

# Manuel Processus participatif dans les projets d'aménagement de cours d'eau

D'acteurs concernés à acteurs impliqués



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Office fédéral de l'environnement OFEV

# Manuel Processus participatif dans les projets d'aménagement de cours d'eau

D'acteurs concernés à acteurs impliqués

# Impressum

## Éditeur

Office fédéral de l'environnement (OFEV)

L'OFEV est un office du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC).

## Auteurs

Andrea Pozzi, Christian Salis, Markus Hostmann

## Coauteurs

Olivier Ejderyan, Esther Leuzinger, Sabrina Arrigo-Meier

## Groupe d'accompagnement

Urs Andereggen, Roger Dürenmatt, Sylvia Durrer, Katharina Edmaier, Markus Jud, Edgardo Malé, Marc Osterwalder, Ernst Philipp, Carlo Scapozza, Markus Schwizer, Christian Stettler, Anton Stübi, Markus Wyss, Helena Zemp

## Partenaires des entretiens

Laurent Filippini, Stève Guerne, Klaus Michor, Willy Müller, Markus Schwizer, Olivier Stauffer, Caroline Valeiras, Markus Zumsteg

## Référence bibliographique

OFEV (éd.) 2019 : Manuel Processus participatif dans les projets d'aménagement de cours d'eau. D'acteurs concernés à acteurs impliqués. Office fédéral de l'environnement, Berne. Connaissance de l'environnement n° 1915 : 49 p.

## Traduction

Florence Torre Rubio, Sabrina Arrigo-Meier

## Mise en page

Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt, Gossau

## Photo de couverture

Discussion entre les acteurs dans la vallée de la Kander.

© BAFU/Emanuel Ammon

## Téléchargement au format PDF

[www.bafu.admin.ch/uw-1915-f](http://www.bafu.admin.ch/uw-1915-f)

Il n'est pas possible de commander une version imprimée.

Cette publication est également disponible en allemand.

La langue originale est l'allemand.

© OFEV 2019

# Table des matières

<b>Abstracts</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>Mise en œuvre du processus participatif</b>	<b>34</b>
<b>Préface</b>	<b>6</b>	4.1	Phase des études préliminaires participation en vue de définir les objectifs et d'étudier les besoins	36
<b>Résumé</b>	<b>7</b>	4.2	Phase de l'avant-projet : participation en vue de recueillir des retours	36
<b>Introduction</b>	<b>8</b>	4.3	Phase de l'avant-projet : participation en vue de parvenir à un consensus	36
<b>1 Informations importantes</b>	<b>9</b>	4.4	Phase du projet de construction/du dossier de mise à l'enquête publique : recherche de solutions détaillées	36
1.1 La participation dans les projets d'aménagement de cours d'eau est inscrite dans la loi et soutenue financièrement	10	4.5	Mesures lors de la construction et de la gestion	38
1.2 La participation comme base de dialogue au sujet des risques	11	4.6	Expériences et conseils pour une mise en œuvre réussie de la participation	38
1.3 Définitions et formes du processus participatif	12			
1.4 La participation est indissociable de la communication	13	<b>Annexe 1</b>	<b>Liste de mots-clés et glossaire</b>	<b>43</b>
1.5 La participation : une grande opportunité pour votre projet	15	<b>Annexe 2</b>	<b>Coordonnées des expertes et experts ayant participé au manuel</b>	<b>45</b>
1.6 Limites du processus participatif	16	<b>Annexe 3</b>	<b>Bibliographie utile</b>	<b>47</b>
1.7 Défis du processus participatif	17			
<b>2 Déroulement du processus participatif</b>	<b>18</b>			
<b>3 Préparation d'un processus participatif</b>	<b>21</b>			
3.1 Développement de l'argumentaire	22			
3.2 Analyse des conditions-cadres	25			
3.3 Analyse des acteurs	26			
3.4 Organisation de l'équipe de projet	27			
3.5 Préparation de la communication	28			
3.6 Préparation des mesures de participation	30			

# Abstracts

This manual shows how participation in hydraulic engineering projects (flood protection and river restoration projects) is carried out effectively. The content is based on practical experience from hydraulic engineering projects in Switzerland and neighbouring countries. The structure of the handbook follows the chronological sequence of a project. The manual can thus be followed step by step. Or it can be consulted selectively to clarify specific questions for the planning and implementation of participation. The manual is aimed at experts who are responsible for the planning of hydraulic engineering projects in cantons, municipalities and the private sector.

Ce manuel montre comment la participation dans le cadre de projets d'aménagement de cours d'eau (projets de protection contre les crues et de renaturation) est menée à bien de façon efficace. Le contenu est basé sur l'expérience pratique de projets d'aménagement de cours d'eau en Suisse et dans les pays voisins. La structure du manuel suit l'ordre chronologique d'un projet. Le manuel peut ainsi être suivi pas à pas. Il peut également être consulté de manière sélective pour clarifier des questions spécifiques relatives à la planification et à la mise en œuvre de la participation. Ce manuel s'adresse aux experts responsables de la planification des projets d'aménagement des cours d'eau dans les cantons, les communes et le secteur privé.

Dieses Handbuch zeigt auf, wie die Partizipation bei Wasserbauprojekten (Hochwasserschutz- und Revitalisierungsprojekte) wirkungsvoll durchgeführt wird. Der Inhalt basiert auf praktischen Erfahrungen aus der Schweiz und dem benachbarten Ausland. Die Struktur des Handbuchs folgt dem zeitlichen Ablauf eines Projekts. Dem Handbuch kann somit Schritt für Schritt gefolgt werden. Oder aber es wird punktuell zur Klärung spezifischer Fragen für die Planung und Umsetzung von Partizipation beigezogen. Das Handbuch richtet sich an Fachpersonen, welche in Kantonen, Gemeinden und Privatwirtschaft für die Planung von Wasserbauprojekten zuständig sind.

