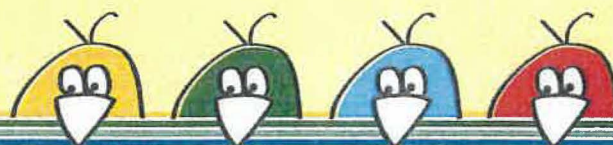




GUIDE PRATIQUE D'UNE DÉMARCHE DE CONCERTATION



*À l'usage de partenaires engagés dans des projets
partagés de changement*



GUIDE PRATIQUE D'UNE DÉMARCHE DE CONCERTATION



*À l'usage de partenaires engagés dans des projets
partagés de changement*



Avec la publication de ce guide, le Groupe des Partenaires du Développement Forestier Durable (PDFD) des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay souhaite partager le résultat des efforts consacrés au développement de son milieu. Même si le Groupe des PDFD se préoccupe d'abord de la mise en valeur des ressources du milieu naturel, la démarche de concertation présentée ici dépasse la seule problématique d'un territoire forestier. Elle s'applique à tous les partenaires engagés dans la réalisation de projets partagés de changement de leur organisation, de leur collectivité et de leur territoire. Ce guide vise à aider ces partenaires à apprendre, à intégrer et à maîtriser des valeurs, des attitudes et des comportements nécessaires afin d'établir une relation de coopération pour accomplir leur projet. Il illustre qu'en favorisant la libre circulation de l'information, la relation de coopération sert de moteur à l'évolution des phases et des étapes du processus de réalisation, tout en facilitant l'émergence de solutions novatrices procurant des bénéfices mutuels aux partenaires. Nous espérons qu'il contribuera au développement d'une culture de concertation au sein des organisations locales et régionales soutenant la vitalité de nos territoires. Ce document est le résultat d'une démarche collective de réflexion sur la pratique de la concertation appliquée à la réalisation de projets partagés du Groupe des PDFD depuis près de vingt ans.

Ont contribué à sa rédaction :

Pierre Deschênes (Ph. D) – Professeur en psychologie organisationnelle à l'Université du Québec à Chicoutimi
Zoé Bergeron (MSc.) – Conseillère en gestion de projet collectif
Valérie Laberge (Ing. F, MSc) – Directrice Générale du Groupe des PDFD de 2008 à 2013

Ont collaboré à améliorer son contenu et sa présentation :

Jean Bergeron, Nathaël Bergeron, Stéphane Charest et Anne-Lise Minier

Conception graphique : Axe Création

Révision linguistique : Alain Larose

ISBN : 978-2-9815006-0-1

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec - 2015

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada - 2015

Ce projet a été rendu possible grâce à l'obtention d'un laboratoire rural dans le cadre de la deuxième Politique nationale de la ruralité du gouvernement du Québec et à la participation financière du CLD du Fjord et du CLD de la MRC de Charlevoix-Est.



SOMMAIRE

Le **Guide pratique d'une démarche de concertation à l'usage de partenaires engagés dans des projets partagés de changement** a pour objectif d'aider les partenaires d'un projet à apprendre, à intégrer et à maîtriser des valeurs, des attitudes et des comportements indispensables à l'établissement d'une véritable relation de coopération. Il s'adresse aux gens, aux organisations et aux groupes de partenaires désireux de s'investir dans une démarche de concertation. Pour ce faire, le présent document s'appuie sur les éléments suivants :

- ▶ **L'importance d'établir une relation de coopération;**
- ▶ **Les préalables nécessaires à l'implantation d'une démarche de concertation;**
- ▶ **L'application d'un processus rigoureux de résolution de problèmes/conflits.**

La **relation de coopération** que l'on souhaite établir dans une démarche de concertation repose sur l'intégration de trois éléments liés à l'interaction humaine : la perception subjective de la réalité, la qualité de la communication et la prise en considération de l'affectivité des partenaires.

Afin de parvenir à des solutions efficaces et novatrices leur procurant un bénéfice mutuel, les partenaires ont également avantage à prendre le temps de mettre en place les **préalables nécessaires à l'implantation d'une démarche de concertation** :

- ▶ La désignation d'un gardien de processus;
- ▶ La définition du projet partagé;
- ▶ L'établissement de règles de base;
- ▶ L'engagement volontaire des partenaires;
- ▶ La nécessité de prendre le temps d'apprendre et maîtriser les attitudes et les outils de la concertation.

Ils doivent ensuite reconnaître la pertinence de franchir les étapes permettant un meilleur partage d'information. Pour y parvenir, ce guide décrit d'une manière détaillée un **processus de résolution de problèmes/conflits** comportant les sept phases suivantes :

1. L'identification des enjeux communs
2. La détermination des intérêts communs et divergents
3. La réalisation d'un inventaire des problèmes/conflits communs et l'établissement de l'ordre de priorité
4. Le portrait et l'analyse de la situation actuelle
5. L'analyse de la situation souhaitée
6. La formulation et le choix des hypothèses de solutions
7. La planification des actions de changement et leur évaluation

Par la publication de ce guide, le Groupe des PDFD espère apporter une contribution qui aura des retombées positives sur les actions de changement qui définiront l'avenir de nos collectivités locales et régionales.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
PRÉAMBULE	5
INTRODUCTION	6
PARTIE 1	
CHOISIR LA RELATION DE COOPÉRATION	7
1.1 LES DIFFÉRENTS TYPES DE STRUCTURES DE RELATION	9
1.2 LA RELATION DE COOPÉRATION : AFFIRMATION DE SOI ET RECONNAISSANCE DE L'AUTRE	10
1.3 LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS POUR L'ÉTABLISSEMENT DE LA RELATION DE COOPÉRATION	12
1.3.1 La perception subjective de la réalité	12
1.3.2 Une communication de qualité	13
1.3.3 La prise en considération de l'affectivité des partenaires	14
1.4 CONSTRUIRE PERPÉTUELLEMENT UNE RELATION DE COOPÉRATION	16
PARTIE 2	
LES CONDITIONS PRÉALABLES À LA DÉMARCHE DE CONCERTATION	17
2.1 LA DÉSIGNATION D'UN GARDIEN DE PROCESSUS	17
2.2 LA DÉFINITION DU PROJET PARTAGÉ	18
2.3 L'ÉTABLISSEMENT DE RÈGLES DE BASE	20
2.4 L'ENGAGEMENT	22
2.5 PRENDRE LE TEMPS	22
PARTIE 3	
LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES/CONFLITS	23
PHASE 1 L'IDENTIFICATION DES ENJEUX COMMUNS	25
PHASE 2 LA DÉTERMINATION DES INTÉRÊTS COMMUNS ET DIVERGENTS	31
PHASE 3 LA RÉALISATION D'UN INVENTAIRE DES PROBLÈMES/CONFLITS COMMUNS ET L'ÉTABLISSEMENT DE L'ORDRE DE PRIORITÉ	35
PHASE 4 LE PORTRAIT ET L'ANALYSE ACTUELS DU PROBLÈME	39
PHASE 5 L'ANALYSE DE LA SITUATION SOUHAITÉE	42
PHASE 6 LA FORMULATION ET LE CHOIX DES HYPOTHÈSES DE SOLUTIONS	45
PHASE 7 LA PLANIFICATION DES ACTIONS DE CHANGEMENT ET LEUR ÉVALUATION	54
CONCLUSION	60
POSTFACE	61
BIBLIOGRAPHIE	63



D PRÉAMBULE

Le Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable (Groupe des PDFD) des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay est un regroupement d'intervenants du milieu dont le projet partagé consiste à restaurer¹ et à mettre en valeur le patrimoine forestier de Charlevoix et du Bas-Saguenay. Pour réaliser ce projet, le Groupe des PDFD privilégie le développement forestier durable ainsi que le partenariat entre les acteurs locaux afin d'assurer la prospérité des communautés rurales des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay.

Ce partenariat territorial a d'abord vu le jour au début des années 2000. Composé de l'Association des gestionnaires de territoires fauniques (AGTF) de Charlevoix-Bas-Saguenay, de la Compagnie Abitibi-Consolidated du Canada, division Charlevoix, du Centre Local de Développement (CLD) de la MRC de Charlevoix-Est, du Comité de Développement Économique (CDE) de Petit-Saguenay et de la Coop Quatre Temps de Petit-Saguenay, L'Anse-Saint-Jean et Rivière-Éternité, ce partenariat s'est par la suite étendu, sur tout le territoire, à l'ensemble des organisations concernées par l'activité forestière.

Dans le but d'asseoir leur projet sur des bases solides, les membres fondateurs du Groupe des PDFD se sont inspirés des connaissances, stratégies et outils proposés dans le domaine de la négociation patronale/syndicale par le professeur Pierre Deschênes (Ph.D.), professeur-consultant en psychologie organisationnelle à l'Université du Québec à Chicoutimi. Cette approche de formation par l'action a permis de développer un mode de gouvernance démocratique assurant une meilleure prise en compte des intérêts des intervenants du milieu tout en stimulant la dynamique de concertation du Bas-Saguenay et de Charlevoix.

L'approche de concertation au sein du Groupe des PDFD s'inspire également d'un projet de coopération débuté en 1998 entre les régions du Bas-Saguenay et des Cévennes, en France. Cette alliance a favorisé le partage des différentes façons de faire des agents de développement du Québec et de la France, en prélude à la rédaction, en 2001, d'un premier *Guide d'application d'un processus de concertation* énumérant les principaux ingrédients de la concertation dans un contexte de développement des collectivités. L'avènement de la nouvelle MRC du Fjord-du-Saguenay, en 2002, a donné lieu à la publication d'une seconde édition du même guide.

En 2008, le Groupe des PDFD a obtenu une reconnaissance majeure avec l'octroi d'un laboratoire rural dans le cadre de la deuxième Politique nationale de la ruralité du gouvernement du Québec. Ce laboratoire rural visait à développer un nouveau mode de gestion du territoire par et pour les acteurs du milieu dans le but d'accroître les retombées liées à la forêt et à ses ressources. L'élaboration du présent **Guide pratique d'une démarche de concertation** est un résultat direct des retombées de ce laboratoire. Il traduit la volonté du Groupe des PDFD de transmettre à d'autres collectivités locales et régionales les connaissances acquises (le savoir), les stratégies, outils et techniques utilisés par les partenaires (le savoir-faire) ainsi que les valeurs et les attitudes de concertation intégrés (le savoir-être) afin de s'inscrire dans une démarche de concertation.

¹ La restauration du patrimoine forestier de Charlevoix et du Bas-Saguenay s'avère nécessaire en raison de son état fortement dégradé. Pour le Groupe des PDFD, le terme dégradé fait référence aux sites où la végétation présente n'évolue pas vers le plein potentiel offert par les conditions écologiques.



INTRODUCTION

La mise en place de lieux et de structures de concertation constitue un avantage pour le développement de nos collectivités. En permettant la participation de plusieurs partenaires à l'élaboration de solutions relatives à des enjeux, nous favorisons également le renforcement du pouvoir d'agir des acteurs concernés. Cependant, il ne suffit pas d'affirmer que nous évoluons en mode concertation pour que cela se traduise réellement dans nos actions de changement. La concertation entraîne des modifications importantes dans les façons de faire des différentes personnes, organisations et collectivités. Son implantation et sa croissance sont exigeantes et requièrent l'assimilation de plusieurs ingrédients pour réaliser de façon rigoureuse des projets partagés tout en maintenant une relation de confiance et de coopération. La planification des changements collectifs requiert donc des pratiques tenant compte de ces différents éléments.

Inspirée des connaissances, stratégies et outils proposés par la littérature dans les domaines de la négociation et la gestion concertée de problèmes/conflits, de la psychologie humaniste, des groupes restreints et de la consultation en milieu organisationnel, la démarche présentée dans le **Guide pratique d'une démarche de concertation** propose des éléments de réponse quant à la façon de gérer les changements. Elle vise à outiller concrètement les gens, les organisations et les groupes de partenaires dans la réalisation de leur projet. Enfin, elle s'adresse aux personnes soucieuses de mener à bien et de manière structurée un projet de changement au cœur de leur organisation, de leur collectivité ou de leur territoire.

Le guide se divise en trois parties. La première section explique l'importance d'une relation de coopération pour les acteurs engagés dans la réalisation d'un objectif commun. La seconde met l'accent sur les préalables nécessaires à l'implantation de la démarche de concertation, alors que la dernière partie décrit en détail le processus de résolution de problèmes/conflits permettant l'émergence de solutions novatrices. Nous espérons que ce guide contribuera au développement d'une culture de concertation au sein des organisations locales et régionales qui animent la vitalité de nos territoires.

Le projet partagé

Un projet partagé peut prendre différentes formes (plan d'action, planification stratégique, plan de développement durable, politique familiale, etc.) et se concrétiser à brève échéance ou évoluer à long terme. Il importe que le but du projet soit défini en partenariat (se référer à la section 2.2). L'objectif sera atteint dans la mesure où il est véritablement commun et que les pouvoirs demeurent partagés entre les partenaires tout au long de sa réalisation.

Le projet partagé du Groupe des PDFD de Charlevoix et du Bas-Saguenay

Le grand projet partagé du Groupe des PDFD consiste à restaurer et mettre en valeur, de façon pérenne, le patrimoine forestier de Charlevoix et du Bas-Saguenay en favorisant le développement forestier durable et le partenariat entre les acteurs du milieu dans le but d'assurer la prospérité de nos communautés. En définissant ensemble le projet partagé, les partenaires s'entendent aujourd'hui sur la direction à suivre et à respecter à long terme pour son aboutissement. Ce grand projet constitue le fondement de la planification stratégique du Groupe des PDFD qui a permis la réalisation d'actions ponctuelles. En s'y appuyant, les partenaires ont défini une stratégie sur cinq ans à deux volets, ces derniers étant composés d'actions permettant le progrès du plus grand projet. Pour en savoir plus, visitez le site Web du Groupe des PDFD au www.groupepdfd.ca/a-propos-des-pdfd/devstrategiques.html.



CHOISIR LA RELATION DE COOPÉRATION

Lorsque des acteurs s'engagent dans la réalisation de projets communs ou dans des actions collectives de changement, il arrive qu'ils soient imprégnés de concepts prenant l'apparence de recettes convenant à n'importe quelle situation. Il peut s'agir, par exemple, de :

- Mettre en place une table de concertation;
- Rechercher un consensus ou l'acceptabilité sociale d'un projet ou d'une solution;
- Créer une relation de partenariat;
- Obtenir une solution gagnant-gagnant;
- Susciter la mobilisation des partenaires, etc.

Ces formules attirent l'attention, mais si elles sont mal comprises et mal administrées, elles risquent aussi de contribuer à maintenir une lutte de pouvoir entre des parties. Elles briment alors les possibilités d'expression, de création et d'action des acteurs et génèrent davantage de frustrations que de solutions réellement novatrices créées collectivement.

Cette partie du guide tente de mettre en valeur l'importance de choisir la relation de coopération pour qu'un projet soit véritablement partagé. La première section aborde les différents types de relations et les aspects permettant d'en définir la structure. La deuxième approfondit la réalité de la relation de coopération en démontrant comment celle-ci est liée à l'interdépendance entre l'affirmation de soi et la reconnaissance de l'autre. Enfin, la troisième section présente les attitudes et les comportements à adopter pour franchir plus facilement les obstacles à l'établissement progressif et à la consolidation de la relation de coopération.



EXEMPLE

ISSU DE L'EXPÉRIENCE DU GROUPE DES PDFD DE CHARLEVOIX ET DU BAS-SAGUENAY

Les défis de la concertation

Dès le départ, dans sa volonté d'intégrer la concertation à son projet, le Groupe des PDFD a dû faire face aux questions suivantes :

- ▶ Comment aider les nombreux et différents groupes d'intérêt présents sur le territoire à vraiment se concerter pour la réalisation de projets partagés?
- ▶ Comment gérer les conflits inévitables entre certains groupes d'intérêt qui ont tendance à servir davantage leurs intérêts et d'autres qui veulent harmoniser les intérêts de tous les groupes présents sur le territoire?
- ▶ Comment transformer un affrontement ou un conflit en une démarche de concertation pour résoudre un problème?
- ▶ Comment transformer un adversaire en un partenaire?
- ▶ Comment atteindre des solutions de type gagnant-gagnant visant à procurer un bénéfice mutuel et à satisfaire les intérêts de chacun des groupes d'intérêt?

