773. DOI: 10.1016/j.jenvman.2020.111773.

Berry, L.; Koski, J.; Verkuijl, C.; Strambo, C.; Piggot, G. (2019): Making space: how public participation shapes environmental decision-making. In *SEI Discussion Brief*. Available online at <https://www.jstor.org/stable/pdf/resrep22993.pdf>.

Bissonnette, Jean-François; Dupras, Jérôme; Messier, Christian; Lechowicz, Martin; Dagenais, Danielle; Paquette, Alain et al. (2018): Moving forward in implementing green infrastructures: Stakeholder perceptions of opportunities and obstacles in a major North American metropolitan area. In *Cities* 81, pp. 61–70. DOI: 10.1016/j.cities.2018.03.014.

Bolt, R. (2011): Stakeholder Engagement Framework. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development. Available online at <https://docplayer.net/4006046-Stakeholder-engagement-framework.html>.

Brouwer, J. H.; Brouwers, J.H.A.M.; Hemmati, Minu; Gordijn, F.; Herman Mostert, R. M.; Mulkerrins, J. L. (2017): The MSP Tool Guide : Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships : companion to The MSP Guide. Available online at <https://www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-353135353036>.

Campbell-Arvai, Victoria; Lindquist, Mark (2021): From the ground up: Using structured community engagement to identify objectives for urban green infrastructure planning. In *Urban Forestry & Urban Greening* 59, p. 127013. DOI: 10.1016/j.ufug.2021.127013.

Chevalier, J. M.; Buckles, D. J. (2008): A guide to collaborative inquiry and social engagement: SAGE.

Davies, Clive; Laforteza, Raffaele (2017): Urban green infrastructure in Europe: Is greenspace planning and policy compliant? In *Land Use Policy* 69, pp. 93–101. DOI: 10.1016/j.landusepol.2017.08.018.

Dhakal, Krishna P.; Chevalier, Lizette R. (2017): Managing urban stormwater for urban sustainability: Barriers and policy solutions for green infrastructure application. In *Journal of environmental management* 203 (Pt 1), pp. 171–181. DOI: 10.1016/j.jenvman.2017.07.065.

Durham, E.; Baker, H.; Smith, M.; Moore, E.; Morgan, V. (2014): The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook. Paris: BiodivERsA. Available online at <https://www.biodiversa.eu/wp-content/uploads/2022/12/stakeholder-engagement-handbook.pdf>.

Egger, Michèle; Mathez-Stiefel, Sara-Lan; Giger, Markus (2021): CDE Experience with Multi-Stakeholder Platforms.

Faehnle, Maija; Bäcklund, Pia; Tyrväinen, Liisa; Niemelä, Jari; Yli-Pelkonen, Vesa (2014): How can residents' experiences inform planning of urban green infrastructure? Case Finland. In *Landscape and Urban Planning* 130, pp. 171–183. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2014.07.012.

Finka, Maroš; Ondrejčka, Vladimír; Jamečný, Ľubomír; Husár, Milan (2017): Public Participation Procedure in Integrated Transport and Green Infrastructure Planning. In *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 245, p. 52054. DOI: 10.1088/1757-899X/245/5/052054.

Fliervoet, Jan M.; van den Born, Riyan J.G.; Meijerink, Sander V. (2017): A stakeholder's evaluation of collaborative processes for maintaining multi-functional floodplains: a Dutch case study. In *International Journal of River Basin Management* 15 (2), pp. 175–186. DOI: 10.1080/15715124.2017.1295384.

Freeman, R. E. (1984): Strategic management: a stakeholder approach. Boston: MA Pitman.
Hansmann, Ralph; Whitehead, Ian; Krajter Ostoić, Silvi-

ja; Živojinović, Ivana; Stojanovska, Makedonka; Jones, Nerys et al. (2015): Partnerships for Urban Forestry and Green Infrastructure Delivering Services to People and the Environment: A Review on What They Are and Aim to Achieve. In SEEFOR 7 (1). DOI: 10.15177/seefor.16-09.