Questo manuale mostra come la partecipazione a progetti di sistemazione dei corsi d'acqua (progetti di protezione dalle inondazioni e di rinaturazione) si possa attuare in modo efficace. Il contenuto si basa sull'esperienza pratica di progetti di sistemazione dei corsi d'acqua in Svizzera e nei paesi limitrofi. La struttura del manuale segue la sequenza cronologica di un progetto. Il manuale può quindi essere seguito passo dopo passo. Oppure può essere consultato in modo selettivo per chiarire questioni specifiche per la pianificazione e l'attuazione della partecipazione. Il manuale è rivolto agli esperti responsabili della pianificazione di progetti di sistemazione dei corsi d'acqua nei cantoni, nei comuni e nel settore privato.

## **Keywords:**

*Hydraulic engineering projects (flood protection and river restoration projects), participation, involvement, communication, balancing of interests, risk dialogue*

## **Mots-clés :**

*Projets d'aménagement de cours d'eau (projets de protection contre les crues et de renaturation), participation, collaboration, communication, pesée des intérêts, dialogue sur les risques*

## **Stichwörter:**

*Wasserbauprojekte (Hochwasserschutz- und Renaturierungsprojekte), Partizipation, Mitwirkung, Kommunikation, Interessenabwägung, Risikodialog*

## **Parole chiave:**

*Progetti di sistemazione dei corsi d'acqua (progetti di protezione contro le inondazioni e di rinaturazione), partecipazione, coinvolgimento, comunicazione, ponderazione degli interessi, dialogo sui rischi*

---

# Préface

Les mesures de protection contre les crues et de revitalisation des cours d'eau ont des effets sur l'organisation du territoire. En Suisse, la pression sur le territoire est grande et la mise en œuvre de projets d'aménagement de cours d'eau touche souvent de nombreux intérêts différents : outre les intérêts publics tels que l'utilisation du territoire pour l'eau potable, pour les loisirs ou pour l'agriculture, de multiples intérêts privés (propriété foncière) sont aussi concernés. Intégrer tous ces intérêts dans un projet d'aménagement de cours d'eau représente un grand défi.

Ce manuel présente le processus participatif dans l'aménagement de cours d'eau. L'objectif de la participation est d'impliquer les personnes concernées. Ce manuel contient des recommandations sur la manière d'y parvenir. Notons toutefois que chaque projet d'aménagement de cours d'eau s'inscrit dans un contexte et a des objectifs et des enjeux qui lui sont propres. Le processus participatif doit par conséquent être adapté au projet. Ce manuel décrit par étape le processus qui va de l'analyse à la mise en œuvre de la participation.

La devise de ce manuel est « de la pratique pour la pratique ». Destiné aux responsables de projets d'aménagement de cours d'eau dans les cantons et les communes et aux équipes de planification, le manuel résume des expériences pratiques acquises lors de processus participatifs dans des projets d'aménagement de cours d'eau. Il s'appuie sur de nombreux entretiens et ateliers réalisés avec des praticiennes et des praticiens en Suisse et dans les pays voisins.

Le présent manuel est certes consacré aux projets d'aménagement de cours d'eau. La plupart des contenus peuvent néanmoins aussi être transposés à d'autres projets d'infrastructures. En effet, les principes et la démarche du processus de planification participative sont très similaires, indépendamment du type du projet (projet d'aménagement de cours d'eau, projet de route ou autre projet d'infrastructures). Par conséquent, ce manuel peut également être utile aux responsables d'autres domaines en charge d'infrastructures.

Nous tenons à remercier vivement toutes les personnes qui ont apporté leur précieux concours et soutien. Des remerciements particuliers vont aux partenaires des entretiens et aux membres du groupe de suivi sans la contribution desquels ce manuel n'aurait pas vu le jour sous cette forme.

Paul Steffen  
Sous-directeur  
Office fédéral de l'environnement

---

# Résumé

Les projets d'aménagement de cours d'eau touchent de nombreux acteurs. Pour cette raison, la participation, essentielle dans les projets de ce genre, bénéficie de contributions fédérales. La participation permet d'identifier les principaux besoins des acteurs concernant le projet. Avec leur aide, le savoir des experts peut être complété avec des « expériences de la vie de tous les jours », ce qui améliore les processus et les résultats de la planification.

Il n'existe pas de recette standard pour mener la participation dans les projets d'aménagement de cours d'eau. Un processus participatif doit être conçu sur mesure en fonction des acteurs impliqués, des contenus de la planification et des conditions-cadres spécifiques au projet. Le présent manuel donne des orientations précieuses en montrant ce à quoi on doit être attentif, comment on peut procéder et ce qui est décisif pour la réussite de la participation selon l'expérience de différents experts et expertes.

Les principaux constats pour une mise en œuvre réussie de mesures de participation sont les suivants :