Afin de trouver des réponses à ces questions, le Groupe des PDFD a choisi dès sa création de comprendre et de maîtriser une approche pratique et articulée de concertation engageant :

- ▶ Une volonté des partenaires de coopérer à la réussite des différents projets partagés de gestion intégrée du territoire forestier;
- ▶ Une reconnaissance de l'apport particulier, original et créatif de chacun des 110 partenaires des régions de Charlevoix et du Bas-Saguenay dans la réalisation de projets communs de gestion intégrée du territoire forestier;
- ▶ Une attention constante portée à la nature et à la qualité de la relation autant qu'à la démarche rationnelle de travail sur les enjeux d'un projet partagé.



1.1 LES DIFFÉRENTS TYPES DE STRUCTURES DE RELATION

Pour qu'un projet soit véritablement partagé entre deux ou plusieurs partenaires et que ceux-ci participent activement à sa réalisation, le choix d'une structure de coopération s'impose. Pour bien saisir la nature d'une relation de coopération entre des partenaires, nous estimons important de définir les types de relations utilisées pour accomplir un changement. En adaptant la structure de la relation qui se développe entre un consultant et son interlocuteur (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 2003) à celle que nous établissons lors de la réalisation d'un projet, nous présentons trois types de structures de relation : la structure de pression, la structure de service et la structure de coopération. La nature de la relation établie entre les partenaires d'un projet dépend à la fois du but recherché par un ou les responsables de la participation et du partage des responsabilités entre les personnes impliquées ainsi que du partage de pouvoir et d'information.

La structure de pression se présente quand une organisation ou une collectivité prend l'initiative d'un projet, en détermine le but et souhaite que les organismes consultés adhèrent en partie ou en totalité aux actions à réaliser pour produire un changement. Dans le cadre de cette structure de relation, la participation et la responsabilité des organismes ou des personnes impliquées dans le projet se limitent à émettre leur avis sur demande.

La structure de service s'installe lorsqu'une organisation ou une collectivité détermine le but du projet à réaliser tout en conviant des organismes ou des personnes expertes à proposer ou mettre en œuvre des actions pour atteindre le changement souhaité. Dans ce contexte, l'expert répond à la demande de services en risquant cependant de rendre les organisations et les collectivités passives et dépendantes des actions de changement réalisées.

Les organisations ayant recours à des structures de **pression** et de **service** le font parfois d'une manière peu consciente des conséquences de ce choix. Il est possible qu'elles ne ressentent pas la nécessité de miser sur une relation de coopération puisqu'elles détiennent beaucoup de pouvoir sur le but du projet et sur la décision finale. Plusieurs processus de consultations publiques s'inscrivent dans ce type de relation. Dans ce cas, les organisations consultent pour bonifier et valider les enjeux, les orientations et les actions de changement qu'elles souhaitent planifier et réaliser.

La structure de coopération suppose que le but d'un projet ne pourra être atteint que s'il y a partage des ressources des partenaires (personnes, groupes ou collectivités). Les partenaires s'influencent réciproquement en fonction de leurs compétences respectives. Ils définissent conjointement le but du projet pour qu'il devienne partagé. La participation et la responsabilisation de tous les partenaires sont alors sollicitées à toutes les étapes de la réalisation de la détermination du but à la réalisation des actions collectives de changement.

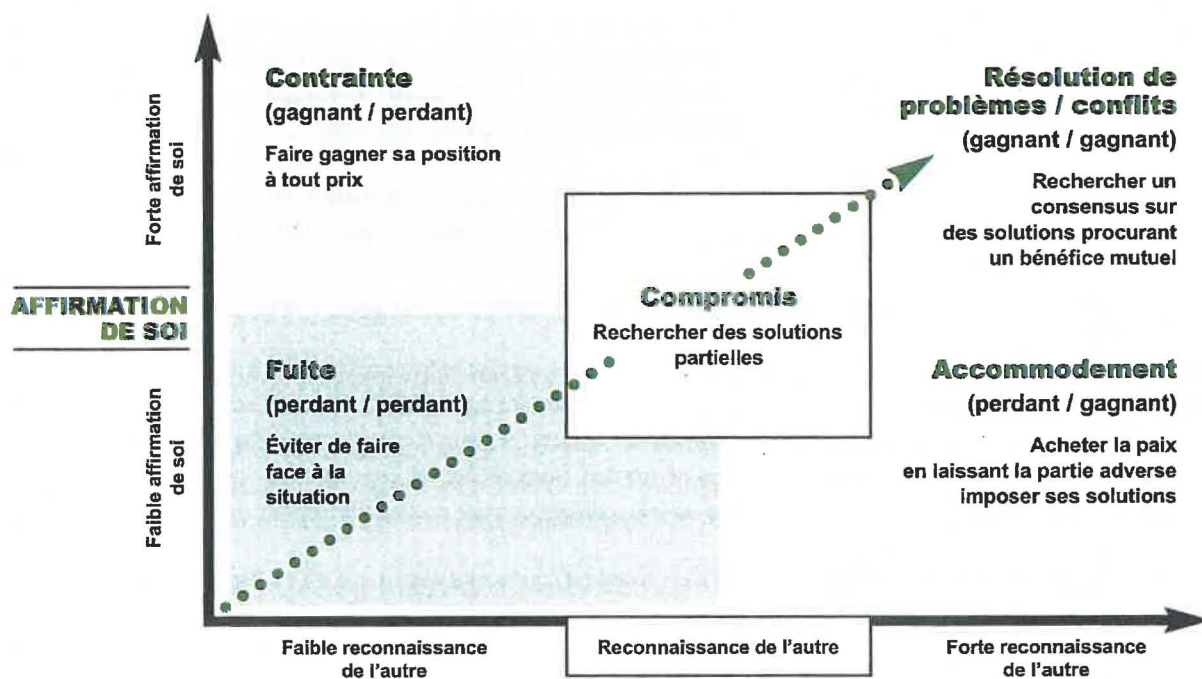


1.2 LA RELATION DE COOPÉRATION : AFFIRMATION DE SOI ET RECONNAISSANCE DE L'AUTRE

La relation de coopération se travaille et se construit. Une structure de coopération permet d'établir et de consolider une relation positive entre des partenaires. Des études sur le fonctionnement d'un groupe restreint (Richard, 1996) montrent que la relation de coopération comprend deux composantes interdépendantes formant un tout organisé et dynamique : l'affirmation de soi et la reconnaissance de l'autre. Une compétition inhérente et fondée sur l'affirmation de soi et de ses idées s'accompagne de la reconnaissance de l'autre et de ses opinions. Les partenaires dont les idées sont écoutées sont disposés à écouter celles des autres.

FIGURE 1

GRILLE DES MODÈLES DE COOPÉRATION ET DE NON-COOPÉRATION



Source : Deschênes, 2011².

La figure 1 illustre quatre différents modèles de négociation entre des organisations ou des personnes selon la direction qu'elles choisissent pour résoudre les problèmes/conflits composant les enjeux de leur projet.

² Deschênes, Pierre, Le défi d'intégration d'une culture de concertation syndicale/patronale, Numéro spécial « Regards sur les relations du travail » Revue effectif, vol. 14, no. 5, 14-19, 2011.



Le modèle de la contrainte (gagnant-perdant)

Le modèle de la contrainte caractérise des organisations ou des personnes qui optent pour une forte affirmation de soi et une faible reconnaissance de l'autre en utilisant toutes les stratégies de pouvoir en leur possession. Ce modèle favorise l'éclosion d'un climat de compétition et d'affrontement. Il repose sur l'attitude d'une organisation ou d'une personne voulant à tout prix gagner en invalidant l'apport des idées originales des autres partenaires. Par conséquent, ce modèle empêche l'expression nécessaire des opinions divergentes sur un problème, appauvrit la qualité des échanges et crée des tensions stériles qui mènent souvent à l'affrontement.

Le modèle de l'accommodement (perdant-gagnant)

Le modèle de l'accommodement caractérise des organisations ou des personnes sur la flèche d'une faible affirmation de soi occultant leurs propres intérêts et opinions et laissant toute la place aux intérêts d'autres plus articulées et plus habiles à s'affirmer. Advenant certaines situations, la tentation peut être grande de laisser l'autre partie « gagner » afin d'éviter que le projet n'avorte. Cependant, à force de choisir de perdre, ces parties risquent de diluer considérablement leur leadership et leur emprise sur les changements jusqu'à leur entière concession.

Le modèle de la fuite (perdant-perdant)

Campé au début de la trajectoire de la flèche de la coopération, le modèle de la fuite s'observe davantage lorsque les partenaires d'un projet partagé évitent de faire face aux enjeux et aux problèmes/conflits. Dans ce modèle, les partenaires se placent tout de même sur l'axe de la coopération. Cependant, ils n'ont pas tendance à s'affirmer et à reconnaître les autres partenaires. À ce stade, ils laissent toute la place avant de décider de s'impliquer, soit parce qu'ils ont de la difficulté à prendre leur place, soit parce qu'ils ne partagent pas encore le projet. À force d'hésiter, ils risquent alors d'être perdants dans un projet qui les concerne.

Le modèle du compromis

Au milieu du chemin parcouru par la flèche de la coopération, le modèle du compromis (recherche de solution partielle) s'avère souvent un passage obligé pour préparer le terrain à la maîtrise d'une véritable démarche de résolution de problèmes/conflits. Les partenaires reconnaissent le conflit lorsqu'il surgit et usent du compromis pour le résoudre.

Le modèle de résolution de problèmes/conflits (gagnant-gagnant)

À l'extrémité de la flèche de la coopération, chacun des partenaires se sent libre d'exprimer en toute transparence ses idées à chaque instant du dialogue. Il reconnaît également la nécessité de l'apport d'autres opinions. Ce contexte de coopération crée un espace propice à la liberté d'expression des opinions à la fois communes et différentes.

Dans le cours de cette relation, les partenaires décident volontairement de suivre une démarche coopérative. Cette approche favorise la résolution de problèmes reliés aux caractéristiques du travail à mener à terme. Elle aide également à résoudre des conflits émanant des relations interpersonnelles. Les partenaires conscients de l'importance de maintenir une relation de qualité ne se soustraient pas au conflit et savent le reconnaître. Ils sont en mesure d'identifier un conflit lorsqu'il surgit et font le choix de le gérer avec une approche efficace.



1.3 LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS POUR L'ÉTABLISSEMENT DE LA RELATION DE COOPÉRATION

Pour faire le choix de la relation de coopération, il importe de bien comprendre les mécanismes qui en permettront l'établissement et le maintien : la perception subjective de la réalité, une communication de qualité et la prise en considération de l'affectivité humaine. L'intégration de ces éléments à leur démarche de concertation aidera les partenaires d'un projet partagé à détecter les obstacles qui pourraient compromettre l'établissement et le maintien d'une relation de confiance.

1.3.1 *La perception subjective de la réalité*

L'expérience démontre qu'un projet partagé est voué à l'échec si les partenaires négligent de prendre en considération le fait qu'ils sont d'abord des êtres humains communiquant avec leur cœur et leur raison. Chaque individu a sa propre perception de la réalité face à un sujet donné, sa réalité est souvent LA vérité, même si elle est subjective.

Dans un contexte de réalisation d'un projet partagé, plus l'écart entre la réalité de chacun des partenaires par rapport à un objet de discussion est grand, plus il est difficile pour eux de parler le même langage et de se comprendre. Face à cet écart de perception, les partenaires risquent de se trouver confrontés à des solitudes en compétition dans la défense de leurs intérêts respectifs.

Par conséquent, dans une démarche de concertation, les partenaires doivent reconnaître que cette différence entre les perceptions subjectives de chacun constitue un obstacle à franchir afin de parvenir à l'élaboration de solutions débouchant sur un bénéfice mutuel.



ATTENTION AUX OBSTACLES

- ▶ Ne pas parler de la même chose et ne pas se comprendre en raison des écarts de perception entre la réalité de chacun face à un objet de discussion.

Les attitudes à développer pour surmonter les écarts de perception

Pour surmonter les obstacles causés par les écarts de perception, il est important de créer un climat propice à l'expression libre et pleine de la réalité des partenaires, telle que chacun la perçoit. Afin d'y parvenir, il faut que chaque partenaire soit progressivement incité à l'écoute empathique en se mettant dans la peau de l'autre afin de comprendre sa réalité. Cette attitude pavera la voie à la communication, puisqu'elle engendrera une meilleure écoute entre les partenaires qui saisiront ainsi les écarts de perception entre eux sur un sujet donné. Il sera ensuite possible de bâtir un consensus en tenant compte des perceptions et des intérêts convergents et divergents de chacun.



ATTITUDES À DÉVELOPPER

Les partenaires doivent veiller à :

- ▶ Laisser chacun des partenaires exprimer librement et pleinement SA réalité, ses opinions et ses sentiments. Le recours à des tours de table successifs, décrit à l'étape 1 de la phase 1 du processus de résolution de problèmes/conflits (page 26), facilitera l'expression des opinions et des sentiments de chacun des partenaires;
- ▶ Favoriser une écoute empathique en faisant preuve d'ouverture pour comprendre les autres. Pour y arriver, ils tenteront de se mettre dans la peau de chacun des partenaires afin de prendre en considération leurs perceptions.

1.3.2 Une communication de qualité

« Entre Ce que je pense, Ce que je veux dire, Ce que je crois dire, Ce que je dis, Ce que vous avez envie d'entendre, Ce que vous entendez, Ce que vous comprenez... il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer. Mais essayons quand même... »

Bernard Werber

Si une personne ne se sent pas écoutée, elle éprouvera de la difficulté à écouter l'autre. De plus, si elle ne se sent pas respectée, elle restera sur ses gardes et se méfiera. Lorsque la méfiance existe ou s'installe, les partenaires d'un projet partagé peuvent difficilement communiquer en toute transparence l'information nécessaire pour trouver des solutions les acheminant vers un bénéfice mutuel. En outre, si l'information est camouflée ou retenue volontairement, la méfiance prendra éventuellement le dessus sur la confiance. La relation de coopération sera par conséquent remise en question, le projet partagé ne progressera pas et n'atteindra pas les résultats escomptés.



ATTENTION AUX OBSTACLES

- ▶ Le dialogue de sourds : Ne pas être en « mode écoute ».
- ▶ La rétention volontaire ou la manipulation de l'information.



Les attitudes à développer pour établir une communication de qualité

Les attitudes de confiance et de transparence se manifestent non seulement par une communication claire et précise des opinions et des idées, mais surtout par une écoute attentive. Un partenaire est écouté dans la mesure où il écoute l'autre. Il est respecté dans la mesure où il respecte l'autre. Être différent, être en désaccord, se dire les « vraies affaires » tel que chacun les perçoit tout en se respectant dans ses différences, tout cela est au cœur de l'établissement d'une relation de coopération.



ATTITUDES À DÉVELOPPER

Chacun des partenaires doit être sensible au maintien d'une communication de qualité afin que l'information circule adéquatement tout au long de la réalisation du projet partagé. Pour y parvenir, les partenaires sont constamment invités à :

- ▶ Être transparents et partager l'information pertinente à la progression d'un projet;
- ▶ Parler dans un but précis et de manière à être compris
(ex. : présenter de façon claire leurs intentions afin de favoriser une écoute attentive);
- ▶ Écouter attentivement et manifester clairement leur compréhension
(ex. : utiliser la reformulation (« Si j'ai bien compris, vous dites que... ») pour signifier à l'autre qu'il est entendu;
- ▶ Parler à la première personne (ex. : utiliser le *moi*, le *je* et le *nous* qui mettent en lumière l'implication personnelle du partenaire ou du groupe de partenaires, et éviter les *on dit* que, *ils affirment que*, *les autres pensent que*, qui déresponsabilisent).

1.3.3 La prise en considération de l'affectivité des partenaires

L'affectivité des partenaires, leurs émotions et leurs sentiments accaparent la place dans les échanges. Face à un problème/conflit à résoudre, le ressenti est parfois plus important que le verbal.

Par conséquent, lors de discussions visant à résoudre un problème/conflit, il arrive que l'équilibre entre la raison et l'émotion soit rompu. Les partenaires agissent alors sous le coup de leurs émotions. Certains les refoulent et quittent une rencontre imprégnés de rancœur. D'autres manifestent en élevant le ton, leurs paroles dépassant parfois leur pensée. Si on laisse ces situations se détériorer, les émotions impulsives sans cesse refoulées mèneront à une escalade menaçant de personnaliser le débat et de provoquer des attaques personnelles. Ces comportements laissent inévitablement des séquelles dans la relation de coopération.



