

# Une sensibilisation aux fondements d'une approche concertée de gestion intégrée de l'eau par bassin versant (GIEBV)



**Session d'information : 13 mai 2011**

**Personne-ressource : Pierre Deschênes (Ph.D.),  
professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi  
et partenaire/consultant pour le Groupe des PDFD**

# Objectifs de la session d'information

- Nous sensibiliser aux fondements de l'approche de concertation pour réaliser un projet commun :
  - **Comment obtenir une bonne relation de confiance entre partenaires ? – La relation de coopération**
  - **Comment obtenir de bons résultats procurant un bénéfice mutuel aux partenaires («°gagnant/gagnant°»)? - Le processus de réalisation d'un projet partagé**
- Développer des réflexes de concertation entre partenaires
  - **Comment faire pour que les «°bottines suivent les babines°»? – Du discours écrit à la réalité sur le terrain**

# Le choix de la concertation

- Lorsque des partenaires choisissent volontairement de réaliser un projet partagé (ex. PDE – Plan directeur en matière de gestion de l'eau) en mode de concertation, ils expriment :
  - - une volonté de coopérer à la réussite du projet,
  - - une reconnaissance de l'apport particulier de chacun des partenaires impliqués dans le projet,
  - - une attention constante portée à la nature et à la qualité de la relation autant qu'à la démarche de prise de décision pour atteindre les résultats anticipés à chacune des neuf (9) phases du projet.

# Une définition d'une démarche concertée

- **Une démarche de coopération établie entre deux ou plusieurs partenaires en vue de résoudre avec un bénéfice mutuel ("gagnant-gagnant") un projet, un enjeu commun ou un différend en suivant les phases d'un processus rationnel de solution de problèmes.**

# Quel est votre style de gestion intégrée de l'eau par bassin versant (GIEBV) ? (Exercice 1)

## S'entendre à tout prix

- On est des amis
- On veut pas de chicane
- On fait des concessions
- On change d'idée sous la menace
- On avoue son règlement minimal
- On accepte le pire pourvu que ça se règle
- On ne trouve pas les arguments, alors on accepte
- On est pressé de régler le conflit
- **ON FUIT – ON ÉVITE ON CÈDE - ON PERD**

## Gagner à tout prix

- On cherche à résoudre le problème
- On veut un accord efficace
- On traite séparément la relation du problème
- On met l'accent sur les intérêts et non sur les positions
- On explore des solutions à avantages réciproques
- On évalue toutes les options selon des critères convenus
- **DE CONSENSUS ET CONSENSUS, ON RECHERCHE UNE SOLUTION À BÉNÉFICE MUTUEL**

## Gagner à tout prix

- On est des adversaires
- On veut la victoire
- On exige des concessions
- On défend nos positions et on s'y cantonne
- On bluffe sur ses exigences minimales
- Le gain de l'un implique la perte de l'autre
- On menace et on exerce de la pression
- On ne discute pas, on plaide pour gagner

# DES POINTS IMPORTANTS D'UNE DEMARCHE DE CONCERTATION

- La concertation met l'accent sur les enjeux d'un projet non sur des positions et tente de satisfaire les intérêts respectifs des partenaires.
- L'intérêt du partenaire est double : l'enjeu à réaliser et la relation avec l'interlocuteur
- ***TRAITER SÉPARÉMENT LES QUESTIONS DE PERSONNES ET L'ENJEU (PROBLÈME, DIFFÉREND).***

# Les ingrédients de la relation de coopération entre partenaires

- Dans toute DEMARCHE DE CONCERTATION, il importe de tenir compte des intérêts de l'autre partie. La confiance est alors un élément primordial.
  - Il faut beaucoup de temps pour bâtir la confiance et peu de temps pour la détruire
  - Il faut beaucoup de temps pour venir à bout de la méfiance et peu de temps pour l'instaurer.

## ***L'ÊTRE HUMAIN AU CENTRE DE LA CONCERTATION ENTRE DES PARTENAIRES***

# Trois (3) obstacles à la relation de coopération

- **L'écart de perception** : Ne pas parler de la même chose.
- **Le dialogue de sourds** : Avoir l'impression de ne pas être compris.
- **Le refoulement des émotions** : Avoir des "crottes" sur le cœur ou quand l'équilibre entre la raison et la passion est rompu.