- La participation ne peut réussir que si les acteurs ont confiance dans les responsables du projet, ce qui requiert une **attitude ouverte**, de l'**intérêt** et du **respect** des responsables envers les acteurs. (chap. 1)
- La participation nécessite une **préparation minutieuse**. Nous recommandons de rédiger un argumentaire sur le projet, d'analyser précisément les conditions-cadres spécifiques (contexte social et politique, cadre juridique et technique), les acteurs ainsi que leurs besoins et de définir une organisation interne appropriée (compétences de communication, contacts, répartition des rôles). (chap. 3)
- Il est capital de **clarifier la marge de manœuvre dans le projet et de définir les règles du jeu de la participation**. La définition des règles du jeu peut devenir en soi un thème de la participation. (point 3.6)
- Le **moment approprié** pour mener la participation est directement lié à la marge de manœuvre. Un processus participatif crédible se déroule lorsqu'il y a encore suffisamment de marge de manœuvre. Souvent, la participation débute trop tard. (chap. 2)
- La participation est **indissociable de la communication**. Sans communication claire et compréhensible sur le projet, il ne peut y avoir de dialogue permettant d'atteindre les objectifs. La personne qui met en œuvre la participation doit ainsi également veiller à la communication. (point 3.5)
- L'**argumentaire** du projet doit en montrer les valeurs ajoutées pour les différents acteurs, en particulier **les bénéfiques du projet**, qui dépassent les objectifs inhérents au projet que sont la protection contre les crues ou la valorisation écologique. Certains bénéfiques n'apparaissent que dans le cadre de la participation! (point 3.1)
- La participation doit inclure **les acteurs selon les différentes phases de mise en œuvre du projet** : pendant la phase des études préliminaires, la participation sert à définir les objectifs et à clarifier les besoins. Pendant la phase de l'avant-projet, elle sert à recueillir des avis et à chercher un consensus. Pendant la phase du projet de l'ouvrage et du dossier de mise à l'enquête publique, elle sert à trouver des solutions détaillées. (chap. 4)
- Afin d'obtenir de bons résultats, il est important de définir un **engagement** clair et contraignant sur l'emploi des résultats. Ils doivent être bien **documentés**, de manière transparente. Selon les contenus et les acteurs, la gestion des **informations confidentielles** doit être abordée. (point 4.6)

---

# Introduction

## Objectif du manuel

En s'appuyant sur des connaissances acquises par des cheffes et chefs de projet expérimentés et sur leurs recommandations concrètes, le présent manuel montre comment mener un processus participatif efficace dans les projets d'aménagement de cours d'eau.

« La participation fait des personnes concernées des participants. »

Roger Dürrenmatt (canton de SO)

## Groupe cible du manuel

Le présent manuel s'adresse aux responsables de projet des autorités, des organisations et des équipes de planification.

## Utilisation et structure du manuel

Le manuel est volontairement concis pour fournir une aide rapide à la planification au quotidien. Sa structure suit le déroulement des projets. Il est ainsi un guide que l'on peut suivre pas à pas ou consulter ponctuellement pour clarifier des questions spécifiques relatives à la planification et à la mise en œuvre du processus participatif.

## La structure du manuel

- Chapitre 1 : Réflexions de base sur le recours à la participation
- Chapitre 2 : Déroulement d'un processus participatif
- Chapitre 3 : Préparatifs nécessaires à un processus participatif réussi
- Chapitre 4 : Mise en œuvre du processus participatif : étapes et facteurs de réussite

## Avant de commencer : il n'existe pas de recette standard pour la participation

Chaque projet d'aménagement de cours d'eau s'inscrit dans un contexte et a des objectifs et des enjeux qui lui sont propres. Il en va bien sûr de même pour tout processus participatif. Pour cette raison, les processus participatifs ne peuvent pas suivre des modèles de démarches uniformes, voire standards. Il est nécessaire de réaliser une analyse minutieuse et d'établir sur cette base la bonne stratégie et méthode pour chaque processus. À la

manière d'une carte d'orientation, le présent manuel sert de guide dans le processus participatif : quelles voies sont praticables selon l'expérience acquise ? Où résident les obstacles décisifs ? Comment le processus peut-il être mis en œuvre pas à pas ?

« Il n'y a pas de recette toute faite pour la participation. On doit chercher des solutions sur mesure et parfois explorer d'autres chemins. »

Willy Müller (canton de BE)

## Genèse du manuel

Le présent manuel n'aurait pas vu le jour sans le soutien de nombreux cheffes et chefs de projet expérimentés dans l'aménagement de cours d'eau qui ont apporté leur concours en participant à un entretien et au groupe de suivi. Il s'appuie sur les expériences pratiques qui ont été réalisées depuis la publication en 2005 du manuel « Planification concertée des projets d'aménagement de cours d'eau ». Il intègre en outre les résultats de l'étude « Valeurs publiques et contribution sociétale de l'aménagement des cours d'eau » menée par l'EPF Zurich sur mandat de l'Office fédéral de l'environnement (voir point 3.1). La bibliographie utilisée figure en annexe.



# 1 Informations importantes

« Avoir une bonne attitude est le b.a.-ba de la participation. Le manque d'intérêt des responsables du projet envers les acteurs se sent tout de suite et rend impossible une participation efficace. »

Esther Leuzinger (Leuzinger & Benz AG)

## La confiance est fondamentale dans un processus participatif

La participation ne peut réussir que si les acteurs ont suffisamment confiance dans les responsables du projet, ce qui requiert en premier lieu une attitude ouverte, de l'intérêt et du respect des responsables envers les acteurs.

## Les faits suscitent des émotions

Les personnes qui sont très touchées par un projet réagissent dans un premier temps souvent de manière émotionnelle avec peur et colère. Elles ne se laissent guère convaincre par des arguments techniques. Ce n'est que lorsqu'elles se sentent écoutées et respectées qu'il est possible d'avoir une discussion factuelle sur le projet.

Fig. 1 : Plus la coopération avec tous les acteurs est bonne, plus le projet d'aménagement de cours d'eau est réussi



Photo : Markus Jud/Linthverwaltung

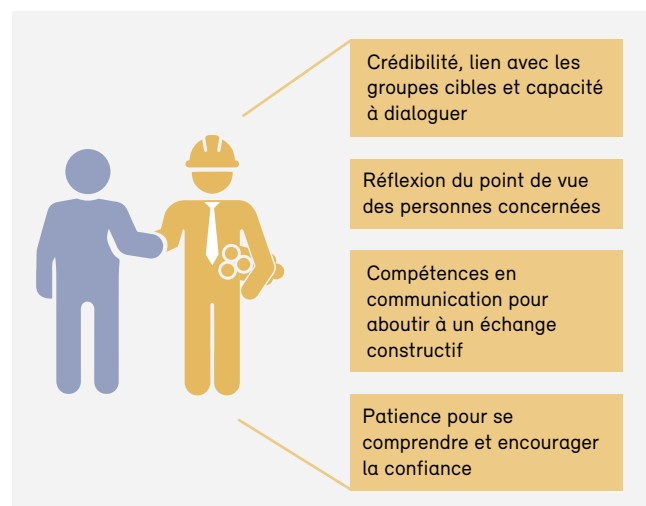
## La participation, c'est comprendre le point de vue des autres

Pour les responsables de projet et les planificateurs, mener un processus participatif signifie se confronter à d'autres points de vue et arguments : les besoins spécifiques et les émotions des acteurs se retrouvent au premier plan. Il est difficile, mais décisif de passer d'une approche technique à une approche axée sur les besoins.