ATTENTION AUX OBSTACLES

- ▶ Rompre l'équilibre entre la raison et la passion en refoulant ou en défoulant des émotions.

Les attitudes à adopter pour comprendre l'importance de l'affectivité

Dans le cadre de la réalisation d'un projet partagé, lorsque les discussions deviennent tendues, il importe que le gardien de processus, dont le rôle est décrit à la section 2.1 du guide, marque un temps d'arrêt et souligne qu'il consacrera par la suite du temps au traitement de la situation émotive. Cette pause permet habituellement aux partenaires de réfléchir sur le climat émotif et favorise un échange objectif sur les émotions, ce qui alors évite leur refoulement ou leur défoulement. Ce temps d'arrêt contribue à rétablir l'équilibre nécessaire entre la raison et l'émotion pour continuer la démarche de résolution des problèmes/conflits.

Si on souhaite maintenir le cap sur des solutions produisant un bénéfice mutuel (gagnant-gagnant), il importe que les partenaires reconnaissent les émotions vécues, qu'ils demeurent vigilants et arbitrent les tensions lorsqu'elles surviennent afin qu'ils ne luttent pas pour gagner à tout prix (gagnant-perdant).



ATTITUDES À DÉVELOPPER EN CE QUI CONCERNE L'AFFECTIVITÉ

Chacun des partenaires doit être sensible à l'importance de maintenir ou rétablir l'équilibre fragile entre la raison et la passion.

Pour ce faire, les partenaires sont invités à :

- ▶ Savoir reconnaître et comprendre leurs propres sentiments et ceux des autres;
- ▶ Fournir à chacun des partenaires la possibilité d'exprimer son désaccord;
- ▶ Éviter de répondre identiquement aux explosions de colère.
- ▶ Prendre le temps d'arbitrer les tensions entre les partenaires.



1.4 CONSTRUIRE PERPÉTUELLEMENT UNE RELATION DE COOPÉRATION...

Les bases fondamentales du *Guide pratique d'une démarche de concertation* reposent sur l'existence d'un projet partagé. Pour qu'un projet soit partagé entre partenaires, il ne suffit pas de s'impliquer dans sa réalisation. Il faut avoir fait le choix de le réaliser en établissant progressivement une relation de coopération. L'établissement de cette relation est basé sur la compréhension de trois attitudes importantes à maîtriser : la perception subjective de la réalité, une communication de qualité et la reconnaissance de l'affectivité humaine. Leur apprentissage prend du temps et doit demeurer une préoccupation constante des personnes ou des organisations lors d'une démarche de concertation, particulièrement lorsque celle-ci débute.

Il importe aussi de se rappeler que tout est affaire de subjectivité humaine. Un projet partagé est voué à l'échec si les partenaires négligent de prendre en considération qu'ils sont d'abord des êtres humains communiquant avec leur cœur et leur raison. De là l'importance de développer une attitude fondamentale d'écoute empathique, c'est-à-dire une capacité de se mettre dans la peau de l'autre pour comprendre la réalité telle qu'il la perçoit. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que si la relation de coopération entre des partenaires prend du temps à se construire, à l'inverse, elle prend peu de temps à se détruire. Sans une confiance minimale, les partenaires d'un projet peuvent difficilement communiquer en toute transparence l'information nécessaire pour trouver des solutions menant à un bénéfice mutuel.



LES CONDITIONS PRÉALABLES À LA DÉMARCHE DE CONCERTATION

Cette partie du guide aborde les conditions préalables qui favoriseront à la fois l'implantation d'une relation de coopération ainsi que l'utilisation efficace du processus de résolution de problèmes/conflits proposé en troisième partie de ce document. La désignation d'un gardien de processus, la définition du projet partagé, l'établissement des règles de base, l'engagement de chacun des partenaires et la prise en compte de l'importance d'y consacrer du temps constituent ces préalables qui faciliteront la démarche de concertation.

2.1 LA DÉSIGNATION D'UN GARDIEN DE PROCESSUS

La progression d'un projet partagé comporte plusieurs rencontres au cours desquelles les partenaires sont en interaction, face à face. Lors de ces rencontres, il importe d'assurer une évolution optimale de la relation de coopération et du processus de résolution de problèmes/conflits. Cependant, il arrive que des partenaires désirent avant tout faire progresser le « contenu » des échanges pour atteindre rapidement des résultats tangibles dans l'action. Comme ils se concentrent uniquement sur ce « contenu », ils peuvent difficilement se préoccuper des « processus » d'une relation de coopération ainsi que d'une démarche rationnelle et structurée.

C'est pourquoi, dans la réalisation d'un projet et lors de l'animation de réunions de travail, il est important que les partenaires nomment un gardien de processus. Lors des rencontres, le gardien de processus assure un travail efficace entre les partenaires par le maintien d'un climat de coopération au sein duquel règnent la confiance, la transparence, le respect mutuel et l'adoption des attitudes permettant d'éviter et/ou de gérer les obstacles à la perception subjective de la réalité, à une communication de qualité et à la prise en considération de l'affectivité des partenaires. Ce faisant, il aide l'équipe à suivre rigoureusement les différentes phases du processus de résolution de problèmes/conflits.

Les participants ont également la responsabilité d'accompagner le gardien de processus dans son rôle. Ils le feront d'abord en intégrant les fondements de l'approche de concertation. Ensuite, ils adopteront certaines règles de base qui faciliteront l'animation des rencontres. Les participants accompagnent aussi le gardien de processus en tenant compte du fait que celui-ci est aussi une personne humaine avec ses propres émotions et limites. En effet, bien que le gardien de processus se doit de rester neutre, il peut arriver que dans certaines situations, il lui soit plus difficile de prendre le recul nécessaire face au sujet traité.



TRAVAIL À RÉALISER

La désignation d'un gardien de processus

La démarche de concertation présentée dans ce guide attribue beaucoup d'importance à l'animation des réunions par un gardien de processus. C'est pourquoi, tout au long de la présentation des phases du processus de résolution de problèmes/conflits, vous trouverez des encadrés portant sur le travail à réaliser avec l'aide du gardien de processus.

2.2 LA DÉFINITION DU PROJET PARTAGÉ

Peu importe la nature ou la durée d'un projet, il est primordial que les partenaires impliqués dans sa réalisation définissent et précisent ensemble le but à atteindre afin de s'assurer qu'il est bel et bien partagé. Au début, bien que les moyens à mettre en œuvre ne soient pas connus, les partenaires d'un projet sont généralement au fait de l'objectif à atteindre. À partir de leur compréhension générale, ils doivent donc s'entendre sur la définition d'une cible commune de changement.

Il importe également de s'entendre sur le choix des termes utilisés et sur leur signification car les partenaires ayant une perception différente de la réalité à changer ont différentes définitions de ce changement susceptibles d'en modifier le sens. En cas de négligence, les partenaires peuvent interpréter différemment un terme au cœur de la description de leur projet. Par conséquent, ils doivent s'assurer que les termes revêtent la même signification pour tous. Cet exercice permettra également de développer un langage commun. Si les partenaires ont défini ensemble le changement à atteindre, alors ils pourront parler d'une seule voix et expliquer clairement ce sens commun donné à leur projet.

Enfin, il faut être conscient que la définition du projet ne garantit pas que, dans l'évolution et la réalisation de celui-ci, il restera partagé. En effet, que le projet soit de courte ou de longue durée, ce qui le définit change et évolue au cours de sa réalisation : les gens, les organisations, les situations, etc. Et cette évolution organisationnelle ou individuelle peut faire en sorte que des partenaires s'éloignent de la définition commune du projet. D'où l'importance de se remémorer, de rencontre en rencontre, les bases communes qui définissent le projet et font qu'il est partagé.



EXEMPLE

ISSU DE L'EXPÉRIENCE DU GROUPE DES PDFD DE CHARLEVOIX ET DU BAS-SAGUENAY

L'importance de définir les termes d'un projet partagé

Lorsque les membres fondateurs du Groupe des PDFD ont réalisé ensemble leurs premiers projets partagés, au début des années 2000, avant même d'avoir fait le choix d'utiliser la démarche structurée de concertation présentée dans ce guide, ils ont tout de même décidé de prendre le temps de bien définir ce qu'ils voulaient faire ensemble. Voici un extrait du premier projet tel que défini :

« Depuis quelques années, dans la région de Charlevoix / Bas-Saguenay, un consensus a été établi entre les différents ministères, la Compagnie Abitibi-Consolidated du Canada (CACC) et les partenaires du milieu concernant d'importantes problématiques forestières et économiques vécues dans les forêts mélangées dégradées. Pour répondre à quelques-unes des problématiques identifiées, ils ont choisi de :

Procéder à des travaux d'acquisition de connaissances en vue de réaliser des essais sylvicoles en forêt mélangée dégradée. Les objectifs généraux du projet sont les suivants :

1. Développer une typologie forestière propre aux strates mélangées dégradées à feuillus intolérants de la région de Charlevoix / Bas-Saguenay comme base à une sylviculture de restauration.
2. Expérimenter différents traitements sylvicoles selon la typologie forestière développée et proposer que les meilleurs d'entre eux soient reconnus au manuel d'aménagement.
3. Évaluer les coûts et la faisabilité de ces traitements par leur application à plus grande échelle. »

En cours de projet, les partenaires se sont rendu compte, lors de la recherche de sites pour y installer les dispositifs de recherche, qu'ils ne partageaient pas tous la même conception de ce qu'était une forêt dégradée. Ils ont donc dû prendre un temps d'arrêt afin de s'entendre entre eux sur une définition du terme *dégradé* aux sens économique de même qu'écologique et ainsi continuer à travailler ensemble à la réalisation d'un projet partagé.

Le consensus suivant a été établi quant à la définition du terme *forêt dégradée* :

« Pour le Groupe des PDFD, le terme *dégradé* fait référence aux sites où la végétation présente n'évolue pas vers le plein potentiel offert par les conditions écologiques. »

Dix ans plus tard, les partenaires s'entendent toujours sur cette définition du terme *dégradé* et celle-ci reste encore évoquée lors des rencontres afin de toujours s'assurer que les partenaires gardent le cap dans leurs projets partagés.

Ce premier projet a eu pour effet une amélioration considérable de la typologie forestière grâce à l'installation de cinq différents dispositifs de recherche de sylvicultures adaptées à la forêt mélangée dégradée. Ces nouveaux traitements découlant des différents essais se retrouvent graduellement dans les stratégies à mettre en pratique sur le territoire. Des travaux de recherche sont également en cours afin d'évaluer la faisabilité de ces traitements à plus grande échelle et les coûts/bénéfices que peuvent engendrer de tels travaux.



2.3 L'ÉTABLISSEMENT DE RÈGLES DE BASE

Les règles de base sont celles que les partenaires définissent ensemble afin de s'assurer de bien travailler ensemble. Elles traduisent les valeurs fondamentales auxquelles les partenaires adhèrent et à l'aide desquelles ils veulent réaliser leur projet partagé. Les règles de base s'appliquent à l'ensemble des actions du projet: les réunions, les discussions et toutes les interactions entre les partenaires. Elles servent de points de repère pendant les phases du processus de résolution de problèmes/conflits et chaque fois qu'un ou des partenaires ressentent le besoin de réaffirmer avec le groupe les engagements pris. Elles peuvent prendre la forme de valeurs ou encore de principes de fonctionnement. Leur formulation permet aux partenaires d'établir ensemble leur façon de fonctionner. Afin de s'assurer que tous y adhèrent, il importe de les définir conjointement.

EXEMPLE

TIRÉ DE L'EXPÉRIENCE DU GROUPE DES PDFD DE CHARLEVOIX ET DU BAS-SAGUENAY

Les valeurs : ce en quoi les partenaires croient

Le partage des ressources

La quantité et la qualité des biens et des services disponibles pour parvenir au développement forestier durable dépendront de la capacité des partenaires à partager et à optimiser l'utilisation de leur potentiel de ressources diversifiées existantes.

La concertation

Pour réussir leur partenariat territorial, les partenaires font le choix de traiter les enjeux ainsi que les conflits et les problèmes inévitables en adoptant une démarche de concertation.

Un partenariat participatif et mobilisateur

Le partenariat participatif et mobilisateur, c'est la rencontre de plusieurs expertises et l'expression des forces et des faiblesses de chacun des partenaires. C'est l'intégration de leurs différences pour atteindre un même but.

Le développement forestier durable

Puisqu'il supporte la vie, notre environnement constitue la base sur laquelle s'appuient notre société et son économie (Québec, 2004). Pour les communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, l'environnement sur lequel reposent notre société et notre économie est composé majoritairement du milieu forestier. Cet environnement s'est dégradé et ne constitue plus une base solide.



EXEMPLE

DE RÈGLES ET PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT D'UNE DÉMARCHE DE CONCERTATION

*(Deschênes et coll, 2003. Guide d'application d'un processus de concertation,
à l'usage de partenaires engagés dans un projet partagé)*

1. Nous voulons que notre regroupement de partenaires soit une occasion de travailler en concertation dans le but de répondre aux intérêts communs de nos municipalités et de l'ensemble de notre territoire.
2. Nous reconnaissons l'importance de développer, au cours de nos rencontres entre partenaires, un respect mutuel et une écoute réciproque afin de mieux travailler ensemble.
3. Notre préoccupation est d'établir un climat de coopération, de confiance et de transparence au sein duquel les partenaires se sentent libres d'exprimer leurs opinions et leurs sentiments.
4. Nous désirons avoir des discussions franches et honnêtes au cours desquelles les personnes sont respectées. Lors de nos discussions et dans nos prises de décisions, nous nous engageons à distinguer la personne du problème et la personne de ses comportements en nous attaquant au problème ou aux comportements et non à la personne elle-même.
5. Nous privilégions des décisions prises par consensus, mais nous reconnaissons que dans des situations d'urgence, il peut être nécessaire que les décisions se prennent d'une manière différente. Les moyens démocratiques (ex. : le processus de résolution de problèmes) pour la prise de décisions par consensus donnent des résultats (gagnants-gagnants) apportant un bénéfice mutuel à court ou à long terme.
6. Les décisions prises par consensus doivent être respectées et acceptées par tous.
7. Nous mettons sur l'entraide, le soutien et la solidarité entre partenaires.
8. Nos rencontres entre partenaires doivent être l'occasion d'apprendre un langage commun, d'échanger nos connaissances et nos expériences, de reconnaître nos résistances, nos peurs, nos incompréhensions afin d'atteindre de meilleurs résultats dans nos projets de développement économique, social et territorial.
9. Nous souhaitons avoir du plaisir à travailler ensemble pour le bien-être de nos collectivités. Pour ce faire, nous nous engageons à nous offrir une appréciation (feedback) d'une manière constructive sur le non-respect et/ou le respect de ces règles de fonctionnement entre partenaires.



2.4 L'ENGAGEMENT

Dans un projet partagé, un représentant est habituellement désigné pour parler au nom d'un organisme ou d'un groupe d'intérêt. Bien que cette personne ait la responsabilité de se conformer aux orientations de l'organisme ou du groupe qu'elle représente, elle doit éviter de se cantonner dans son rôle individuel, dans ses fonctions ou dans son statut au sein de son organisation. Elle doit également disposer d'un pouvoir délégué par son organisation qui lui permettra de prendre des décisions dans l'avancement du projet partagé.

Les partenaires d'un projet doivent aussi reconnaître que chaque représentant est avant tout une personne à part entière avec sa sensibilité et sa personnalité. Il faut parfois savoir distinguer la personne du groupe d'intérêt ou de l'organisme qu'elle représente. Négliger ce fait peut nuire à l'avancement du projet.

2.5 PRENDRE LE TEMPS

Faire le choix d'utiliser une démarche de concertation n'est pas un remède miracle. Le choix de la concertation implique de prendre le temps voulu pour établir la relation de coopération. L'intégration des valeurs, des attitudes et des comportements basés sur la confiance, la transparence et le respect mutuel se construit au fil des rencontres et des discussions. Une telle démarche d'apprentissage ne peut se réaliser en quelques rencontres de travail.

La notion de temps est également extrêmement importante pour permettre aux partenaires d'un projet partagé de partager toute l'information pertinente pour franchir efficacement chacune des phases et des étapes du processus de résolution de problèmes/conflits décrit dans ce guide. Souvent, lorsque nous faisons face à un problème, nous avons le réflexe de passer rapidement en mode action pour mettre en œuvre une solution parfois développée sans trop de cueillette d'information pour le définir. Cette façon de faire est rassurante car elle nous donne l'impression d'être en mouvement. Cependant, elle fait en sorte que nous nous attaquons généralement davantage à la conséquence d'un problème qu'à sa source. Nous devons prendre le temps d'identifier les enjeux et les problèmes, d'analyser la situation problématique et de réfléchir pour trouver LA solution qui règlera le problème à la source et les conséquences qu'il engendre. Cela s'avère généralement plus efficace à moyen et long terme.