# Trois (3) remèdes pour construire continuellement une relation de coopération

- **PERCEPTION** : La prise en considération de la perception que chacun des partenaires a d'un enjeu.
- **COMMUNICATION** : Apprendre à écouter si nous voulons être écouté .
- **AFFECTIVITÉ**: Maintenir l'équilibre entre la raison et la passion.

# La perception: une définition

Exercice 2 : Le rôle de la perception dans la communication.

- Chacun a sa propre perception de la réalité;
- Pour chacun, sa réalité est LA réalité;
- Dans un enjeu, un problème, un conflit, c'est la différence entre ce que les partenaires perçoivent et ce qu'ils croient qui est en cause.

**Les enjeux (problèmes/conflits) que nous tentons de résoudre sont ceux que nous nommons et que nous définissons d'une façon commune**

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

- Lors des multiples occasions d'interagir dans un projet partagé de GIEBV, il est important de :
  - Accorder à chacun des partenaires la chance de communiquer sa perception de la situation (ex. les tours de table successifs);
  - L'inciter à se mettre dans la peau des autres pour comprendre de façon empathique leur réalité;
  - Multiplier les «pourquoi?»

La communication : Écouter et être  
écouté

Exercice 3: Suis-je un bon  
récepteur ?

Sans une communication de qualité  
entre les partenaires, point de  
concertation. La concertation est un  
moyen de communiquer l'un avec  
l'autre dans le but de faire des  
consensus sur les enjeux,  
problèmes ou conflits caractérisant  
un projet partagé de GIEBV.

# La communication : La libre expression de ses différentes opinions

- **PARLER DANS UN BUT PRÉCIS ET DE MANIÈRE À ÊTRE COMPRIS (ex. présenter clairement ses intentions)**

**Être différent, être en désaccord, se dire les « vraies affaires » telles que chacun des partenaires les perçoit, tout en se respectant**

# La communication : une écoute attentive et active entre partenaires

**ÉCOUTER ATTENTIVEMENT ET MANIFESTER  
CLAIREMENT NOTRE COMPRÉHENSION –  
(ex. LA REFORMULATION : "Si j'ai bien  
compris, vous dites que...").**

Un partenaire est :

**Écouté dans la mesure où il écoute l'autre;  
Respecté dans la mesure où il respecte l'autre.**

# L'affectivité: Comprendre ce que l'autre ressent et exprimer ce que je ressens

**AVANT TOUT, SAVOIR RECONNAÎTRE ET COMPRENDRE SES PROPRES SENTIMENTS ET CEUX DES AUTRES (savoir reconnaître que les partenaires sont avant tout des personnes, pourvues à la fois de raison et d'émotions).**

**« Quand les enjeux, les problèmes et les conflits à résoudre sont complexes, ce qui est ressenti entre les partenaires est parfois plus important que ce qui est dit »**

# L'affectivité: Les émotions ont droit de cité dans une démarche concertée

Discussions constructives tenant compte de l'affectivité des partenaires

versus

Bataille à gagner à tout prix par l'un ou l'autre des partenaires.

**Le risque est grand de voir les partenaires en présence envisager un projet comme une bataille et non comme une collaboration constructive destinée à mettre sur pied des solutions originales à la GIEBV.**

**L'affectivité:** Éviter de répondre aux explosions d'agressivité par d'autres explosions d'agressivité

Lorsque l'équilibre entre la raison et

l'émotion est rompu, il est important de :

- **Prendre le temps de traiter cette situation émotive afin de rétablir l'équilibre nécessaire pour parvenir à des solutions procurant un bénéfice mutuel aux partenaires.**

# L'affectivité: Comprendre ce que l'autre ressent et exprimer ce que je ressens

## Comportements à adopter :

« Fournir à l'interlocuteur la possibilité d'exprimer son désaccord ».

« Éviter de répondre aux explosions de colère par des explosions de colère ».