## Un processus participatif nécessite de la communication

Il n'y a pas de participation sans communication. C'est pourquoi les mesures de participation doivent toujours être planifiées et coordonnées avec des mesures de communication.

Fig. 2 : Attitudes et compétences requises pour que les responsables de projet soient capables d'établir la confiance avec les acteurs:



## 1.1 La participation dans les projets d'aménagement de cours d'eau est inscrite dans la loi et soutenue financièrement

### Pesée des intérêts en présence dans l'ordonnance sur l'aménagement du territoire

L'ordonnance sur l'aménagement du territoire (OAT) précise que, dans l'accomplissement et la coordination de tâches ayant des effets sur l'organisation du territoire, les autorités sont tenues de peser les différents intérêts dans l'espace public lorsqu'elles disposent d'un pouvoir d'appréciation.

*Art. 3 de l'ordonnance sur l'aménagement du territoire (art. 3 OAT):*

<sup>1</sup> Lorsque, dans l'accomplissement et la coordination de tâches ayant des effets sur l'organisation du territoire, les autorités disposent d'un pouvoir d'appréciation, elles sont tenues de peser les intérêts en présence. Ce faisant, elles :

- a. déterminent les intérêts concernés ;
- b. apprécient ces intérêts notamment en fonction du développement spatial souhaité et des implications qui en résultent ;
- c. fondent leur décision sur cette appréciation, en veillant à prendre en considération, dans la mesure du possible, l'ensemble des intérêts concernés.

<sup>2</sup> Elles exposent leur pondération dans la motivation de leur décision.

Les projets d'aménagement de cours d'eau ont toujours des effets sur l'organisation du territoire, puisqu'il est nécessaire de prendre des mesures ayant des effets sur l'organisation du territoire afin d'améliorer la protection contre les crues et l'état écologique des eaux. Dans la plupart des cas, les autorités disposent en outre aussi d'un pouvoir d'appréciation.

### Le principe de proportionnalité dans la Constitution fédérale

Le principe de proportionnalité requiert de peser les intérêts en présence que sont les mesures d'intérêt public, d'une part, et les atteintes aux intérêts et aux droits fondamentaux privés qui résultent de ces mesures, d'autre part.

*Art. 5 de la Constitution fédérale (art. 5, al. 2, Cst.):*

L'activité de l'État doit répondre à un intérêt public et être proportionnée au but visé.

Les mesures prises par les pouvoirs publics doivent par conséquent constituer un moyen approprié, c'est-à-dire adéquat et nécessaire, de faire prévaloir un intérêt public en tenant compte de l'atteinte aux intérêts privés concernés. L'objectif et l'impact des atteintes doivent donc être proportionnés, ce qui signifie qu'il faudrait renoncer à des mesures présentant non seulement un faible intérêt public, mais aussi de grandes atteintes aux libertés privées.

La participation est une base importante à la fois pour réaliser la pesée des intérêts en présence et pour respecter le principe de proportionnalité. En effet, l'intégration des acteurs permet d'identifier aussi bien les intérêts publics que les intérêts privés. L'identification et l'évaluation des intérêts publics servent de base à la pesée des intérêts en présence. L'identification des intérêts privés sert de base à l'examen de la proportionnalité (soit l'adéquation et l'acceptabilité d'une mesure d'aménagement d'un cours d'eau).

Bien entendu, les procédures formelles de mise à l'enquête et d'autorisation usuelles pour les projets de travaux publics doivent être respectées dans les projets d'aménagement de cours d'eau. Par rapport à ces procédures, la participation présente le grand avantage que les divergences d'opinions ou les conflits peuvent être surmontés de manière constructive en établissant la confiance plutôt que d'être tranchés par un tribunal ou lors d'une procédure de conciliation qui a lieu après la mise à l'enquête publique.

### Des contributions fédérales pour mener une planification participative

La conduite d'un processus participatif bénéficie d'un soutien financier. Le Manuel sur les conventions-programmes 2020-24 dans le domaine de l'environnement définit les critères qui donnent droit à des prestations supplémentaires pour la planification participative.

**Fig. 3 : Critères d'évaluation du processus de planification participative**

Tab. 38 issu de : Office fédéral de l'environnement OFEV (éd.) 2018 : Manuel sur les conventions-programmes 2020-2024 dans le domaine de l'environnement. Communication de l'OFEV en tant qu'autorité d'exécution. Office fédéral de l'environnement, Berne. L'environnement pratique n° 1817 : 304 p. Pour donner droit à une contribution fédérale supplémentaire de 2 %, les projets doivent satisfaire aux critères suivants :

Critères d'évaluation du processus de planification participative	Points*	Points*
Une analyse des acteurs, des intérêts représentés et des valeurs d'intérêt public déterminantes a eu lieu au début du projet.	1/0	Analyse des acteurs: point 3.3 Contribution sociétales: point 3.1.
La population a été informée en détail, avant le dépôt du projet, des déficits que présente l'état actuel, des objectifs du projet et des mesures envisagées.	1/0	Communication: point 3.5.
Les objectifs ont été définis en impliquant les acteurs.	1/0	Définition des objectifs: point 4.1.
Les variantes éventuelles et la marge de manœuvre ont été discutées avec les protagonistes particulièrement concernés et potentiellement très influents.	1/0	Marge de négociation: point 3.6. Mise en œuvre du processus participatif: chap. 4
<b>Total</b>	<b>Max. 4</b>	

\* 1 = OUI, 0 = NON

**Attention :** veuillez respecter les critères des conventions-programmes actuellement en vigueur. Les critères susmentionnés sont issus du Manuel sur les conventions-programmes 2020-24 dans le domaine de l'environnement.