Enfin, la tenue régulière de sessions de rétroaction est un outil qui aidera les partenaires à exprimer leurs craintes et à échanger leurs impressions tant sur le plan du processus de résolution d'un problème lié au contenu de la tâche à réaliser que sur le plan des interactions entre les personnes. En raison de l'omniprésence de la subjectivité humaine, il ne faut pas perdre de vue que les émotions vécues par les partenaires tiennent une place importante au cours de l'évolution d'un projet. Le risque est grand que des décisions soient prises irrationnellement sous le coup de la seule passion. Souvent, ces décisions causent des conflits dans le cours desquels les partenaires deviennent des adversaires au lieu de s'attaquer au problème à résoudre. De là l'importance que les partenaires se donnent et reçoivent constamment du feedback sur les obstacles survenant inévitablement tout au long des actions nécessaires pour réaliser un projet partagé.



LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES/CONFLITS

Afin de faciliter l'établissement progressif de la relation de coopération et de parvenir à des solutions efficaces et novatrices, les partenaires d'un projet partagé doivent reconnaître la pertinence de franchir les phases et étapes d'un processus rationnel de résolution de problèmes/conflits qui leur permettent un meilleur partage de l'information et une démarche structurée pour parvenir à ce type de solutions leur procurant un bénéfice mutuel.

Le processus de résolution de problèmes/conflits proposé dans ce guide est une démarche rationnelle permettant d'appréhender les projets avec logique et rigueur. Il est constitué des phases suivantes :

- PHASE 1** L'identification des enjeux communs;
- PHASE 2** La détermination des intérêts communs et divergents;
- PHASE 3** La réalisation d'un inventaire des problèmes/conflits communs et l'établissement de l'ordre de priorité;
- PHASE 4** L'analyse du problème choisi;
- PHASE 5** L'analyse de la situation souhaitée;
- PHASE 6** La formulation et le choix des hypothèses de solutions;
- PHASE 7** La planification des actions de changement et leur évaluation.

Chacune des phases se décline en étapes. Celles-ci favorisent l'établissement d'un dialogue de qualité entre les partenaires car elles laissent le temps aux personnes de bien réfléchir aux informations à communiquer et à recevoir. Le processus de résolution de problèmes/conflits implique aussi une recherche constante de **consensus** entre les partenaires afin d'assurer l'évolution du projet.

Le consensus, c'est :

Un processus permettant de concilier les intérêts de la majorité avec ceux de la minorité et de faire en sorte que ces deux groupes se reconnaissent, se respectent, s'enrichissent mutuellement et s'engagent solidairement dans l'action.

La recherche du consensus implique que les partenaires expriment librement leurs perceptions, opinions et suggestions, quelles soient convergentes et divergentes, afin qu'elles soient explorées en profondeur dans le but d'en dégager une avenue qui rallie les partenaires à la décision à prendre pour faire progresser leur processus de résolution de problèmes/conflits. Le consensus ne doit pas chercher à nier les différences, les divergences de perceptions et d'idées, les oppositions et les conflits d'intérêts entre des partenaires.

Le consensus n'est pas :

Une décision résultant d'un vote majoritaire ou unanime des partenaires.



Pour illustrer cette troisième partie du guide portant sur les phases et les étapes du processus de résolution de problèmes/conflits, nous nous appuyons sur le travail accompli par le Groupe des PDFD dans la réalisation du projet concernant la gestion intégrée du territoire de la ZEC du Lac au Sable et de la pourvoirie Bataram situées dans la MRC de Charlevoix-Est.



EXEMPLE

DU PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Ce projet s'inscrit dans la planification stratégique du Groupe des PDFD et vise à avancer dans la poursuite de l'objectif stratégique du territoire suivant :

Des actions concertées : leur planification, leur financement et leur réalisation.

De cet objectif stratégique découle le projet partagé suivant :

Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Pour chacune des phases, des exemples inspirés de ce projet sont présentés.

Rappeler le projet partagé

Avant d'entamer la première phase du processus de résolution de problèmes/conflits, il est important que le gardien du processus rappelle le but du projet tel que préalablement défini. Ce rappel permettra aux partenaires de disposer d'une information de base et d'une perception commune du projet partagé qu'ils s'apprêtent à réaliser ensemble.

**PHASE 1****L'IDENTIFICATION DES ENJEUX COMMUNS**

La première phase du processus de résolution de problèmes/conflits consiste à identifier et dresser, par ordre de priorité, un inventaire le plus complet possible des **enjeux** communs sur lesquels travailler pour faire progresser la réalisation du projet partagé.

Qu'est-ce qu'un enjeu :

Un enjeu est ce que les partenaires peuvent gagner ou perdre dans la réalisation de leur projet partagé.

Cette phase comporte les trois étapes suivantes :

- 1) dresser un inventaire des enjeux;
- 2) valider ceux qui sont à traiter;
- 3) établir un ordre de priorité.

Dans ce processus de résolution de problèmes/conflits, il est important de traiter un enjeu à la fois.

Pourquoi traiter un enjeu à la fois?

L'avantage de traiter un enjeu à la fois est que des informations recueillies et échangées entre les partenaires lors des phases de réalisation du premier enjeu servent à alimenter le deuxième enjeu qui, à son tour, produit des informations qui nourrissent le troisième enjeu. Par conséquent, toutes les informations sont retenues et analysées pour tenir compte de toutes les composantes de la réalisation d'un projet partagé.



PHASE 1 ÉTAPE 1

DRESSER UN INVENTAIRE DES ENJEUX



**TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES**

Afin d'aider les partenaires à dresser un inventaire complet des enjeux communs à aborder dans la réalisation du projet partagé, le gardien de processus utilisera la technique d'animation des tours de tables successifs. Pour ce faire :

1. Il invite les partenaires à réfléchir individuellement et à écrire d'une manière concrète et précise les enjeux que chacun croit nécessaire de prendre en considération pour la réalisation du projet partagé.
2. Il demande à chacun des partenaires de nommer, à tour de rôle, un seul enjeu inscrit sur sa liste.
3. Il recommence le tour de table jusqu'à ce que chaque participant ait épuisé les enjeux inscrits sur sa liste. Si, lors d'un tour de table, un partenaire a épuisé sa liste d'enjeux, il dit « je passe ».

Au fur et à mesure que les participants nomment un enjeu, un secrétaire le saisit, en le numérotant, sur un support visuel visible par l'ensemble des partenaires (exemple : un ordinateur relié à un projecteur).

N.B. : Nous suggérons de conserver une trace des informations recueillies à chacune des étapes de chacune des 7 phases de la présente démarche de concertation. Cet exercice permettra d'élaborer le rapport présentant le cheminement poursuivi pour réaliser le projet partagé.

Pourquoi les tours de tables successifs?

La technique des **tours de tables successifs** permet à tous les partenaires de réfléchir, de préparer leurs interventions et d'avoir une chance égale de s'exprimer, qu'ils soient « experts » ou « moins connaisseurs » quant à la nature du projet. Cette technique favorise le consensus puisque tous les partenaires ont la possibilité d'exprimer leurs idées.

L'utilisation minutieuse de cette technique permet à tous les partenaires de participer activement, dès le début et à chaque phase, à la réalisation du projet partagé. Avec cette technique d'animation, il est difficile pour une personne de monopoliser la discussion.



EXEMPLE 1

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Exemples d'enjeux à traiter par les partenaires dans leur projet partagé :

- » Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux;
- » L'approvisionnement des usines de sciage du territoire;
- » L'accessibilité au territoire pour le grand public et les utilisateurs.
- » ...

PHASE 1

ÉTAPE 2

VALIDER LES ENJEUX À TRAITER EN CONCERTATION



TRAVAIL À RÉALISER PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Une fois l'inventaire des enjeux dressé, le gardien de processus revoit avec les partenaires la liste complète des enjeux et valide avec eux la pertinence de chacun par rapport au projet partagé. Un enjeu nommé par un partenaire peut être important pour lui dans son quotidien, mais ne pas être en lien avec le projet partagé. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'un enjeu commun à traiter en concertation dans le cadre du projet partagé. Il sera alors retiré de la liste.



PHASE 1 ÉTAPE 3

ÉTABLIR UN ORDRE DE PRIORITÉ POUR ABORDER LES ENJEUX



TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Une fois la liste des enjeux établie, il faut accorder à ceux-ci un ordre de priorité en utilisant une grille de compatibilité. Le gardien de processus explique l'importance d'utiliser une grille de compatibilité afin d'éviter qu'un ou des partenaires imposent de travailler en priorité leur enjeu personnel. Il explique et s'assure de la compréhension de la grille de compatibilité des enjeux utilisée pour cette étape.

Dans un premier temps, le gardien de processus remet à chaque participant une copie de la grille de compatibilité (voir le tableau 1 de la page suivante). Ensuite, il anime ces étapes :

1. Analyser les enjeux selon le **critère de l'impact** :

Qu'est-ce que le critère de l'impact : Le critère de l'impact d'un enjeu est lié aux effets tangibles (incontournable, nécessaire ou souhaitable) que les partenaires veulent obtenir pour réaliser plus efficacement le projet. Compte tenu de la situation, les partenaires déterminent le rang à accorder à un enjeu pour assurer une progression logique du projet.

1.1 Individuellement, les participants indiquent, par un X sur la grille de compatibilité, le rang de chacun des enjeux par rapport au critère de l'impact, soit : incontournable, nécessaire ou souhaitable. Par exemple, un partenaire peut mettre un X dans la case « souhaitable » de l'enjeu 1, un X dans la case « nécessaire » de l'enjeu 2 et un X dans celle « incontournable » de l'enjeu 3.

1.2 Le gardien de processus recueille les résultats en comptabilisant le nombre de X de chacune des cases du critère de l'impact (chaque X=1).

2. Analyser les enjeux selon le **critère de l'effort requis** :

Qu'est-ce que le critère de l'effort requis : Le critère de l'effort requis indique quel effort les partenaires auront à déployer pour travailler un enjeu.

2.1 Individuellement, les participants indiquent, par un X sur la grille de compatibilité, le rang de chacun des enjeux par rapport au critère de l'effort requis, soit : élevé, moyen ou faible.

2.2 Le gardien de processus recueille les résultats en comptabilisant le nombre de X de chacune des cases (élevé, moyen ou faible) du critère de l'effort requis (chaque X=1).



3. Analyser les enjeux selon le **critère de la séquence** :

Qu'est-ce que le critère de la séquence : Le critère de la séquence est à la fois temporel et logique et sert à déterminer s'il faut travailler l'enjeu dans l'immédiat ou en temps normal pour permettre au projet partagé d'avancer.

- 3.1 Individuellement, les participants indiquent, par un X sur la grille de compatibilité, le rang de chacun des enjeux par rapport au critère de la séquence, soit : immédiate ou normale.
- 3.2 Le gardien de processus récolte les résultats en comptabilisant le nombre de X de chacune des cases (immédiate ou normale) du critère de la séquence, chaque X ayant la valeur de 1 (tableau 1).
4. Le gardien de processus présente les pointages de tous les enjeux en fonction des trois critères. Ces pointages permettent aux partenaires de préciser la nature des enjeux en prenant conscience de l'impact qu'aura la réalisation de ces enjeux, de l'effort en énergie et en temps qu'il faudra investir pour les faire progresser ainsi que de la séquence nécessaire pour les traiter.
5. Selon les résultats obtenus, les partenaires choisissent par consensus le premier enjeu à traiter dans la réalisation de leur projet partagé.

TABLEAU 1

GRILLE DE COMPATIBILITÉ POUR PRIORISER LES ENJEUX

LISTE DES ENJEUX	CRITÈRES DE SÉLECTION							
	IMPACT			EFFORT REQUIS			SÉQUENCE	
	Incontournable	Nécessaire	Souhaitable	Élevé	Moyen	Faible	Immédiate	Normale
Enjeu 1		2	3					
Enjeu 2	1	2	2					
Enjeu 3	4	1		5			4	1
Enjeu 4	5			5				5

Dans cet exemple, les cinq partenaires ont choisi par consensus de prioriser l'enjeu 3 puisqu'une majorité a jugé qu'il était incontournable et qu'il fallait le travailler immédiatement, même si l'effort requis est élevé.



Pourquoi la grille de compatibilité?

La grille de compatibilité fournit un portrait plus clair des enjeux à traiter dans un projet partagé. Cet exercice permet aux partenaires d'établir un ordre de priorité des enjeux en toute connaissance de l'effort à investir dans l'immédiat ou en temps normal.



ATTENTION AUX OBSTACLES

- Choisir de ne pas utiliser une grille de compatibilité parce que le consensus semble clair sur l'enjeu à travailler en priorité. La grille de compatibilité permet de travailler en toute objectivité et évite de se diriger vers un faux consensus.
- Que les critères de sélection soient imposés.
- Penser qu'il est trop long de traiter un enjeu à la fois puisqu'il y en a tellement à traiter.



EXEMPLE 2

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Exemple d'un enjeu priorisé par consensus :

- Enjeu priorisé :
Enjeu 1. Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux.



PHASE 2

LA DÉTERMINATION DES INTÉRÊTS COMMUNS ET DIVERGENTS

L'un des plus grands défis d'une démarche de concertation consiste à intervenir dès que les partenaires cherchent à prendre **position** afin d'imposer leur solution. En effet, un des réflexes habituels est d'avoir une solution toute prête chaque fois qu'un problème se présente. Lorsque les partenaires « dégainent » rapidement leurs solutions sans que les autres connaissent les **intérêts** derrière cette position, nous avons le point de départ d'une « *guerre de positions* » où un partenaire/groupe de partenaires veut imposer sa (ses) solution(s) pour satisfaire ses seuls intérêts (gagnant-perdant).

Qu'est-ce qu'une position :

Les positions sont les bruyantes manifestations des intérêts cachés des partenaires. Une position peut se manifester sous forme d'un résultat ou d'une solution précise à atteindre.

Qu'est-ce qu'un intérêt :

Les intérêts des partenaires sont les moteurs silencieux de l'action. Un intérêt est ce qui importe, ce qui est utile à quelqu'un, ce qui lui convient comme objectif à atteindre. En concertation, nous parlons aussi d'objectifs, de préoccupations, de besoins, d'objectifs que les partenaires veulent atteindre et que les autres prennent en considération.

En concertation, la prise en considération des intérêts communs et divergents de chacun des partenaires est nécessaire pour identifier les objectifs poursuivis par ceux-ci lorsqu'ils abordent les enjeux d'un projet partagé. Elle ouvre la voie à la recherche de solutions novatrices et originales susceptibles de leur procurer un bénéfice mutuel (gagnant-gagnant) puisque ces solutions rejoignent leurs intérêts. Les partenaires doivent être honnêtes à propos de leurs intérêts et ne pas avoir peur de nommer ceux qui risquent de soulever des conflits, car cette phase sert entre autres à identifier et à reconnaître, dès le départ, les intérêts conflictuels que les partenaires risquent de rencontrer dans la réalisation de leur projet partagé.

Cette phase se réalise en deux étapes :

- 1) établir un inventaire des intérêts des partenaires face aux enjeux à traiter en concertation,
- 2) Identifier la valeur de chacun des intérêts et faire consensus sur cette valeur.



PHASE 2 ÉTAPE 1

ÉTABLIR UN INVENTAIRE DES INTÉRÊTS FACE AUX ENJEUX À TRAITER



TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Afin d'aider les partenaires à établir un inventaire des intérêts face aux enjeux d'un projet partagé, le gardien de processus utilisera une nouvelle fois la technique d'animation des tours de tables successifs. Pour ce faire :

1. Il invite chacun des partenaires à réfléchir individuellement à leurs intérêts (objectifs, préoccupations, besoins) face aux enjeux communs du projet partagé.
2. Il demande ensuite aux partenaires de mettre par écrit leurs intérêts en les formulant à l'aide d'un verbe d'action et d'établir un ordre de priorité pour éviter qu'un intérêt important se retrouve en fin de liste lors de la mise en commun et devienne ainsi secondaire ou soit oublié.
3. Avant de commencer les tours de table successifs, il explique que les intérêts nommés par les partenaires ne doivent pas être contredits par les autres partenaires. Les intérêts sont propres à chacun et représentent les objectifs que chaque partenaire poursuit face aux enjeux.
4. Il demande à chacun des partenaires de nommer, à tour de rôle, un seul intérêt inscrit sur sa liste. Il souligne aux partenaires qu'ils doivent être précis afin que leur intérêt soit bien compris et que les solutions trouvées lors des phases subséquentes satisfassent leurs intérêts totalement ou en partie.
5. Il recommence le tour de table jusqu'à ce que chaque partenaire ait épuisé les intérêts inscrits sur sa liste. Si, lors d'un tour de table, un partenaire a épuisé sa liste d'intérêts, il passe simplement son tour.

