



Synthèse de la Plateforme N+P II/25

« Relations avec les parties prenantes, en particulier les communes : communication et participation »

Qu'est-ce qu'on entend par **parties prenantes** ou *stakeholder* ?

Une personne, un groupe ou une organisation qui a un intérêt dans une entreprise, un projet ou une décision ou qui est touchée par une entreprise, un projet ou une décision.

Dans l'idéal, une bonne **gestion des relations avec les parties prenantes** (*stakeholder management*) aide les cantons à mieux remplir leurs objectifs et leurs missions politiques, puisque les intérêts et les besoins des acteurs impliqués sont pris en compte, créant ainsi une situation plus équilibrée. Avantages :

1. **Coopération et coordination effectives** : une bonne gestion des relations avec les parties prenantes permet d'assurer une coopération réelle entre les différents acteurs des échelons cantonal, régional et local. Cet aspect est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de réaliser des projets qui concernent plusieurs cantons ou communes, ou qui nécessitent des efforts coordonnés (comme les mesures de protection de la nature ou les projets d'infrastructures).
2. **Consolidation politique** : les intérêts et les doutes des principales parties prenantes étant connus en amont, cela permet d'éviter des conflits de nature politique et d'accroître la probabilité d'une approbation.
3. **Transparence et confiance** : lorsque les cantons impliquent les parties prenantes dans le processus de prise de décision dès le départ, la confiance dans l'administration s'en trouve renforcée. Gagner la confiance des parties prenantes peut jouer un rôle déterminant dans l'acceptation des mesures. Lorsque les problèmes et les doutes sont abordés en amont, cela accroît la probabilité de bonne fin du projet.
4. **Légitimité des décisions** : dans un pays pluraliste comme la Suisse, il y a une multitude d'intérêts et de groupes d'intérêts. Une bonne gestion des relations avec les parties prenantes peut contribuer à légitimer les décisions auprès des différents groupes de la société et à les rendre ainsi acceptables.
5. **Efficacité économique** : les intérêts des divers acteurs étant pris en compte en amont, les ressources peuvent être employées à meilleur escient et les conflits potentiels, être évités. Cela se traduit par une meilleure utilisation des deniers publics, mais également par une réalisation plus économique des projets.

1. Parties prenantes et communication N+P

a) Possibilités et limites

Exigences élevées en matière de communication de l'administration. La communication d'une administration doit être :

- juste / correcte
- transparente
- objective / factuelle
- fiable et responsable
- continue et constante

La communication va au-delà du travail avec les médias.

- Plus de 40 % de la population ne consomme plus du tout d'informations sur l'actualité. On ne peut donc pas atteindre ces personnes avec les médias.
- Écouter, c'est aussi communiquer !
- Il est important de définir un narratif et des messages-clés à l'avance. Il faut exposer clairement qui fait quoi et pourquoi, et comment la population en profite.

b) Gestion des relations avec les parties prenantes

- Ce travail commence par une analyse qui consiste à placer les parties prenantes dans une grille matricielle selon leur influence et leurs intérêts (actifs ou passifs). Il s'agit d'un travail qui se fait en interne et qui doit rester confidentiel. La représentativité est essentielle. Tendance de fond : grand intérêt, peu d'influence ; grande influence, peu d'intérêt.
- Questions importantes : les parties prenantes sont-elles concernées personnellement ou ont-elles seulement un intérêt à défendre ? Sont-elles a priori positives, négatives ou neutres ? Quelles sont les relations réelles ? (les relations interpersonnelles sont centrales) Comment amène-t-on les acteurs neutres à se positionner ? Qui détient le pouvoir de décision ?
- Ne pas oublier les parties prenantes internes !
- Il arrive que des parties prenantes refusent de s'impliquer.
- La gestion des relations avec les parties prenantes nécessite des ressources.
- La matrice des parties prenantes n'est pas statique : elle doit être remise en question régulièrement et adaptée en fonction des nouveaux développements.

2. Participation des communes : possibilités et expériences dans le secteur N+P

Offres de conseils et de soutien utilisées :

- Programmes d'encouragement
- Séances d'échanges
- Bulletins d'information
- Processus participatifs
- Formation continue
- Exemples pratiques
- Guides
- Prix (bons pour un conseil)

Il semble que la mise en œuvre au niveau communal soit le parent pauvre des activités de communication déployées. La communication directe, régulière, n'est pas la règle. La présence du canton en tant qu'organe consultatif est importante. Il est aussi important de mettre en place un processus participatif aussi large que possible. Les bulletins d'information (newsletter) ne sont pas le meilleur instrument pour une communication directe et il est plus efficace de regrouper les questions et réponses fréquentes dans une liste (FAQ). Les échanges informels avec les communes (par ex. apéritifs) ont aussi fait leurs preuves, tout comme le travail avec les multiplicateurs (par ex. écoles, bureaux de conseils, présidences des communes) ou une « infiltration » par le biais de canaux existants (par ex. l'aménagement du territoire). La motivation est centrale, il faut donc faire parler de soi (bouche-à-oreille). Occasionnellement, une pression de l'extérieur peut être utile (par ex. via les associations de protection de la nature ou des oiseaux). Les communes se distinguent par leur hétérogénéité et il faut donc adapter la communication aux circonstances. Un cofinancement de la part du canton peut aussi exercer une certaine pression. On constate une accélération des processus lorsque le canton met à disposition des instruments spécifiques.

3. Documentation

Des informations supplémentaires, présentées lors de la séance de la plateforme, sont disponibles sur le blog :

- Présentations (diaporamas)
- Synthèse des expériences en matière de participation des communes
- Recueil d'exemples intéressants au niveau de la communication et de la participation
- Évaluation de l'enquête sur la répartition des tâches entre cantons et communes (7 retours)