## 1.2 La participation comme base de dialogue sur les risques

### Le dialogue sur les risques passe par la participation des acteurs

« La participation des différents protagonistes garantit un dialogue actif au sujet des risques. » C'est l'une des affirmations centrales de la stratégie « Gestion des risques liés aux dangers naturels » de la Plate-forme nationale Dangers naturels PLANAT (PLANAT 2018). Un dialogue actif au sujet des risques signifie que :

- les protagonistes (entités portant une responsabilité ou un risque, entités touchées) sont identifiés (voir point 3.3),
- les risques sont caractérisés (voir point 4.1),
- les objectifs des protagonistes et les risques acceptables sont énoncés et connus de tous (voir point 4.1),
- les solutions possibles et les mesures prévues sont discutées précocement entre tous les protagonistes, une

meilleure solution est élaborée et les risques résiduels sont connus (voir point 4.2) et

- la décision concernant leur mise en œuvre par les entités portant une responsabilité est prise et motivée en connaissant les risques et les incertitudes.

L'acceptation des mesures envisagées et des risques résiduels passe par ce dialogue entre les protagonistes, aussi est-il nécessaire pour définir la sécurité appropriée (PLANAT 2018).

Une procédure permettant d'atteindre le niveau de sécurité visé dans un projet concret de protection contre les crues est présentée dans la publication « De l'analyse des risques à la planification des mesures » (OFEV 2016).

### 1.3 Définitions et formes du processus participatif

La participation est définie différemment selon le domaine thématique (p. ex. politique, planification, travail social)

ou les cercles de personnes (p. ex. femmes et hommes politiques, équipe de planification, personnes concernées, population). La compréhension de la participation appropriée pour les projets d'aménagement de cours d'eau sur laquelle repose le présent manuel est expliquée ci-après.

Fig. 4 : Définitions et formes de la participation pertinentes pour les projets d'aménagement de cours d'eau :



## 1.4 La participation est indissociable de la communication

La personne qui planifie des mesures de participation doit impérativement aussi planifier des mesures de communication. Les termes et les formes de la communication suivants sont importants en lien avec la participation.

La planification et la mise en œuvre de mesures de communication sont traitées aux points 3.5 et 4.6.

« Les limites de ma langue sont les limites de mon monde. »

Ludwig Wittgenstein (1889-1951)

Fig. 5 : Définitions et formes de la communication pertinentes pour les projets d'aménagement de cours d'eau :

### Communication

#### Définition :

La communication comprend toute activité de transmission et de diffusion dans le cadre d'un processus de planification. Ces activités vont de l'information à la participation et à la coopération en passant par la coordination.

La participation et la communication doivent toujours être planifiées et mises en œuvre conjointement. En effet, la participation ne peut réussir que si les groupes cibles sont suffisamment informés. Au sens large, la communication comprend les mesures de participation (voir ci-après « dialogue »).

#### Formes pertinentes de la communication :

##### Information

On entend par information toutes les activités de communication permettant seulement une communication à sens unique (communication unilatérale) : lettre, article de presse, annonce, affiche d'information, vidéo d'information, etc.

##### Dialogue

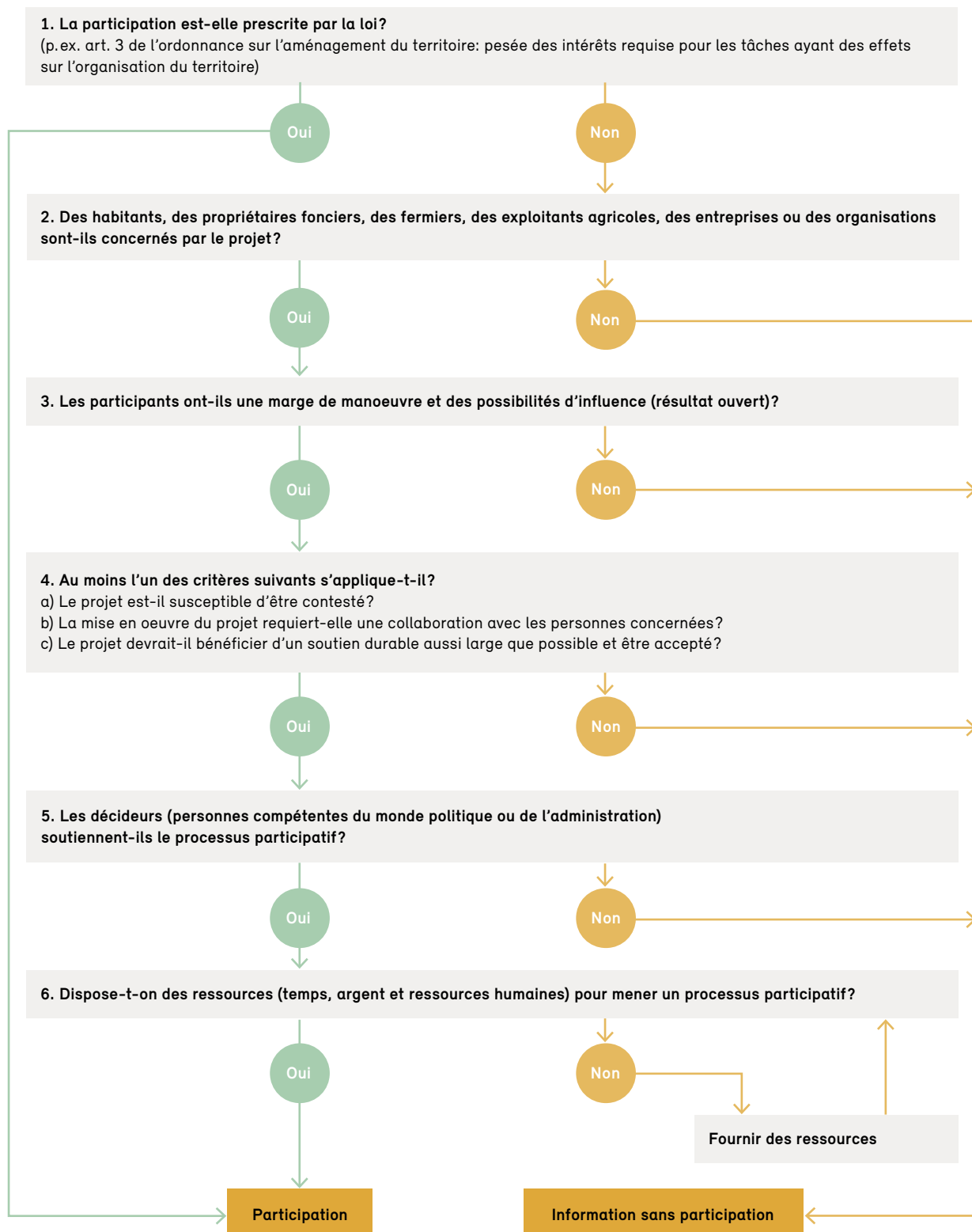
Des mesures de communication sous forme de dialogue permettent un échange mutuel entre responsables du projet et groupes cibles : entretiens, séances de discussion, site internet avec possibilités de commentaires (p. ex. forum internet). Au sens large, toutes les mesures de dialogue sont des mesures de participation.