Harvard Office for Equity, Diversity, Inclusion and Belonging (ohne Datum): Inclusive Meeting Guide. Cambridge, Massachusetts. Available online at https://edib.harvard.edu/files/dib/files/inclusive_meeting_guide_final_1.pdf?m=1617641674.

Herslund, Lise; Backhaus, Antje; Fryd, Ole; Jørgensen, Gertrud; Jensen, Marina Bergen; Limbumba, Tatu Mtwangi et al. (2018): Conditions and opportunities for green infrastructure – Aiming for green, water-resilient cities in Addis Ababa and Dar es Salaam. In *Landscape and Urban Planning* 180, pp. 319–327. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2016.10.008.

Hurlbert, Margot; Gupta, Joyeeta (2015): The split ladder of participation: A diagnostic, strategic, and evaluation tool to assess when participation is necessary. In *Environmental Science & Policy* 50, pp. 100–113. DOI: 10.1016/j.envsci.2015.01.011.

IAP2 (2014): Public Participation Spectrum. Denver. Available online at https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf.

ICAT (2020): Stakeholder Participation Guide. Supporting stakeholder participation in design, implementation and assessment of policies and actions. Washington D.C.: Climate, Community & Biodiversity Alliance and Verra. Available online at <https://climateactiontransparency.org/wp-content/uploads/2020/04/Stakeholder-Participation-Assessment-Guide.pdf>.

Jones-Walters, Lawrence; Çil, Aysegül (2011): Biodiversity and stakeholder participation. In *Journal for Nature Conservation* 19 (6), pp. 327–329. DOI: 10.1016/j.jnc.2011.09.001.

Klaus, G.; Guntern, J.; Pauli, D. (2022): Eine landesweite und funktionsfähige Ökologische Infrastruktur ist uner-

lässlich. In *Hotspot* 45, pp. 6–7.

Langemeyer, Johannes; Camps-Calvet, Marta; Calvet-Mir, Laura; Barthel, Stephan; Gómez-Baggethun, Erik (2018): Stewardship of urban ecosystem services: understanding the value(s) of urban gardens in Barcelona. In *Landscape and Urban Planning* 170, pp. 79–89. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2017.09.013.

Liu, Li; Jensen, Marina Bergen (2018): Green infrastructure for sustainable urban water management: Practices of five forerunner cities. In *Cities* 74, pp. 126–133. DOI: 10.1016/j.cities.2017.11.013.

Lopez, Javier de Vicente; Matti, Cristian (2016): Visual toolbox for system innovation. A resource book for practitioners to map, analyse and facilitate sustainability transitions. Available online at https://www.researchgate.net/publication/307994849_Visual_toolbox_for_system_innovation_A_resource_book_for_practitioners_to_map_analyse_and_facilitate_sustainability_transitions.

Lovell, Sarah Taylor; Taylor, John R. (2013): Supplying urban ecosystem services through multifunctional green infrastructure in the United States. In *Landscape Ecol* 28 (8), pp. 1447–1463. DOI: 10.1007/s10980-013-9912-y.

Luyet, Vincent; Schlaepfer, Rodolphe; Parlange, Marc B.; Buttler, Alexandre (2012): A framework to implement Stakeholder participation in environmental projects. In *Journal of environmental management* 111, pp. 213–219. DOI: 10.1016/j.jenvman.2012.06.026.
Magaudda, Stefano; D’Ascanio, Romina; Muccitelli, Serena; Palazzo, Anna Laura (2020): ‘Greening’ Green Infrastructure. Good Italian Practices for Enhancing Green Infrastructure through the Common Agricultural Policy. In *Sustainability* 12 (6), p. 2301. DOI: 10.3390/su12062301.