# Comment améliorer ses comportements de perception, de communication et d'affectivité ?

Exercice 4:

**« Apprendre à donner et recevoir du feedback »**

***L'application d'une démarche de concertation comporte un apprentissage et une intégration, de la part de chacun des partenaires, de valeurs, d'attitudes et de comportements nécessaires à établir progressivement une véritable relation de coopération indispensable à la réussite d'un projet partagé.***

## Comment obtenir de bons résultats ?

**Le choix de la concertation implique une recherche constante de phase en phase d'un consensus entre les partenaires pour assurer l'évolution de chacune des phases d'un projet de GIEBV. Le consensus facilite la libre expression des personnes et constitue une manière équitable de procurer des résultats procurant un bénéfice mutuel aux partenaires impliqués.**

*Une démarche rationnelle, logique et rigoureuse ,  
par enjeux, problèmes et solutions pour élaborer  
un PDE*

**PHASE 1 : DRESSER UN INVENTAIRE PAR ORDRE DE  
PRIORITÉ DES ENJEUX À RÉALISER EN  
CONCERTATION.**

**PHASE 2 : PARTAGER LES INTÉRÊTS COMMUNS À  
SATISFAIRE  
ET DIVERGENTS À HARMONISER POUR  
RÉALISER LES ENJEUX CHOISIS.**

**PHASE 3 : ÉTABLIR UN INVENTAIRE DES PROBLÈMES/  
CONFLITS  
COMMUNS COMPOSANT L'ENJEU 1 ET CHOISIR  
CELUI À RÉSOUDRE.**

**PHASE 4 : ANALYSER DANS SES FAITS OBJECTIFS,  
CAUSES ET**

**CONSEQUENCES LA SITUATION ACTUELLE QUI  
DÉFINIT LE**

FONDEMENTS DE LA  
CONCERTATION



**PHASE 5 : ANALYSER LA SITUATION SOUHAITÉE EN IDENTIFIANT LES INTÉRÊTS COMMUNS À SATISFAIRE ET DIVERGENTS À HARMONISER POUR RÉSOUDRE LE PROBLÈME/CONFLIT.**

**PHASE 6 : FAIRE UN INVENTAIRE D'IDÉES DE SOLUTIONS, FORMULER ET CHOISIR DES HYPOTHÈSES DE SOLUTIONS AU PREMIER PROBLÈME/CONFLIT**

**PHASE 7 : PLANIFIER LES ACTIONS POUR IMPLANTER LA OU LES HYPOTHÈSES DE SOLUTIONS RETENUES.**

**PHASE 8 : RÉALISER LES ACTIONS POUR CHANGER LA SITUATION.**

**PHASE 9 : ÉVALUER LES ACTIONS POUR CHANGER LA SITUATION.**

## Phase 1 : *Dresser un inventaire par ordre de priorité des enjeux à réaliser en concertation*

- Lorsque l'objet de la concertation est vaste et complexe, il est parfois nécessaire entre partenaires de préciser le ou les enjeux décrivant cet objet. À titre d'exemple le contenu d'un Plan directeur en matière de gestion de l'eau (PDE) va se décomposer en plusieurs enjeux, qui à leur tour vont se diviser en situations ou en problèmes concrets à travailler.
- L'important en concertation est d'avoir une perception et une valorisation commune des enjeux et des problèmes sur lesquels les partenaires veulent obtenir une entente leur procurant un bénéfice mutuel.

## Phase 2 : *Partager les intérêts communs à satisfaire et divergents à harmoniser pour réaliser les enjeux choisis*

- SE CONCENTRER SUR LES INTÉRÊTS EN JEU ET NON SUR LES POSITIONS :

***“ Un intérêt, c’est le moteur silencieux de l’action. ”***

- Pour arriver à un accord satisfaisant, il faut commencer par comprendre les intérêts qui motivent chacun à adopter telle ou telle position. Le plus important en concertation, c'est de *savoir se mettre à la place de l'autre*. si l'on veut modifier son mode de pensée, la première chose à faire est de le comprendre. essayer d'anticiper ses intérêts.
- Lors des rencontres de concertation, échanger vos listes d'intérêts pour parvenir à établir *une liste par priorité des intérêts communs et divergents*

*Phase 3 : Établir un inventaire des communs composant l'enjeu 1 et un ordre de priorité à la résolution de de ces problèmes/conflits*

- Un enjeu se décompose habituellement en problème/conflit spécifique à résoudre.
- Il s'agit d'établir une liste de ces problèmes/conflits et d'utiliser une matrice de compatibilité pour établir, par ordre de priorité, le problème/conflit 1, 2, 3 etc. de l'enjeu 1.