##### Communication interne

La communication interne est souvent négligée lors de la planification et de la mise en œuvre des mesures de communication. Or, une bonne communication interne est indispensable pour pouvoir expliquer de manière compréhensible un projet aux groupes cibles. Elle assure que tous les participants au projet (responsables et équipe de projet) délivrent un message clair, constant et homogène.

**Fig. 6 : Quand un processus participatif est-il recommandé ? Quand suffit-il d'informer ?**

Dans certains cas, il est judicieux de renoncer à un processus participatif et de prendre uniquement des mesures d'information. Le schéma de décision suivant aide à identifier le cas dans lequel on se trouve.



Inspiré par : Gemeinderat Bern (2016) : Mitreden & Mitgestalten (disponible seulement en allemand, traduction libre : Conseil municipal de Berne [2016]. Avoir son mot à dire et concevoir ensemble), p. 8 et Stadt Wien (2012) : Praxisbuch Partizipation (disponible seulement en allemand, traduction libre : Ville de Vienne [2012]. Guide pratique du processus participatif), p. 14

## 1.5 La participation : une grande opportunité pour votre projet

La participation aide à prendre connaissance des besoins des participants et des personnes concernées, à identifier les faiblesses du projet, à l'améliorer et, en fin de compte, à gagner du temps. Un processus participatif crédible constitue notamment un investissement en vue de futures coopérations avec les différents groupes d'acteurs du projet.

Il convient de considérer que les arguments et les conflits qui apparaissent lors de l'élaboration de projets ne sont souvent pas d'ordre technique, même si les planificateurs et les ingénieurs raisonnent en ces termes. Sous couvert d'aspects techniques, ils sont plutôt l'expression d'un débat latent sur les attitudes et sur les valeurs. Il est par exemple question d'équité de la répartition (qui doit sacrifier quoi ?), de l'impartialité et de la transparence ressenties et de responsabilité envers les générations futures (selon Dietiker 2015).

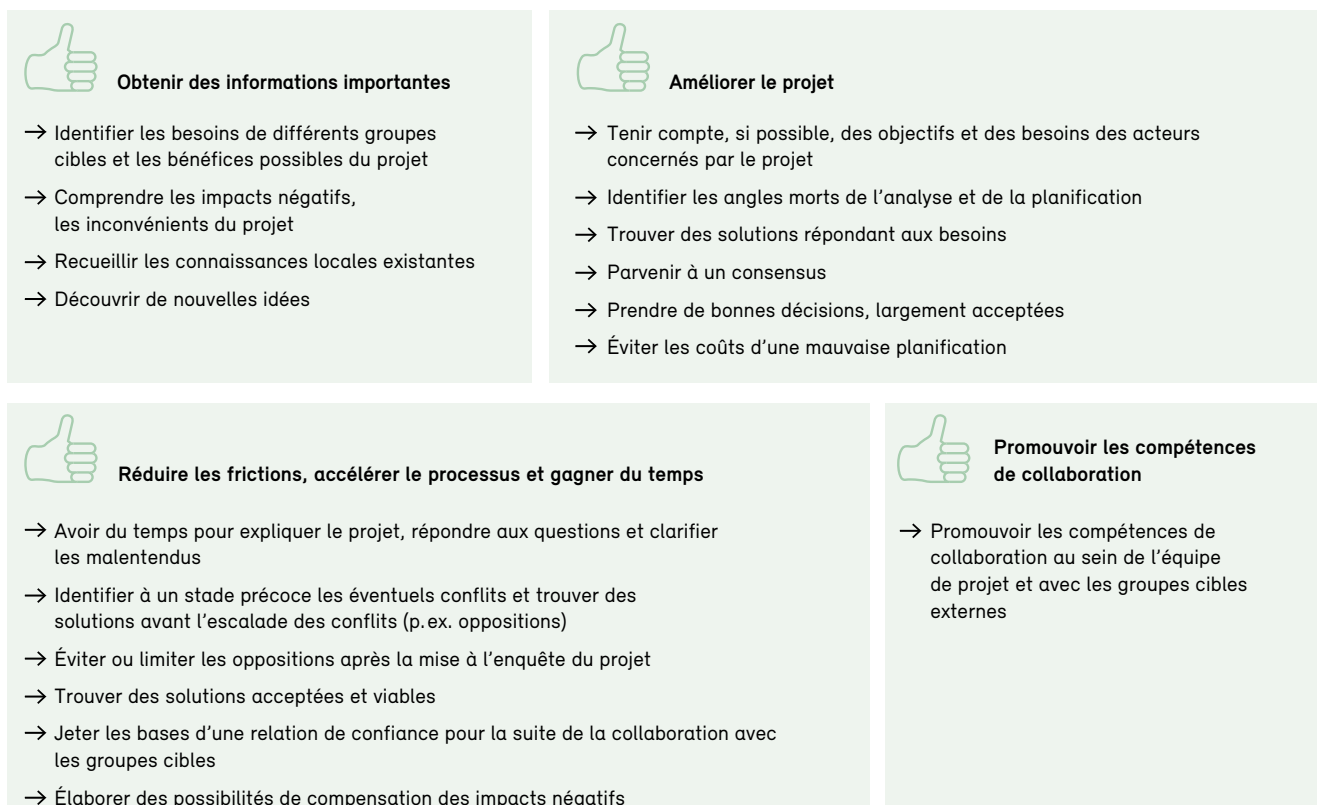
« Il y a des personnes qui pensent que la démarche participative résout tout. D'autres qui pensent qu'elle bloque tout. En fait, la démarche participative est un outil totalement indispensable et complètement insuffisant. »