Au fur et à mesure que les partenaires nomment leurs intérêts, un secrétaire saisit l'information en temps réel sur un support visuel pour aider les participants à avoir une vision d'ensemble des objectifs de changement exprimés par les intérêts en rapport avec les enjeux communs.

PHASE 2 ÉTAPE 2

IDENTIFIER LA VALEUR DE CHACUN DES INTÉRÊTS
ET FAIRE CONSENSUS SUR CETTE VALEUR



TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Pour identifier la valeur de chacun des intérêts, le gardien de processus amène les partenaires à déterminer si l'intérêt est commun, divergent non conflictuel ou divergent conflictuel et à faire consensus sur cette valeur.

- ▶ Un intérêt commun partagé (©) l'est par l'ensemble des partenaires.
- ▶ Un intérêt divergent non-conflictuel (DNC) est un intérêt qui n'est pas partagé par au moins un des partenaires sans entraîner de conflit.
- ▶ Un intérêt divergent conflictuel (DC) est un intérêt qui n'est pas partagé par au moins un des partenaires et qui est conflictuel.



Pourquoi déterminer les intérêts?

Lors de cette phase de la réalisation d'un projet partagé, l'identification des intérêts communs et divergents en lien avec les enjeux facilite une meilleure compréhension des objectifs poursuivis par les partenaires. Elle amène également les partenaires à prendre en considération qu'ils ont plus souvent d'intérêts communs que divergents à propos des enjeux de leur projet partagé.



LES ATTITUDES DÉVELOPPÉES PAR CETTE PHASE

Une attitude d'authenticité dans la communication entre partenaires

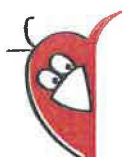
Les partenaires ont la chance d'exprimer librement et clairement leurs intérêts, objectifs et préoccupations pour faire face aux enjeux et résoudre les problèmes qui en découlent. Ils sont appelés à être transparents en faisant le choix de communiquer authentiquement leur perception de la réalité des enjeux.

Une attitude d'empathie ou de capacité à se mettre dans la peau de l'autre

En développant une compréhension empathique, les partenaires mettent entre parenthèses leurs propres intérêts, objectifs et préoccupations et essaient de comprendre ceux des autres pour corriger la situation actuelle. Cette attitude aide à diminuer les erreurs de perception sur ce que les autres partenaires pensent et sur la façon dont ils réagissent.

Une attitude d'équilibre entre la raison et les émotions

Cette étape d'identification des intérêts, objectifs et préoccupations permet aux partenaires de maintenir l'équilibre nécessaire entre la raison et les émotions puisqu'elle évite que ceux-ci se campent sur des positions en voulant imposer leurs solutions sans que nous puissions connaître leurs intérêts.



ATTENTION AUX OBSTACLES

Les partenaires sont invités à porter attention à ces obstacles :

- ▀ Estimer que c'est une perte de temps puisque leurs solutions sont déjà formulées;
- ▀ Penser qu'il existe plus d'intérêts divergents que communs entre les partenaires;
- ▀ Commenter la pertinence des intérêts des autres, ce qui amorcera des discussions improductives.

Les partenaires doivent aussi faire un effort pour :

- ▀ Identifier les intérêts qui se cachent derrière une prise de position ou une solution;
- ▀ Oublier le passé pour se tourner vers l'avenir. Il ne s'agit pas de demander à l'un ou l'autre des partenaires de justifier ses erreurs du passé, mais de préciser ce qu'il doit faire maintenant pour réaliser les enjeux communs tout en satisfaisant ses intérêts.



EXEMPLE 3

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Liste des enjeux

- ▮ Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux (priorisé);
- ▮ L'approvisionnement des usines de sciage du territoire;
- ▮ L'accessibilité au territoire pour le grand public et les utilisateurs.

Exemple d'intérêts des partenaires face à l'ensemble des enjeux qui composent leur projet partagé

1. Protéger l'habitat des ressources fauniques © ;
 2. Adapter les travaux forestiers aux besoins de la faune en fonction des autres utilisateurs (DC);
 3. Réaliser de la recherche et de l'acquisition de connaissances en lien avec le territoire de l'étude ©;
 4. Conduire la forêt à un équilibre entre le produit qu'elle offre ©;
 5. Maintenir l'accessibilité à la ressource forestière ligneuse (DC);
 6. Accroître la qualité des services et des produits offerts par la forêt en respect avec la capacité de support de l'écosystème ©;
 7. Optimiser l'aménagement forestier ©;
 8. Augmenter la clientèle de la ZEC (DNC)*;
 9. Mettre en place une vision à moyen/long terme de la voirie forestière et du réseau permanent de chemins ©;
 10. Minimiser l'impact négatif des coupes forestières ©;
- Etc...

* les participants comprennent l'intérêt du gestionnaire faunique mais ne le partagent pas. Celui-ci n'entraîne pas de conflit. Il est donc divergent non conflictuel.

PHASE 3

LA RÉALISATION D'UN INVENTAIRE DES PROBLÈMES/CONFLITS COMMUNS ET L'ÉTABLISSEMENT DE L'ORDRE DE PRIORITÉ

« Un groupe qui résout ses problèmes est un groupe en croissance. La qualité du groupe est proportionnelle à son efficacité à résoudre ses problèmes et ses conflits. »

(Richard, 1996)

À la phase 1, les partenaires ont choisi un premier enjeu à traiter en concertation. Ils sont maintenant invités, au cours de la phase 3, à dresser un inventaire des **problèmes** communs en lien avec le travail à exécuter pour réaliser l'enjeu 1 ainsi que des conflits potentiels qui pourraient survenir dans leurs relations lors de ce travail. Il est important de rappeler que, lorsque toutes les phases auront été réalisées pour chacun des problèmes de l'enjeu 1, le même exercice sera réalisé pour l'enjeu 2 et ainsi de suite pour les autres enjeux.

Qu'est-ce qu'un problème :

La perception commune de l'écart entre l'état actuel d'une situation et la situation désirée, souhaitée ou imaginée par chacun des partenaires.

Trois étapes sont nécessaires lors de cette phase :

- 1) dresser un inventaire des problèmes et des conflits associés au premier enjeu;
- 2) clarifier ces problèmes/conflits;
- 3) établir un ordre de priorité pour les résoudre.



PHASE 3 ÉTAPE 1

DRESSER L'INVENTAIRE DES PROBLÈMES/CONFLITS ASSOCIÉS AU PREMIER ENJEU



**TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES**

Afin d'aider les partenaires à dresser un inventaire des problèmes/conflits associés au premier enjeu, le gardien de processus utilisera à nouveau la technique d'animation des tours de table successifs. Le gardien de processus invite :

1. Chacun des partenaires du projet à réfléchir individuellement et à décrire d'une manière concrète et précise ses problèmes/conflits pour l'enjeu sélectionné en répondant à cette question : « *Quels sont les problèmes/conflits que nous devons résoudre pour la réussite de l'enjeu 1 ?* »
2. Il demande aux partenaires de communiquer, à tour de rôle, un seul problème/conflit inscrit sur leur liste.
3. Le tour de table recommence jusqu'à ce que chaque partenaire ait épuisé les problèmes/conflits inscrits sur sa liste. Si, lors d'un tour de table, un participant a épuisé ses idées, il dit « je passe ».

Au fur et à mesure que les participants nomment les problèmes, un secrétaire saisit l'information sur un support visuel visible en temps réel par l'ensemble des participants.



ATTENTION AUX OBSTACLES

Les partenaires sont invités à porter attention à ces obstacles :

- ▶ Penser qu'il n'y a pas de problème.
- ▶ Avoir peur ou résister à nommer et à aborder les problèmes, surtout les conflits existants.

PHASE 3 ÉTAPE 2

CLARIFIER CHACUN DES PROBLÈMES/CONFLITS



**TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES**

Une fois la liste des problèmes établis, le gardien de processus clarifie avec les partenaires chacun des problèmes/conflits afin de parvenir à une compréhension commune de ces problèmes/conflits à résoudre et à retenir pour faire progresser l'enjeu 1.



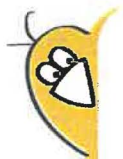
LES ATTITUDES DÉVELOPPÉES PAR CETTE PHASE

Faire preuve de transparence

Cette activité de clarification est nécessaire pour que les partenaires parviennent, en toute transparence, à une compréhension commune des problèmes/conflits à résoudre. Une perception commune de la réalité à travailler évite que les partenaires interprètent chacun à sa façon les problèmes/conflits à résoudre. Il leur sera plus facile à la prochaine étape de faire consensus sur les problèmes/conflits à retenir pour l'enjeu 1.

PHASE 3 ÉTAPE 3

ÉTABLIR UN ORDRE DE PRIORITÉ POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES/CONFLITS



TRAVAIL À RÉALISER PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Une fois la liste des problèmes/conflits établie, il est important de leur accorder un ordre de priorité en utilisant une grille de compatibilité. Comme il l'a fait lors de la phase 1, le gardien de processus explique l'importance d'utiliser une grille de compatibilité afin d'éviter qu'un ou des partenaires imposent de travailler en priorité leurs problèmes/conflits personnels. Il explique et s'assure de la compréhension de la grille de compatibilité des problèmes/conflits qui sera utilisée au cours de cette étape.

Le gardien de processus demande aux partenaires de franchir les étapes suivantes pour compléter cette nouvelle grille :

1. Les partenaires s'entendent sur des critères pour attribuer un rang à chacun des problèmes/conflits. À titre d'exemple, les critères de la grille ci-dessous peuvent être utilisés :
 - a. Plus logique de débiter par ce problème/conflit;
 - b. Urgence de la situation;
 - c. Problème dont la solution peut garantir un bénéfice mutuel.
2. Puis, individuellement, les partenaires doivent attribuer un rang à chacun des problèmes/conflits en fonction des critères qu'ils ont choisis. Par exemple, pour le critère de la logique, un partenaire peut identifier que le problème/conflit 1 se classe au rang 3, le problème/conflit 2 au rang 1 et le problème/conflit 3 au rang 2, et ainsi de suite pour chacun des partenaires.
3. Ensuite, le gardien de processus recueille les résultats de chacun des partenaires en les invitant à communiquer le rang qu'ils ont donné à chacun des problèmes selon chacun des critères.
4. Finalement, le gardien de processus établit la moyenne et, par conséquent, le rang des problèmes/conflits selon chacun des critères.

Dans le tableau suivant, six partenaires ont communiqué le rang qu'ils ont donné aux problèmes, de 1 à 3, pour le critère 1.



TABLEAU 2

GRILLE DE COMPATIBILITÉ POUR PRIORISER LES PROBLÈMES DE L'ENJEU 1

	CRITÈRES	PROBLÈME/CONFLIT 1	PROBLÈME/CONFLIT 2	PROBLÈME/CONFLIT 3
1	Plus logique de débiter par ce problème/conflit	3, 3, 2, 1, 3, 2 Moyenne : 2,33 Rang 3 pour ce critère	1, 2, 1, 2, 2, 1 Moyenne : 1,5 Rang 1 pour ce critère	2, 1, 3, 3, 1, 3 Moyenne : 2,16 Rang 2 pour ce critère
2	Urgence de la situation (urgent, normal, long terme)	XXXXXX Moyenne : X Rang X pour ce critère	XXXXXX Moyenne : X Rang X pour ce critère	XXXXXX Moyenne : X Rang X pour ce critère
3	Problème dont la solution peut garantir un bénéfice mutuel	XXXXXX Moyenne : X Rang X pour ce critère	XXXXXX Moyenne : X Rang X pour ce critère	XXXXXX Moyenne : X Rang X pour ce critère
	Problèmes/conflits retenus selon un ordre de priorité	Rang 3	Rang 1	Rang 2

EXEMPLE 4

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux.

Liste des problèmes composant l'enjeu 1 :

- Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux (EPC) sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure;
- La perception négative de l'aspect des paysages forestiers après les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sur des territoires fauniques structurés;
- Manque d'îlots non-traités en EPC dans les peuplements juvéniles.

Exemple d'un problème priorisé :

- Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

PHASE 4

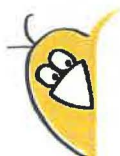
LE PORTRAIT ET L'ANALYSE ACTUELS DU PROBLÈME

Une fois que les partenaires ont choisi un premier problème à résoudre pour l'enjeu 1, ils recueillent et analysent toute l'information pertinente afin de bien définir la situation actuelle à l'origine de ce problème. Une seule étape compose la phase 4. Elle consiste à analyser cette **situation actuelle** insatisfaisante en se basant sur des faits objectifs ainsi que les causes et les conséquences de la présence de ces faits. Cette phase amène les partenaires à travailler de façon rigoureuse à partir de faits vérifiables et observables.

Qu'est-ce que la situation actuelle :

Elle est la description que les partenaires font du problème actuel en identifiant d'abord des faits objectifs (comportements observables, données chiffrées), puis les causes expliquant que ces faits existent et, enfin, les conséquences qu'ils ont sur le projet partagé des partenaires.

PHASE 4 ÉTAPE 1

ANALYSER LA SITUATION ACTUELLE D'UN PROBLÈME/CONFLIT
DANS LES FAITS, LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCESTRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Pour un problème/conflit priorisé à l'étape précédente, les partenaires définissent la situation actuelle en recherchant les **faits objectifs**, les **causes** et les **conséquences** de ces faits.

Qu'est-ce qu'un fait objectif : C'est la réalité telle qu'elle existe, indépendamment de l'interprétation qu'un partenaire en fait. Un fait objectif est observable, mesurable, vérifiable, temporel.

Qu'est-ce que les causes : Les causes sont l'origine du fait, elles expliquent pourquoi le fait existe.

Qu'est-ce que les conséquences : Les conséquences sont les impacts, les effets qu'ont les faits et les causes sur la réalité actuelle posant problème.



À nouveau, le gardien de processus utilise la technique d'animation des tours de table successifs et invite les partenaires :

1. À réfléchir individuellement aux **faits** objectifs du problème, à ses **causes** et à ses **conséquences** et à mettre leur réflexion par écrit;
2. À communiquer, à tour de rôle, un **fait** objectif, sa **cause** et sa **conséquence**;
3. Une fois que le partenaire a terminé son énoncé, il est invité par le gardien de processus à approfondir, clarifier et valider avec les autres partenaires afin de vérifier s'ils possèdent la même information et ainsi, éviter de répéter inutilement le même **fait**, la même **cause** ou la même **conséquence**. Le tour de table recommence jusqu'à ce que chaque partenaire ait épuisé les faits, causes et conséquences inscrits sur sa liste. Si, lors d'un tour de table, un partenaire a épuisé ses idées, il dit « je passe ».

Au fur et à mesure que les participants nomment les **faits**, **causes** et **conséquences**, un secrétaire saisit l'information sur un support visuel visible en temps réel par l'ensemble des partenaires.

Il arrive que des partenaires éprouvent de la difficulté à faire une distinction entre les causes et les conséquences. Ce qui est une cause pour l'un peut être une conséquence pour l'autre. Il n'est pas nécessaire dans le cas présent d'avoir un consensus sur ce que sont la cause et la conséquence. Le consensus important porte sur les faits objectifs décrivant la situation actuelle.

Selon la complexité du problème à résoudre, les besoins d'information des partenaires et les éléments à prendre en considération dans l'analyse de la situation actuelle, la recherche de faits objectifs, de leurs causes et conséquences peut se faire très rapidement à l'intérieur d'une rencontre. Il se peut toutefois que, devant la complexité de la situation actuelle, la réalisation d'un portrait plus exhaustif soit nécessaire. Si c'est le cas, les partenaires du projet devront ajourner la séance de travail pour permettre la collecte d'information nécessaire à l'établissement des faits objectifs. À l'aide du gardien de processus, les partenaires détermineront qui sont les bonnes personnes ou encore « les experts du domaine à traiter » afin d'élaborer ce portrait. Une fois le portrait de base du problème terminé, il est présenté au reste du groupe de travail par le(s) spécialiste(s) afin que tous soient au même niveau de connaissance pour travailler ce problème. Réaliser un portrait complet peut prendre de quelques jours à quelques semaines, selon le problème, son échelle et sa complexité. Il importe de souligner qu'un problème mal défini ou mal compris va « rattraper » à un moment où l'autre les partenaires. Esquiver cette phase ne permet pas de sauver du temps et peut même faire en sorte d'allonger le projet ou de diluer l'impact et le bénéfice des solutions mises de l'avant.