Molla, Mikias Biazen (2020): The Role of Stakeholders in Improving Management Practices of Urban Green Infrastructure in Southern Ethiopia. In *Planning Practice & Research* 35 (2), pp. 220–230. DOI: 10.1080/02697459.2020.1738686.

Nesshöver, Carsten; Assmuth, Timo; Irvine, Katherine N.; Rusch, Graciela M.; Waylen, Kerry A.; Delbaere, Ben et al. (2017): The science, policy and practice of nature-based solutions: An interdisciplinary perspective. In *The Science of the total environment* 579, pp. 1215–1227. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2016.11.106.

Neumann, Veronica Alejandra; Hack, Jochen (2020): A Methodology of Policy Assessment at the Municipal Level: Costa Rica’s Readiness for the Implementation of Nature-Based-Solutions for Urban Stormwater Management. In *Sustainability* 12 (1), p. 230. DOI: 10.3390/su12010230.

Newig, Jens; Challies, Edward; Jager, Nicolas W.; Kochskaemper, Elisa; Adzersen, Ana (2018): The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms. In *Policy studies journal: the journal of the Policy Studies Organization* 46 (2), pp. 269–297. DOI: 10.1111/psj.12209.

Pauleit, Stephan; Ambrose-Oji, Bianca; Andersson, Erik; Anton, Barbara; Buijs, Arjen; Haase, Dagmar et al. (2019): Advancing urban green infrastructure in Europe: Outcomes and reflections from the GREEN SURGE project. In *Urban Forestry & Urban Greening* 40, pp. 4–16. DOI: 10.1016/j.ufug.2018.10.006.

Prescott, Michaela F.; Dobbie, Meredith F.; Ramirez-Lovering, Diego (2021): Green Infrastructure for Sanitation in Settlements in the Global South: A Narrative Review of Socio-Technical Systems. In *Sustainability* 13 (4), p. 2071. DOI: 10.3390/su13042071.

Ramirez-Rubio, Oriana; Daher, Carolyn; Fanjul, Gonzalo; Gascon, Mireia; Mueller, Natalie; Pajín, Leire et al. (2019): Urban health: an example of a "health in all policies" approach in the context of SDGs implementation. In *Globalization and health* 15 (1), p. 87. DOI: 10.1186/s12992-019-0529-z.

Raum, Susanne; Rawlings-Sanaei, Felicity; Potter, Clive (2021): A web content-based method of stakeholder analysis: The case of forestry in the context

of natural resource management. In *Journal of environmental management* 300, p. 113733. DOI: 10.1016/j.jenvman.2021.113733.

Reed, Mark S.; Vella, Steven; Challies, Edward; Vente, Joris de; Frewer, Lynne; Hohenwallner-Ries, Daniela et al. (2018): A theory of participation: what makes stakeholder and public engagement in environmental management work? In *Restor Ecol* 26 (S1). DOI: 10.1111/rec.12541.

Rolf, Werner; Pauleit, Stephan; Wiggering, Hubert (2019): A stakeholder approach, door opener for farmland and multifunctionality in urban green infrastructure. In *Urban Forestry & Urban Greening* 40, pp. 73–83. DOI: 10.1016/j.ufug.2018.07.012.

Schifman, L. A.; Herrmann, D. L.; Shuster, W. D.; Osola, A.; Garmestani, A.; Hopton, M. E. (2017): Situating Green Infrastructure in Context: A Framework for Adaptive Socio-Hydrology in Cities. In *Water resources research* 53 (12), pp. 10139–10154. DOI: 10.1002/2017WR020926.

Smets, Jasmien; Blust, Geert de; Verheyden, Wim; Wanner, Saskia; van Acker, Maarten; Turkelboom, Francis (2020): Starting a Participative Approach to Develop Local Green Infrastructure; from Boundary Concept to Collective Action. In *Sustainability* 12 (23), p. 10107. DOI: 10.3390/su122310107.