Toni Arborino (canton du VS)

« N'oublions pas que le processus participatif sera en général de toute façon suivi de procédures formelles d'autorisation qui comportent toujours un risque de recours et/ou d'opposition ; tous ces actes sont bien entendu légitimes, mais on sait bien qu'ils peuvent prendre du temps, voire beaucoup de temps. »

Edgardo Malè (Consorzio Correzione Fiume Ticino)

Fig. 7 : Voici ce qui peut être atteint avec un processus participatif :



## 1.6 Limites du processus participatif

Fig. 8 : Voici les limites du processus participatif :



### Marge de manoeuvre trop étroite

Sans marge de manoeuvre suffisante, la participation devient un exercice alibi. La marge de manoeuvre peut par exemple être limitée en raison de contraintes techniques strictes. Il y a lieu de la clarifier avant le début de la participation.



### Manque d'ouverture quant au résultat de la participation au sein de la marge de manoeuvre

Une fois la marge de manoeuvre définie, le résultat de la participation doit être ouvert. Autrement, les résultats élaborés dans le cadre du processus participatif risquent de ne pas pouvoir être mis en oeuvre, ce qui mène à la frustration et à la perte de confiance de toutes parts.



### Conflits insurmontables

En cas d'apparition de conflits graves ou d'escalade des conflits, il y a lieu, le cas échéant, de suspendre la participation. Une médiation visant à régler les conflits ou des dialogues bilatéraux entre les parties en conflit peuvent aider à débloquer la situation.



### Attitude inappropriée des responsables du projet

Lorsque les responsables du projet montrent trop peu d'intérêt et d'ouverture envers les groupes cibles, leur attitude peut nuire à la crédibilité du processus participatif.



## 1.7 Défis du processus participatif

**Fig. 9 : La prudence est de mise dans les cas suivants**

*Il faut être particulièrement prudent face aux situations suivantes lors la participation. Un processus participatif planifié avec soin peut relever ces défis pour parvenir à des solutions efficaces :*



### Projet s'inscrit dans un contexte difficile

Ce ne sont pas toujours les conditions-cadres strictes telles que les contraintes techniques ou légales qui entravent un processus. Ce sont parfois des aspects difficilement identifiables tels que des conflits antérieurs, des projets voisins sensibles ou des préjugés personnels subis par des participants clés au processus. Les thèmes de ce genre doivent être identifiés et traités le cas échéant. Voilà pourquoi il est important d'analyser précisément les conditions-cadres du projet.



### Manque d'engagement à appliquer les résultats de la participation

Il faut également clarifier à un stade précoce l'emploi des résultats. Celui-ci est soit défini au début du processus par les responsables du projet, soit négocié comme thème de la participation avec les participants.



### Changement des conditions-cadres

Lorsque des conditions-cadres importantes changent soudainement pendant le processus participatif, il convient de clarifier avec soin la manière dont le processus peut être poursuivi. Il peut être judicieux de le suspendre jusqu'à ce que la situation soit clarifiée de manière crédible pour tous.



### Manque de clarté du processus participatif et des rôles

Lorsque le processus et le rôle de la participation ne sont pas dès le début clairement définis et communiqués, les participants peuvent avoir de fausses attentes, ce qui mène à la frustration et à la perte de confiance.



### Manque de ressources pour mener la participation

Le processus participatif prend du temps et requiert des ressources humaines appropriées. Lorsque les ressources nécessaires sont insuffisantes, il est difficile d'obtenir des résultats fructueux.



### Risque que des solutions irréalisables soient élaborées

Lorsque le processus est trop ouvert («des profanes planifient les projets») ou que la communication n'a pas été assez claire sur des conditions-cadres importantes, on court le risque que des résultats irréalisables soient élaborés.



### Manque de clarté des contenus et des processus du projet

Il n'est possible de faire des contributions constructives au projet que si on le comprend bien. Une communication efficace et bien illustrée des contenus et du processus participatif est donc impérative pour une participation réussie.