ATTENTION AUX OBSTACLES

Les partenaires sont invités à porter attention à ces obstacles :

- Estimer que le problème est clair dès le point de départ;
- Estimer que le problème n'est pas important et n'a pas besoin d'être défini;
- Estimer que c'est une perte de temps de le définir;
- Poser le problème en termes trop abstraits ou généraux sans qu'il soit fondé sur des faits objectifs;
- Vouloir aller trop vite à la solution unique qui va tout régler.



EXEMPLE 5

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux.

Problème 1 :

Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

Exemples de fait, de cause et de conséquence pour le problème 1 :

Fait : Il manque de zones tampons non traitées le long des chemins dans les secteurs des travaux d'éclaircie pré-commerciaux, nécessaires à l'activité de trappe.

Cause : la réglementation et les normes pour l'EPC sont non adaptées à la faune et à l'activité de trappe. La norme demande de débroussailler jusqu'en bordure du chemin, enlevant pratiquement toute la végétation.

Conséquence : Difficulté pour les trappeurs d'exploiter les zones traitées en éclaircie pré-commerciale (EPC) puisque l'absence de végétation rend pratiquement impossible l'installation de pièges ainsi que leur camouflage près de ces corridors de circulation pour la faune.

Etc...



PHASE 5

L'ANALYSE DE LA SITUATION SOUHAITÉE

Une fois la situation actuelle d'un problème/conflit définie et comprise, les partenaires sont invités à définir la situation souhaitée. Une situation souhaitée se définit par les intérêts que les partenaires souhaitent satisfaire, les objectifs qu'ils veulent atteindre et leurs préoccupations à prendre en considération dans la résolution du problème. Le fait de définir la situation souhaitée permet de connaître l'ampleur de l'écart à combler entre la situation actuelle et le changement à effectuer.

Cette phase se divise en deux étapes :

- 1) analyser la situation souhaitée, en formulant d'abord la liste des intérêts, des objectifs et des préoccupations face au problème;
- 2) identifier la valeur de chacun des intérêts et faire consensus sur ces valeurs.

PHASE 5 ÉTAPE 1

ANALYSE DE LA SITUATION SOUHAITÉE FACE AU PROBLÈME À RÉSOUDRE



**TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES**

À cette première étape de la phase 5, les partenaires sont invités à définir la situation souhaitée en regard de la situation actuelle. La situation souhaitée se définit par les intérêts que les partenaires souhaitent satisfaire, les objectifs qu'ils veulent atteindre et leurs préoccupations à prendre en considération. Pour cette étape, l'exercice est semblable à celui de l'étape 1 de la phase 2, mais cette fois, l'exercice porte sur le problème à traiter.

Avec l'aide du gardien de processus, les partenaires doivent :

1. Se concentrer sur les informations recueillies à la phase 4 à propos des faits objectifs, causes et conséquences décrivant la situation actuelle insatisfaisante;
2. Réfléchir individuellement à leurs intérêts (objectifs, préoccupations, besoins) pour changer cette situation;
3. Formuler par écrit, selon un ordre de priorité, chacun de leurs intérêts par un verbe d'action pour éviter qu'un intérêt important se retrouve en fin de liste lors de la mise en commun et devienne secondaire ou soit oublié. Avant de commencer les tours de table successifs, le gardien de processus explique que les intérêts nommés par les partenaires ne doivent pas être contredits par les autres partenaires. Les intérêts sont propres à chacun et représentent la perception de chaque partenaire face à sa compréhension du problème;
4. Communiquer, à tour de rôle, un seul intérêt inscrit sur leur liste. Les partenaires ont avantage à être précis afin que leurs intérêts soient bien compris pour que les solutions trouvées lors des phases subséquentes les satisfassent totalement ou en partie;
5. Appeler à recommencer le tour de table jusqu'à ce que chaque participant ait épuisé les idées inscrites sur sa liste. Si, lors d'un tour de table, un partenaire a épuisé sa liste d'intérêts, il passe simplement son tour.

Au fur et à mesure que les partenaires nomment leurs intérêts, objectifs et préoccupations, un secrétaire saisit l'information sur un support visuel pour les aider à avoir une vision d'ensemble de la situation souhaitée pour résoudre le problème.

PHASE 5 ÉTAPE 2

**IDENTIFIER LA VALEUR DE CHACUN DES INTÉRÊTS
ET FAIRE CONSENSUS SUR CETTE VALEUR****TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES**

Cette étape vise à établir, par consensus, une liste des intérêts communs à harmoniser et des intérêts divergents à concilier. Comme les cubes d'un jeu de construction, les intérêts partagés et les intérêts divergents, mais complémentaires, s'imbriquent les uns dans les autres et conduisent à la réalisation de la phase de recherche de solutions susceptibles de satisfaire ces intérêts.

Pour identifier la valeur de chacun des intérêts, le gardien de processus amène les partenaires à échanger afin de déterminer si l'intérêt est commun, divergent non-conflictuel ou divergent conflictuel et à faire consensus sur cette valeur.

- Un intérêt commun partagé (©) est partagé par l'ensemble des partenaires.
- Un intérêt divergent non-conflictuel (DNC) est un intérêt qui n'est pas partagé par au moins un des partenaires sans entraîner de conflit.
- Un intérêt divergent conflictuel (DC) est un intérêt qui n'est pas partagé par au moins un des partenaires et qui est conflictuel.

Pourquoi faire à nouveau une liste des intérêts?

La formulation des intérêts face à chacun des problèmes liés à un enjeu vient bonifier la liste plus générale déjà obtenue à la phase 2 sur les intérêts, objectifs et préoccupations à prendre en considération pour réaliser les enjeux communs d'un projet partagé. S'il y a une répétition de certains intérêts, objectifs et préoccupations, c'est un indice de l'évolution des consensus entre les partenaires qui ne font que faciliter une perception commune du changement souhaité.



ATTENTION AUX OBSTACLES

Les partenaires sont invités à porter attention à ces obstacles :

- ▶ Penser que cette étape est une perte de temps puisque les intérêts généraux ont été nommés au cours de la phase 2;
- ▶ Estimer que c'est une perte de temps puisque pour eux, les solutions sont déjà formulées dans leur tête;
- ▶ Penser qu'il existe plus d'intérêts divergents que communs entre les partenaires;
- ▶ Commenter les intérêts des autres, ce qui amorcera des discussions improductives.

Les partenaires doivent aussi faire un effort pour :

- ▶ Éviter de formuler les intérêts, objectifs et préoccupations sous la forme d'une solution précise à mettre en opération par des actions immédiates. Il s'agit d'une analyse d'une situation souhaitée et non d'une recherche de solutions pour atteindre cette situation. La formulation de solutions fera l'objet de la phase suivante;
- ▶ Identifier les intérêts cachés derrière la formulation d'un intérêt sous forme d'une prise de position ou d'une solution;
- ▶ Oublier le passé pour se tourner vers l'avenir. Il ne s'agit pas de demander à l'un ou l'autre des partenaires de justifier ses erreurs du passé, mais de préciser ce qu'il compte faire demain pour résoudre un problème.



EXEMPLE 6

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux.

Problème 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

Exemples d'intérêts (situation souhaitée) par rapport au problème 1 :

1. Atteindre un équilibre entre les bienfaits de l'EPC pour la matière ligneuse et les besoins fauniques. (©)
2. Trouver un traitement alternatif qui procure des bénéfices mutuels aux intervenants forestiers et fauniques. (©)
3. Amener l'exécutant à modifier ses méthodes d'EPC pour laisser des zones permettant l'installation de pièges. (©)
4. Continuer la réalisation de travaux d'EPC pour conserver cette activité économique valable. (DC)

PHASE 6

LA FORMULATION ET LE CHOIX DES HYPOTHÈSES DE SOLUTIONS

L'objectif ultime du processus de résolution de problèmes/conflits est d'obtenir des solutions susceptibles de combler l'écart entre la situation actuelle à changer et la situation souhaitée. La phase de recherche de solutions se décline en quatre étapes qui consistent :

- 1) dresser un inventaire le plus large possible d'idées de solution;
- 2) clarifier;
- 3) rejeter;
- 4) regrouper des solutions pour parvenir à formuler des hypothèses de solutions à mettre en œuvre.

Les solutions retenues visent à procurer un bénéfice mutuel aux partenaires du projet partagé et à satisfaire ainsi leurs intérêts communs tout en prenant en considération les intérêts divergents, identifiés lors de la phase 5.

PHASE 6 ÉTAPE 1

FAIRE UN INVENTAIRE D'IDÉES DE SOLUTION



TRAVAIL À RÉALISER PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Cette première étape de la phase 6 fait appel à la créativité des partenaires. Elle consiste à formuler un éventail le plus étendu possible d'idées ou de solutions susceptibles de résoudre un problème, tout en satisfaisant les intérêts des partenaires du projet partagé.

Pour recueillir un grand éventail de solutions, le gardien de processus anime, selon ces conditions et cette démarche, un exercice de remue-méninges.

A) Les conditions communiquées aux partenaires :

1. Tout dire en rapport avec le problème (variété et diversité de solutions, même loufoques);
2. En dire le plus possible (quantité d'idées);
3. Piller les idées des autres, faire des analogies, des variantes, des oppositions;
4. Ne pas commenter, ni critiquer, ni censurer les idées de solutions émises.
À ce stade, aucune idée ne doit être rejetée;
5. Participer dans la bonne humeur;
6. Être sensible à la division entre les partenaires (les intérêts divergents non-conflictuels – DNC – entre partenaires formulées lors de la phase précédente) et à la polarisation des idées liée à cette division.



B) La démarche à suivre par les partenaires :

1. Revoir la définition du problème pour prendre conscience de l'écart entre la situation actuelle (les faits, les causes et les conséquences) et la situation souhaitée (les intérêts communs et divergents à satisfaire);
2. Réfléchir individuellement et inscrire sur des «post-it» toutes les idées de solution, des plus réalistes aux plus farfelues, qui viennent à l'esprit. Chaque partenaire inscrit une idée de solution susceptible de régler le problème tout en satisfaisant les intérêts des partenaires par «post-it»;
3. Participer à un tour de table successif afin de communiquer ses idées de solution :
 - a. Le partenaire 1 nomme l'idée inscrite sur son «post-it» et vient le coller sur un tableau disposé dans un endroit visible par tous les partenaires;
 - b. À tour de rôle, les participants suivants font le même exercice;
 - c. Si deux solutions énoncées par les participants se ressemblent ou se complètent, apposer les deux «post-it» côte à côte.
4. À chaque tour de table, un partenaire ne dépose qu'un «post-it» (idée de solution) à la fois jusqu'à l'épuisement de ses idées, auquel cas il dit « je passe »;
5. Les partenaires peuvent ajouter des idées en faisant des analogies, variantes, oppositions d'après les idées émises par les autres participants;
6. Les partenaires sont invités à poser des questions d'éclaircissement sur les idées émises afin de s'assurer de bien les comprendre. Ce questionnement ne doit pas commenter, critiquer ou censurer l'idée.

Pourquoi utiliser la technique du remue-méninge?

La technique du remue-méninge est un processus créatif qui s'avère très utile pour parvenir à inventer le plus grand nombre d'idées de solutions originales par rapport au problème/conflit à résoudre. Dans des conditions agréables, grâce au climat de confiance construit au fil des phases précédentes, cette technique aide à produire plusieurs idées de solution qui entraîneront à leur tour d'autres idées au moment de leur présentation et de leur clarification.



ATTENTION AUX OBSTACLES

Les obstacles suivants empêchent l'émergence d'un grand nombre d'idées de solutions :

- Les jugements hâtifs sur la pertinence des solutions (ex. : cette solution ne marchera pas...);
- L'idée qu'il n'existe qu'une seule solution (ex. : je ne vois que cette solution pour corriger le problème...);
- L'idée que le gâteau à partager est limité par nature (ex. : si cette solution est retenue, je n'aurai qu'une petite pointe du gâteau, alors que d'autres partenaires vont avoir une plus grosse part...);
- La réticence à réaliser un remue-méninges en refusant d'élargir le champ des possibilités acceptables en supposant un manque d'idée et d'imagination.

PHASE 6 ÉTAPE 2

CLARIFIER, REJETER, RETENIR ET REGROUPER LES IDÉES COMMUNES DE SOLUTION



TRAVAIL À RÉALISER PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Une fois la liste des idées de solution obtenue, les partenaires sont appelés à clarifier, rejeter, retenir et regrouper en ensembles (catégories) les idées similaires de solution. Ces regroupements aideront à découvrir et à formuler les hypothèses de solution pour résoudre le problème/conflit de l'enjeu.

Pour clarifier, rejeter, retenir et regrouper des idées similaires et/ou communes de solution, le gardien de processus amène les partenaires à :

1. Clarifier chacune des idées de solution («post-it») émises pour en avoir une compréhension commune;
2. Faire consensus sur les idées que les partenaires ne veulent pas retenir en lien avec le problème actuel à résoudre;
3. Regrouper les idées similaires; ce travail aura été commencé par le classement des «post-it» par idées semblables. Il doit être complété en créant des ensembles ou des catégories. Lorsque les informations recueillies sont nombreuses et complexes, il est parfois nécessaire d'ajourner la session de travail pour réorganiser et parvenir à un meilleur regroupement des ensembles d'idées similaires.



EXEMPLE 7

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux

Problème 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

Exemples de regroupement d'idées de solution recueillies aux étapes 5.1 et 5.2 :

Regroupement de solutions concernant la planification intégrée avant et pendant le traitement :

- Réaliser un plan concret d'EPC avec les différents intervenants du milieu;
- Participer davantage à la planification des interventions d'EPC;
- Mettre à contribution tous les usagers lors de projets d'aménagements;
- Identifier une proportion faune/forêt traitée;
- Appliquer des EPC avec protection des valeurs fauniques.

Regroupement de solutions de traitements alternatifs à valeur faunique :

- Faire des EPC d'hiver;
- Développer une approche par multitraitements en entrant des valeurs d'habitat faunique dans les étapes de la prescription sylvicole;
- Déterminer quels sont les types d'EPC avec protection de valeurs fauniques envisageables;
- Évaluer la possibilité d'utiliser un traitement alternatif à l'EPC quand cela est possible (nettoisement);
- Effectuer des plantations d'arbres fruitiers;
- Ne pas faire d'EPC.

Regroupement de solutions d'identification de zones fauniques :

- Identifier les habitats de déplacement, alimentation, zone des écotones, bordures qu'on doit prioritairement laisser intactes;
- Identifier les zones d'intérêt à protéger.

Regroupement de solutions super travailleurs :

- Former des super travailleurs (débroussailliers et techniciens), en fonction de la réalité du territoire à traiter.

PHASE 6 ÉTAPE 3

FORMULER DES HYPOTHÈSES DE SOLUTION


**TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES**

Au cours de cette étape, les partenaires sont appelés à formuler des hypothèses de solution conduisant à des actions de changement. Le gardien de processus invite les partenaires à articuler des hypothèses de solution à partir des idées ou des regroupements d'idées de l'étape précédente. Selon la taille du groupe, cette activité peut se réaliser en sous-groupes afin de favoriser un processus créatif de formulation d'hypothèses de solution. Une formation aléatoire des sous-groupes favorisera une démarche créative de recherche de solutions et évitera que des partenaires se regroupent à la fin du processus pour faire triompher des hypothèses qui rejoignent leurs solutions de départ.