Phase 4 : *Analyser dans ses faits objectifs, causes et conséquences la situation actuelle qui définit le problème/ conflit choisi pour l'enjeu sélectionné*

- ***Pour un problème/conflit donné, il s'agit de définir la situation actuelle en recherchant LES FAITS, LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES qui expliquent pourquoi cette situation fait problème pour réaliser l'enjeu que les partenaires veulent relever.***

Phase 5 : *Analyser la situation souhaitée en identifiant les intérêts communs à satisfaire et divergents à harmoniser pour résoudre le problème/conflit*

- En phase 2, nous avons fait l'exercice d'identifier les intérêts communs et divergents des partenaires en ce qui concerne les enjeux d'un projet partagé.
- **En phase 5, nous ajoutons des intérêts communs et divergents plus spécifiques au problème/conflit 1 de l'enjeu 1.**
- **Il faut se concentrer sur des intérêts, des objectifs, des besoins à satisfaire non sur des positions.**

## Phase 6 : *Faire un inventaire d'idées de solutions, formuler et choisir des hypothèses de solutions au premier problème/conflit*

- **IMAGINER DES SOLUTIONS PROCURANT UN BÉNÉFICE MUTUEL .**
- Dans la quasi-totalité des problèmes à résoudre, **ces obstacles s'opposent en général à l'invention d'un grand nombre de solutions :**
  - *A) Les jugements hâtifs.*
  - *B) L'idée qu'il existe une solution et une seule.*
  - *C) L'idée que le gâteau est limité par nature.*
- **Pour réaliser un inventaire des solutions, la technique du remue-méninges est requise puisqu'elle vise à produire un grand nombre d'idées dans des conditions agréables**

# Formulation des hypothèses de solutions

- **Pour formuler une proposition solide à partir de l'inventaire des solutions, il faut viser à choisir une solution qui satisfasse correctement vos intérêts, mieux que ne pourrait le faire votre **MÉSORE** (Meilleure Solution de Rechange) .**
- **Une façon de faire est de formuler trois (3) hypothèses de solution (-Viser haut ...– Marge de manœuvre... – Se contenter de...).**
- **Enfin, les partenaires choisissent une ou des solutions leur procurant un bénéfice mutuel.**
- **Ce choix a avantage à être basé sur des critères objectifs pour éviter de se voir imposer un choix fondé sur la seule volonté d'un partenaire à gagner.**

**Ces trois dernières phases consistent à planifier, réaliser et évaluer les actions pour implanter la ou les solution (s) retenue (s) pour résoudre le problème/conflit 1 de l'enjeu 1.**

**Phase 7 : Planifier les actions pour implanter la ou les hypothèses de solutions retenues.**

**Phase 8 : Réaliser les actions pour changer la situation.**

**Phase 9 : Évaluer les actions pour changer la situation.**

## Des conditions facilitant une démarche de concertation : *Travail en groupe et engagement personnel*

- L'établissement d'un fonctionnement de groupe où l'apport des différents partenaires n'est pas d'évalué.
  - Favoriser la participation, l'engagement de tous dans le choix des solutions.
- S'engager comme une personne :
  - Relation de confiance sera d'autant plus améliorée.
  - Ne pas se cantonner dans « son rôle », « ses fonctions », « son statut ».
  - Se donner le droit d'exprimer ses craintes et ses attentes.
  - Donner et recevoir du feed-back.

32

# Des conditions facilitant une démarche de concertation : Prendre le temps

***Intégrer des valeurs, des attitudes et des comportements de confiance, de transparence, de respect mutuel, de communication authentique ainsi qu'apprendre à appliquer une démarche rationnelle et consensuelle de réalisation d'enjeux communs exigent un important investissement en temps et en énergie humaine. Une telle démarche d'apprentissage ne peut pas se réaliser en quelques rencontres de travail sur un projet et partagé.***

# Conclusion : *Une culture de concertation à construire*

- L'application d'une démarche de concertation n'est pas un «événement» limité dans le temps. Dans une organisation, chaque projet réalisé en concertation, chaque problème, chaque conflit solutionné en utilisant cette approche pérennise une culture de concertation.
- 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.