Stauffacher, M. (2021): Give-and-take matrix: Swiss Academies of Arts and Sciences: td-net toolbox for co-producing knowledge. Available online at www.transdisciplinarity.ch/toolbox.

Travaline, Katharine; Montalto, Franco; Hunold, Christian (2015): Deliberative Policy Analysis and Policy-making in Urban Stormwater Management. In *Journal of Environmental Policy & Planning* 17 (5), pp. 691–708. DOI: 10.1080/1523908X.2015.1026593.

Vaňo, Simeon; Stahl Olafsson, Anton; Mederly, Peter (2021): Advancing urban green infrastructure through participatory integrated planning: A case from Slovakia. In *Urban Forestry & Urban Greening* 58, p. 126957. DOI: 10.1016/j.ufug.2020.126957.

Vierikko, Kati; Niemelä, Jari (2016): Bottom-up thinking—Identifying socio-cultural values of ecosystem services in local blue-green infrastructure planning in Helsinki, Finland. In *Land Use Policy* 50, pp. 537–547. DOI: 10.1016/j.landusepol.2015.09.031.

Wiesinger, T. (2018): Partizipation bei Flussrevitalisierungen in der Schweiz. Master Thesis. ETH Zürich. Available online at https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/304257/Masterarbeit_Wiesinger_PartizipationbeiFlussrevitalisierungeninderSchweiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Wilker, Jost; Rusche, Karsten; Ryma-Fitschen, Christine (2016): Improving Participation in Green Infrastructure Planning. In *Planning Practice & Research* 31 (3), pp. 229–249. DOI: 10.1080/02697459.2016.1158065.

Yu, Kongjian; Li, Dihua; Li, Nuyun (2006): The evolution of Greenways in China. In *Landscape and Urban Planning* 76 (1-4), pp. 223–239. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2004.09.034.

Zabel, Astrid; Häusler, Mara-Magdalena (2024): Policy instruments for green infrastructure. In *Landscape and Urban Planning* 242, 104929. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2023.104929.

Images utilisées :

Première page :
Fleurs et herbes dans une lisière de forêt à côté d'une jachère florale avec des cardères de l'année dernière (le vendredi 29.05.15) dans la ferme de Christian Schürch à Reinach BL. Photo : Markus Forte/Ex-Press/OFEV

Page 4 :
Paysage cultivé de type parc entre Mühlau et Maschwanden dans l'objet IFP 1305 Reusslandschaft. Photo : Michel Bhend/OFEV

Page 8 :
Dans la partie inférieure de la zone alluviale n° 133 « Bois de Finges », en face de Millieren au sud-est de Salquenen, le Rhône (vue en aval) s'écoule (le mardi 04.07.23) au crépuscule le long de bancs de cailloux,

avec au premier plan un épilobe à feuilles de romarin (*Epilobium dodonaei*). Fait également partie de l'objet IFP n° 1716 « Bois de Finges-Illgraben ». Photo : Jan Ryser/OFEV

Page 13:
Graphique propre, inspiré de ICAT (2020, p. 40)

Page 18 :
Page de couverture de HOTSPOT 41/20
Source : Forum Biodiversité Suisse

Page 21 :
Une surface de compensation écologique à côté d'un noyer dans la ferme de l'agriculteur Daniel Winzenried (le jeudi 04.06.15) dans la localité de Herzwil de la commune de Köniz. Photo : Markus Forte/Ex-Press/OFEV

Page 31 :
Jardinage urbain sur la terrasse du toit de la coopérative d'habitation Zollhaus de Zuch (le mercredi 23.03.22). Photo : Susanne Goldschmid

Page 35:
Graphique propre, inspiré de Lopes and Matti (2016, p. 48)

Page 40 :
Fleurs et herbes dans une jachère florale (le vendredi 29.05.15) dans la ferme de Christian Schürch à Reinach BL. Photo : Markus Forte/Ex-Press/OFEV