Les hypothèses seront formulées en s'inspirant des scénarios suivants :

1. **Viser haut** : Formuler une hypothèse de solution traduisant les aspirations optimales de changement de la situation actuelle et de satisfaction de la situation souhaitée des partenaires.
« *Si toutes les conditions de réussite sont réunies, nous aspirons à :* »
2. **La solution tampon** : Formuler une hypothèse de solution communiquant que les partenaires sont satisfaits de choisir une piste qui réponde à leurs intérêts et qui change la situation actuelle.
« *Nous serions satisfaits si :* »
3. **La marge de manœuvre** : Formuler une hypothèse de solution où les partenaires se contentent de moins puisque les conditions de réussite liées au contexte socio-économique dans lequel ils évoluent peuvent s'avérer plus difficiles à contourner.
« *Nous nous contenterions de :* »
4. **La MEilleure SOLUTION de REchange (MESORE)** : La MESORE n'est pas le résultat de la démarche de concertation. Cependant, elle implique que les partenaires qui s'engagent dans cette démarche aient, au départ, une solution de rechange au cas où les hypothèses de solution retenues ne peuvent pas leur procurer un bénéfice mutuel et/ou peuvent difficilement s'appliquer.
« *Si les hypothèses travaillées en concertation ne fonctionnent pas, nous serons obligés de :* »
5. Chaque groupe est invité à mettre en commun ses trois hypothèses de solution et sa MESORE.



Pourquoi utiliser la MESORE ?

Les partenaires s'engagent volontairement dans une démarche de concertation pour rechercher et obtenir des solutions qui leur procurent un bénéfice mutuel. Même si l'utilisation d'un processus rigoureux et rationnel de résolution des problèmes/conflits assure généralement l'atteinte de solutions de type « gagnant-gagnant », il est important pour les partenaires de prévoir une solution de rechange au cas où cette démarche ne fournirait pas les résultats anticipés.

La « MESORE » ou « la solution de rechange » est celle que l'on mettra de l'avant dans le cas où les hypothèses travaillées en concertation ne fonctionnent pas. Définir la MESORE a deux avantages. D'abord, elle peut permettre aux partenaires de constater que la démarche de concertation est parvenue à une ou des hypothèses de solutions plus bénéfiques que leur solution de rechange.

L'autre avantage de la MESORE réside dans le fait qu'elle force la recherche d'une solution de type gagnant-gagnant. Une solution de rechange peut détruire l'avenir du projet partagé et compromettre les liens de coopération établis entre les partenaires. Généralement, les partenaires feront le choix de continuer de réfléchir en revenant à des phases précédentes pour voir si une bonification du travail pourrait apporter des informations nouvelles. En ce sens, connaître les solutions de rechange peut être déterminant pour la réussite du projet.

Par conséquent, dès les premières rencontres d'une démarche de concertation, le fait pour les partenaires d'avoir et de partager leur solution de rechange peut servir d'incitatif à s'engager davantage dans un processus les amenant à élaborer des hypothèses de solutions meilleures que la solution de rechange.



EXEMPLE 8

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux

Problème 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

Exemples d'hypothèses formulées :

RÉSULTAT DE L'ÉQUIPE 1

Hypothèse 1-1 : NOUS ASPIRONS À (viser haut) :

Un arrêt complet des EPC.

Hypothèse 1-2 : NOUS SERIONS SATISFAITS SI (la solution tampon) :

Une planification stratégique des opérations d'EPC effectuée par les intervenants du milieu de manière à déterminer les proportions par unité de référence à conserver ainsi que les mesures à appliquer pour assurer une protection des valeurs fauniques dans les secteurs traités.

Hypothèse 1-3 : NOUS NOUS CONTENTERIONS DE (la marge de manœuvre) :

L'augmentation des proportions non traitées en EPC.

Hypothèse 1-4 : Meilleure Solution de Rechange (MESORE):

Statu quo.

RÉSULTAT DE L'ÉQUIPE 2

Hypothèse 2-1 : NOUS ASPIRONS À (viser haut) :

Former une équipe de super débroussailliers sachant reconnaître les habitats à conserver et pouvant adapter le traitement en conséquence, en temps réel.

Hypothèse 2-2 : NOUS SERIONS SATISFAITS SI (la solution tampon) :

Développer une approche par multitraitements, en entrant des valeurs d'habitat faunique dans les étapes de la prescription sylvicole.

Hypothèse 2-3 : NOUS NOUS CONTENTERIONS DE (la marge de manœuvre) :

Donner une formation de base adaptée aux débroussailliers afin de les initier à reconnaître les habitats. Cette formation pourrait être accompagnée d'un projet-pilote sur une petite superficie.

Hypothèse 2-4 : Meilleure Solution de Rechange (MESORE):

Statu quo avec des préoccupations multi-ressources.



PHASE 6 ÉTAPE 4

CHOISIR LA OU LES HYPOTHÈSES DE SOLUTION AU PROBLÈME/CONFLIT

TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Lors de cette quatrième étape de la phase 6, les partenaires sont appelés à faire consensus sur la ou les hypothèses de solution qu'ils veulent choisir pour planifier, réaliser et évaluer les actions de changement à accomplir. À ce stade-ci, l'utilisation d'une matrice est, une fois de plus, recommandée afin qu'un partenaire ou un groupe de partenaires n'impose pas son hypothèse de solution. Avant de commencer, le gardien de processus explique la matrice de choix utilisée :

1. Chaque hypothèse doit être analysée en fonction de chaque intérêt, objectif et préoccupation décrivant la situation souhaitée à la phase 5.
2. Pour chaque hypothèse de solution, les partenaires doivent identifier (en groupe ou individuellement) si elle est compatible (1 point) avec ou incompatible (0 point) avec chacun des intérêts énumérés à la phase 5.
3. Les hypothèses sont ensuite triées à partir de celle qui a le total le plus élevé ou le plus faible. Les hypothèses avec les totaux les plus élevés sont celles qui sont le plus susceptibles de réduire l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée tout en procurant un bénéfice mutuel aux partenaires.
4. Les partenaires valident les résultats et font le choix des hypothèses de solution à mettre de l'avant.
5. S'il y a lieu, les hypothèses seront reformulées afin de s'assurer qu'elles font consensus.

Donnons l'exemple de l'utilisation de la matrice à l'aide des hypothèses retenues par chacun des deux groupes dans l'exemple précédent :

Hypothèse 1-1 : Nous aspirons à un arrêt complet des EPC.

Hypothèse 2-1 : Nous aspirons à former une équipe de super débroussailliers sachant reconnaître les habitats à conserver et pouvant adapter le traitement en conséquence, en temps réel.

Ces hypothèses sont intégrées à l'intérieur d'une matrice dans laquelle on retrouve les intérêts des partenaires de la phase 5.

SITUATION SOUHAITÉE : INTÉRÊTS DES PARTENAIRES (PHASE 5)	HYP. 1-1	HYP. 2-1
1. Atteindre un équilibre entre les bienfaits de l'EPC pour la matière ligneuse et les besoins fauniques. ©	0	1
2. Trouver un traitement alternatif qui procure des bénéfices mutuels aux intervenants forestiers et fauniques. ©	1	1
3. Amener l'exécutant à modifier ses méthodes d'EPC pour laisser des zones permettant l'installation de pièges. ©	0	1
4. Continuer la réalisation de travaux d'EPC pour conserver cette activité économique valable. (DC)	0	1
Total	1	4

L'hypothèse 2-1 sera favorisée puisqu'elle est compatible avec la situation souhaitée et tient compte de l'intérêt divergent conflictuel. Le même exercice doit être réalisé pour les hypothèses **NOUS SERIONS SATISFAITS SI** et **NOUS NOUS CONTENTERIONS DE**.



EXEMPLE 9

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux

Problème 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

Exemples d'hypothèses reformulées faisant consensus :

NOUS ASPIRONS À (viser haut) :

Donner de la formation aux travailleurs forestiers permettant de poser les bons gestes aux bons endroits (super débroussaillieurs pouvant adapter le traitement au terrain et aux habitats à conserver).

NOUS SERIONS SATISFAITS SI (la solution tampon) :

Obtenir une planification des EPC à l'échelle de petits territoires qui tient compte des besoins des usagers et des écosystèmes et qui permet de moduler les surfaces traitées de façon irrégulière.

NOUS NOUS CONTENTERIONS DE (la marge de manœuvre) :

Donner une formation de base adaptée aux débroussaillieurs afin de les initier à reconnaître les habitats. Cette formation pourrait être accompagnée d'un projet-pilote sur une petite superficie.



PHASE 7

LA PLANIFICATION DES ACTIONS DE CHANGEMENT ET LEUR ÉVALUATION

En fonction des hypothèses de solution retenues, la septième phase consiste à planifier les actions de changement. La planification est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs. Elle sert à identifier ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, par qui cela doit être fait, quelles ressources sont nécessaires pour la mise en œuvre des actions et comment on évaluera tout cela. C'est le processus qui permet d'opérationnaliser les solutions retenues.

Cette phase est divisée en trois étapes :

- 1) reformuler les hypothèses retenues en objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporels (SMART)³;
- 2) planifier les actions de changement;
- 3) mettre en place les processus d'évaluation qui permettront de juger de la mise en œuvre de ces actions et de les ajuster si nécessaire.

PHASE 7 ÉTAPE 1

FORMULER LES RÉSULTATS SOUHAITÉS ET IDENTIFIER LES HORIZONS DE RÉALISATION



TRAVAIL À RÉALISER PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

Les partenaires du projet partagé, avec l'aide du gardien de processus, reprennent toutes les hypothèses de solution retenues et les reformulent en termes d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporels. La façon dont ceux-ci sont formulés devra nous permettre de mesurer le progrès et d'évaluer les actions. Pour chaque objectif, il importe d'estimer l'horizon de temps nécessaire pour l'atteindre. Selon les résultats visés, les actions de changement peuvent être considérées à long, moyen ou court terme. Pour cette étape nous retenons la séquence suivante :

1. Pour chaque hypothèse de solution retenue, déterminer les objectifs à atteindre;
2. Estimer l'horizon de réalisation nécessaire afin d'atteindre ce résultat;
3. Effectuer un tri selon les horizons court terme, moyen terme et long terme.

³ SMART (*intelligent* en anglais), est un moyen mnémotechnique pour se souvenir des caractéristiques que devraient idéalement avoir un objectif et un indicateur pour permettre la réalisation de l'objectif et la mesure de son avancement (Wikipédia, 2014).



EXEMPLE 10

PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE ET DE LA POURVOIRIE BATARAM

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux

Problème 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

Exemples d'horizons de réalisation :

OBJECTIFS	HORIZON DE RÉALISATION
Appliquer un traitement forestier qui permet de moduler les surfaces à traiter de façon irrégulière.	court terme
Former les débroussaillieurs sur les habitats fauniques à conserver dans les peuplements à traiter en EPC.	court terme
Appliquer un traitement qui permet de moduler les surfaces à traiter de façon irrégulière.	court terme
Appliquer un projet pilote sur une petite superficie.	court terme
Planifier des EPC tenant compte des besoins des usagers et des écosystèmes.	moyen terme
Appliquer des traitements qui tiennent compte des besoins fauniques.	moyen terme
Donner une formation approfondie aux débroussaillieurs (des super débroussaillieurs) afin de les rendre apte à reconnaître les habitats à conserver et à adapter le traitement en conséquence, en temps réel.	long terme



PHASE 7 ÉTAPE 2

PLANIFIER LES ACTIONS DE CHANGEMENT



**TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES**

La planification de l'action est la partie qui devrait être la plus facile à élaborer pour les utilisateurs de ce guide. Au cours de cette étape, il faut identifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre chacun des objectifs définis précédemment. Une fois que toutes les actions visant la réalisation de toutes les hypothèses de solution retenues sont planifiées, les partenaires d'un projet partagé peuvent écrire leur plan d'action concerté. À cette étape, il faut également identifier les responsables, les échéanciers, les indicateurs de résultats et les ressources disponibles ou nécessaires.

Il est possible de confier l'élaboration du plan d'action concerté à un groupe de travail. Par la suite, le plan sera proposé aux partenaires du projet partagé et retravaillé en fonction des discussions.

**EXEMPLE 11****PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE
ET DE LA POURVOIRIE BATARAM**

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux

Problème 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

Exemples de planification pour une hypothèse de solution retenue :

OBJECTIFS	ACTIONS	ÉCHÉANCIERS	RESPONSABLES	RESSOURCES POTENTIELLES
Former les débroussaillieurs sur les habitats fauniques à conserver dans les peuplements à traiter en EPC	Monter un plan de cours	Mars 2016	Groupe Faune PDFD	Laboratoire rural
	Identifier le formateur			
	Identifier la clientèle étudiante			
	Trouver le financement pour dispenser la formation et payer les travailleurs lors de la formation	Mai 2016	Groupe Faune PDFD	CLE Charlevoix CLE de La Baie
	Donner la formation aux débroussaillieurs	Juin 2016	Formateur	
	Évaluer les résultats de la formation	Septembre 2016	Formateur	



PHASE 7 ÉTAPE 3

PLANIFIER L'ÉVALUATION DES ACTIONS DE CHANGEMENT



TRAVAIL À RÉALISER
PAR LE GARDIEN DE PROCESSUS ET LES PARTENAIRES

L'évaluation est un outil de gestion essentiel pour nos projets, car elle permet, à des moments réguliers et prédéterminés, de confirmer la logique de nos actions, de s'assurer que les intérêts de l'ensemble des partenaires sont respectés et de réajuster si nécessaire. Par ailleurs, en implantant un processus d'évaluation, nous nous assurons d'avoir une meilleure compréhension de la réelle contribution de notre action au projet partagé. Voici quelques questions auxquelles tente de répondre l'évaluation :

- Les actions planifiées et exécutées sont-elles toujours pertinentes et efficaces pour la réalisation de notre projet partagé et le respect des intérêts des partenaires?
- Quelles sont les décisions à prendre concernant les changements à apporter aux activités en cours pour les étapes à venir?
- Quels sont les problèmes, risques et défis actuels ou à venir dont il faut tenir compte pour garantir la réalisation de notre projet partagé?
- Qu'apprenons-nous?

Il importe, au cours de cette phase, de bien identifier les manières de surveiller l'accomplissement de nos actions afin de nous assurer que l'écart entre la situation initiale et la situation souhaitée se rétrécit. Afin d'évaluer votre projet, vous devez également décider des indicateurs de suivi et de la fréquence de vos évaluations. Les indicateurs se rapportent toujours aux résultats prédéfinis dans le plan d'action. L'utilisation du feedback auprès des partenaires du projet, par rapport à l'accomplissement des actions, permet également de s'assurer de la pertinence de celles-ci en ce qui concerne la situation problématique à changer.

**EXEMPLE 12****PROJET DE LA ZEC DU LAC AU SABLE
ET DE LA POURVOIRIE BATARAM**

Projet partagé : Dégager des orientations opérationnelles de développement sur des territoires fauniques structurés contigus afin de les intégrer dans une planification territoriale.

Enjeu 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux

Problème 1 : Les travaux d'éclaircie pré-commerciaux sont non adaptés aux besoins essentiels de la faune (nourriture, abri et couvert) et à l'industrie de la fourrure.

Exemples de planification pour une hypothèse de solution retenue :

OBJECTIFS	ACTIONS	ECHÉANCIERS	RESPONSABLES	RESSOURCES POTENTIELLES	INDICATEURS
Former les débroussaillleurs sur les habitats fauniques à conserver dans les peuplements à traiter en EPC	Monter un plan de cours	Mars 2016	Groupe Faune PDFD	Laboratoire rural	Le plan de cours est écrit
	Identifier le formateur				Le formateur est trouvé
	Identifier la clientèle étudiante				Un document identifie la clientèle
	Trouver le financement pour dispenser la formation et payer les travailleurs lors de la formation	Mai 2016	Groupe Faune PDFD	CLE Charlevoix	Les demandes de subvention sont faites
	Donner la formation aux débroussaillleurs	Juin 2016	Formateur	CLE de La Baie	L'évaluation continue des actions de formation
	Évaluer les résultats de la formation	Septembre 2016	Formateur		Le questionnaire d'évaluation est complété

Indicateurs d'évaluation de l'objectif :

- 10 débroussaillleurs ont suivi la formation et obtenu un certificat d'aptitudes.



CONCLUSION

La démarche de concertation présentée dans ce guide vise à aider les partenaires d'un projet partagé à apprendre, à intégrer et à maîtriser les valeurs, les attitudes et les comportements indispensables à l'établissement d'une véritable relation de coopération. La démarche proposée n'est pas une recette magique. Au contraire, elle est exigeante et demande une ouverture d'esprit face au changement.

Trop souvent, en l'absence de relation de coopération entre les parties impliquées dans un projet, on voit les acteurs qui possèdent plus de pouvoir et d'information se positionner très rapidement pour faire triompher leur solution sans reconnaître l'apport que peuvent avoir les autres dans la recherche de solutions. Les partenaires perdent alors énormément de temps et d'énergie à défendre leurs positions tout en développant des conflits et de l'animosité. À la longue, ces situations ne créent que des perdants et la réalisation d'actions concertées est vouée à l'échec.

Le **Guide pratique d'une démarche de concertation** permet de dépasser ces obstacles. La culture de concertation repose sur la compréhension du rôle de la subjectivité et de l'affectivité. Un projet partagé est voué à l'échec si les partenaires négligent de prendre en considération qu'ils sont d'abord des êtres humains qui communiquent avec leur cœur et leur raison. De là l'importance de développer des attitudes d'authenticité, d'empathie et de transparence.

Afin de faciliter l'établissement progressif de la relation de coopération et de parvenir à des solutions efficaces et novatrices procurant un bénéfice mutuel, les partenaires d'un projet partagé doivent donc reconnaître la pertinence de prendre le temps nécessaire pour franchir toutes les étapes permettant un meilleur partage de l'information et une analyse adéquate de la situation problématique à résoudre.

La mise en place des conditions et règles de fonctionnement procure les connaissances nécessaires à l'apprentissage des mécanismes et des rouages de la concertation. Au départ, la réalisation rigoureuse de toutes les phases du processus de résolutions de problèmes/conflits semble longue. Mais l'application d'une démarche de concertation n'est pas qu'un « événement » limité dans le temps. L'expérience acquise améliore les compétences. Chaque projet partagé réalisé en concertation, chaque problème résolu en utilisant cette approche pérennise une culture de concertation et en facilite l'appropriation.

À chaque occasion où des partenaires décident de se faire confiance en partageant leur pouvoir, leur expertise, leur compétence, leur information, ils créent progressivement cette culture de concertation. Par la publication de ce guide, le Groupe des PDFD espère apporter une contribution qui aura des retombées positives sur les actions de changement qui définiront l'avenir de nos collectivités locales et régionales en partageant les connaissances acquises (le savoir), les stratégies, outils et techniques utilisés par les partenaires (le savoir-faire) ainsi que par les valeurs et les attitudes (le savoir-être) qu'ils ont intégrés afin de s'inscrire dans une nouvelle culture de concertation.



POSTFACE

Le Groupe des PDFD de Charlevoix et du Bas-Saguenay a utilisé la démarche de concertation dans le cadre de projets ciblés couvrant de petites superficies et également à l'échelle de territoires structurés. Grâce aux apprentissages et aux recommandations qui en ont découlé, la démarche a été expérimentée sous toutes ses facettes pour en déceler les avantages et améliorer la capacité des partenaires à l'appliquer concrètement dans la réalisation de leurs projets partagés. À la fin de chaque projet, la rétroaction et l'analyse de l'efficacité des différents outils offerts par l'approche de concertation selon le principe gagnant-gagnant ont permis de l'améliorer, et ce, en tenant compte de la réalité propre à la gestion territoriale. Trois projets majeurs doivent être mentionnés :

1. Banc d'essai pour le développement d'un nouveau mode de gestion du territoire : harmonisation de chantiers de coupe sur des territoires fauniques structurés

L'objectif de ce projet était d'utiliser la démarche de concertation afin de développer un mode de gestion intégrée et concertée du territoire. Le projet a commencé par une formation des partenaires permettant d'entamer le transfert de connaissances. La méthodologie utilisée sur de petits chantiers de coupe a ensuite permis de se familiariser avec la démarche de concertation. La méthode a été testée sur trois secteurs d'intervention différents, et l'application de la démarche sur chacun d'eux a permis d'améliorer la procédure de façon continue.

- Bergeron, Nathaël. (2009). *La concertation au service d'un écosystème : développement d'un nouveau mode de gestion du territoire – Banc d'essai* [Rapport final], Bibliothèque des PDFD, 58 p., [En ligne].
[<http://www.groupepdfd.ca/files/concertation-ppr.pdf>]

2. La concertation au service de la gestion intégrée des ressources : l'implantation d'une démarche de concertation en amont de la planification des travaux

Ce projet visait à expérimenter à nouveau la démarche de concertation dans le cadre de la gestion intégrée des ressources en y incorporant les apprentissages et les recommandations du précédent projet. Durant une période de quatre mois, une quinzaine de représentants des différents utilisateurs du territoire se sont réunis à plusieurs reprises afin de faire progresser le projet. Les partenaires ont reçu une formation sur les fondements de l'approche et de la démarche de concertation proposées. Ils ont ensuite utilisé cette démarche afin d'obtenir des orientations opérationnelles de développement du territoire ciblé : la zec du Lac-au-Sable et la pourvoirie du Club Bataram.

- Laberge, Valérie (2011). *La concertation au service de la gestion intégrée des ressources du territoire : document d'orientations opérationnelles*, Groupe des PDFD, 68 p.
- Deschênes, Pierre et Laberge, Valérie (2011). *Guide pratique de l'application de l'approche de concertation à l'usage de la gestion intégrée des ressources du territoire, version préliminaire*, Groupe des PDFD, 43 p.



3. L'intégration de la démarche de concertation dans les pratiques quotidiennes du nouveau mode de gestion du territoire développé par le Groupe des PDFD et son amélioration continue

Ce projet visait à terminer l'intégration de l'approche de concertation et de la démarche au mode de gestion du territoire développé par et pour les acteurs du milieu. Celui-ci a permis au Groupe des PDFD de développer les bases nécessaires pour jouer le rôle de gardien de la relation de coopération entre les partenaires, l'un des fondements de l'approche de concertation et de la démarche proposée dans ce guide.

Ce projet a été rendu possible grâce au laboratoire rural de la Politique nationale de la ruralité du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) et grâce à la Conférence régionale des élus (CRÉ) du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Fonds de développement régional (FDR) et à la Commission régionale sur les ressources naturelles et le territoire (CRRNT)).

Documents disponibles :

- Laberge, Valérie (2013).
Rapport final du laboratoire rural : le développement d'un modèle de gestion du territoire associé aux collectivités forestières,
Groupe des PDFD, 95 p.
- Groupe des PDFD (2013).
Rapport final de l'intégration de l'approche par écosystème au modèle de gestion du territoire associé aux collectivités forestières : la gestion concertée-participative des écosystèmes et de ses ressources.

BIBLIOGRAPHIE⁴

Bennis, W.G., *Le développement des organisations: sa pratique, ses perspectives et ses problèmes* (trad. franç.), Toulouse: Dalloz (Gestion des ressources humaines), 1975.

Deschênes, Pierre, *Le défi d'intégration d'une culture de concertation syndicale/patronale*, Numéro spécial « *Regards sur les relations du travail* » Revue effectif, vol. 14, no. 5, 14-19, 2011.

Deschênes, Pierre et coll., *Guide d'application d'un processus de concertation, à l'usage de partenaires engagés dans un projet partagé*. Document publié en 500 exemplaires produit en coopération avec les partenaires (les agents de développement du Bas-Saguenay et les explorateurs du Changement des Cévennes) du projet de coopération franco-québécois des Cévennes-Alès et du Bas-Saguenay, 2001.

Deschênes, Pierre, *La préparation la plus difficile : apprendre à dialoguer*, Numéro sur la négociation collective, *Revue Effectif*, vol. 8, no. 2, 41-43, 2005.

Deschênes, Pierre et coll., *Guide d'application d'un processus de concertation, à l'usage de partenaires engagés dans un projet partagé*. Document adapté à la réalité québécoise publié en 2000 exemplaires et produit en coopération avec Jean Bergeron et Anne-Lise Minier (agents de développement du Bas-Saguenay), 2003.

Deschênes, Pierre, *L'application d'une démarche de concertation à un projet de développement territorial des collectivités du Bas-Saguenay sud*, P.A. Tremblay, S. Tremblay, *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 2002.

Deschênes, Pierre, *L'implantation d'une stratégie de négociation concertée dans une organisation: un guide d'utilisation*, *Revue Interactions*, vol. 3. no. 1 et 2, 147-167, 1999.

Deschênes, Pierre et coll., *Négociation en relations du travail: nouvelles approches*, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 1998, réédition en 2000 et 2007.

Doré, Michel et coll., *Cahier d'outils sur l'organisation du travail et le travail en équipe*, Montréal : Publié par la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN), 2002.

Fisher, R., W. Ury, B. Patton, *Comment réussir une négociation*, (trad. franç., édition revue et complétée). Paris : Éditions du Seuil, 1994.

Fisher, R., S. Brown, *D'une bonne relation à une négociation réussie*, (trad. franç.). Paris : Éditions du Seuil, 1991.

Lescarbeau, Robert, Maurice Payette et Yves St-Amaud, *Profession consultant*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 2003.

Richard, Bruno, *Psychologie des groupes restreints*, Québec : Presses Inter Universitaires, 1996.

Ury, W., *Comment négocier avec les gens difficiles*, (trad. franç.). Paris : Éditions du Seuil, 1993. 2003.

Weiss, D.W., *Franchir le mur des conflits*, (trad. franç. de Jean Boivin). Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1999.

Werber, Bernard, *L'encyclopédie du savoir relatif et absolu*. Les éditions Albin Michel, 2000.

⁴ La bibliographie regroupe les ouvrages cités dans le présent guide. Le lecteur y trouvera en sus les références qui ont alimenté son contenu de façon globale et transversale.

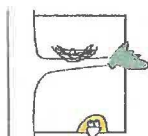


Ce projet a été rendu possible grâce
à l'obtention d'un laboratoire rural dans le cadre de
la deuxième Politique nationale de la ruralité du **gouvernement
du Québec** et à la participation financière du **CLD du Fjord**
et du **CLD de la MRC de Charlevoix-Est**.

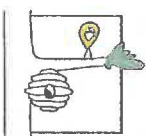


La gestion d'un projet

Ce qui arrive trop souvent



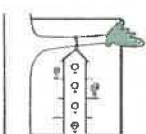
Comment le partenaire a exprimé son besoin



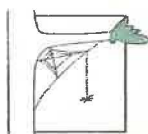
Comment le chef de projet l'a compris



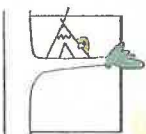
Comment l'ingénieur l'a conçu



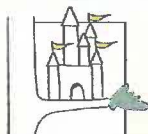
Comment le responsable des ventes l'a décrit



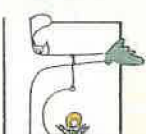
Comment le projet a été documenté



Ce qui a finalement été installé

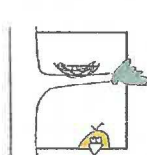


Comment le partenaire a été facturé

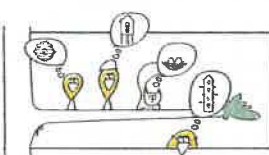


Ce dont il avait réellement besoin

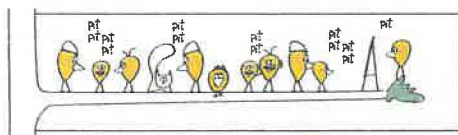
La gestion concertée participative



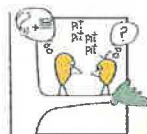
Comment le partenaire a exprimé son besoin



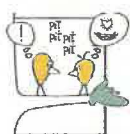
La compréhension de chacun des intervenants



La concertation pour mieux comprendre et répondre aux besoins
Pour se concerter, les partenaires doivent bâtir une véritable relation de confiance. L'apprentissage et l'intégration de valeurs, d'attitudes et de comportements est primordial.



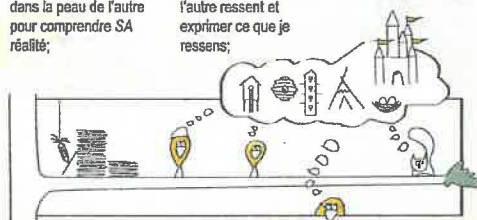
La perception : la capacité à se mettre dans la peau de l'autre pour comprendre SA réalité;



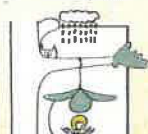
L'affectivité : comprendre ce que l'autre ressent et exprimer ce que je ressens;



La communication : écouter et être écouté.



Comment le projet a été documenté (afin de partager l'information et parler le même langage)



Ce qui a finalement été installé (et facturé)



Ce dont le partenaire avait réellement besoin

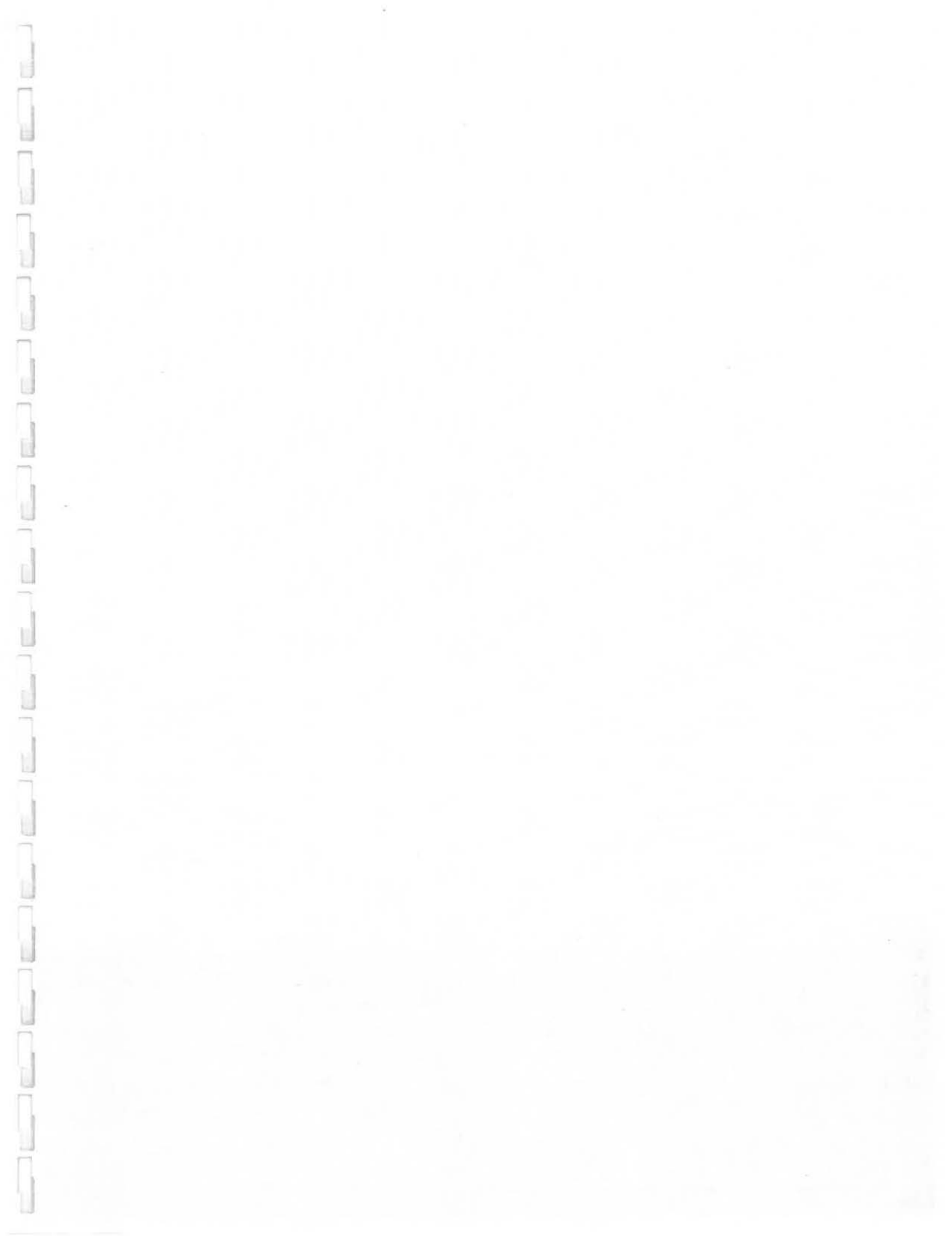
Nouveau mode de gestion territoriale **Concertation**
Développement forestier durable Recherche
Gestion par écosystème Gestion intégrée des ressources
Restauration des milieux forestiers **Partage des ressources**
Partenariat participatif et mobilisateur
Transfert de connaissances





Le groupe des Partenaires pour le Développement
Forestier Durable des Communautés de
Charlevoix et du Bas-Saguenay

www.groupepdfd.ca





Le groupe des Partenaires pour le Développement
Forestier Durable des Communautés de
Charlevoix et du Bas-Saguenay

www.groupepdfd.ca