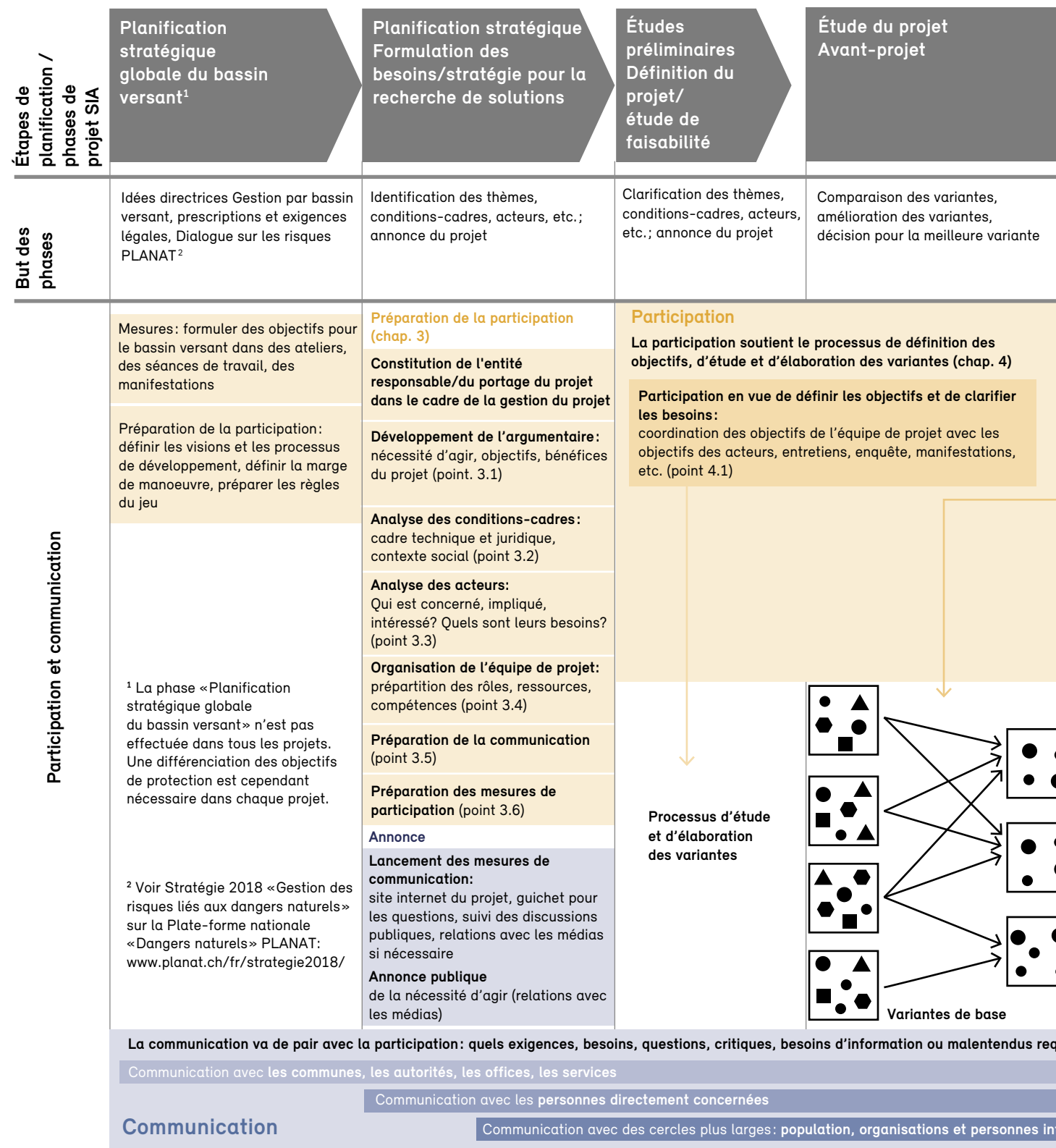


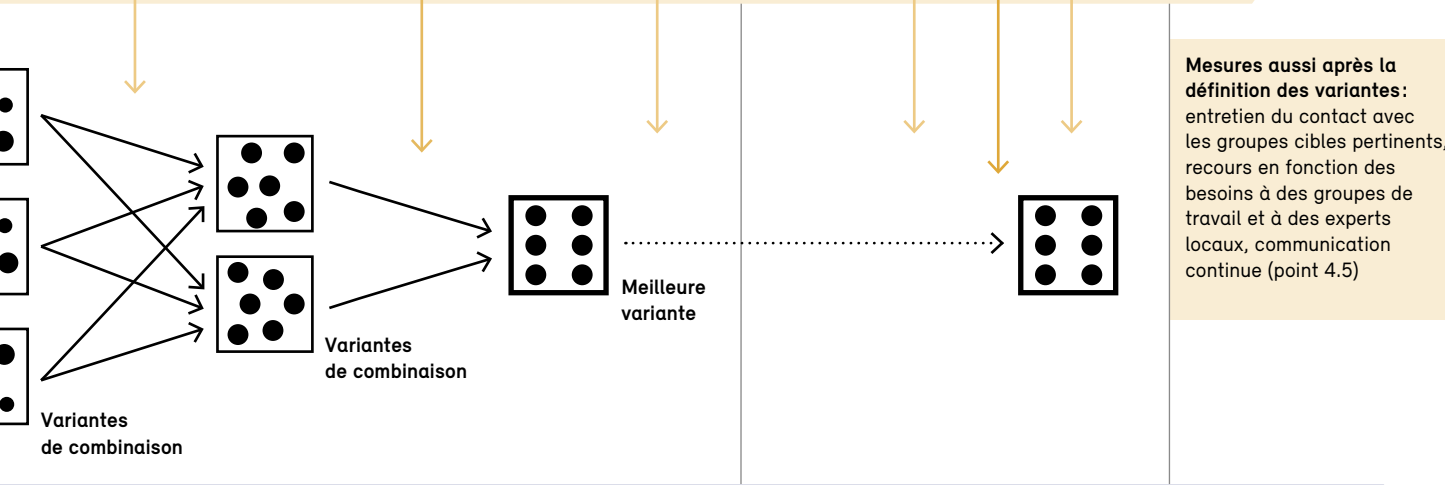
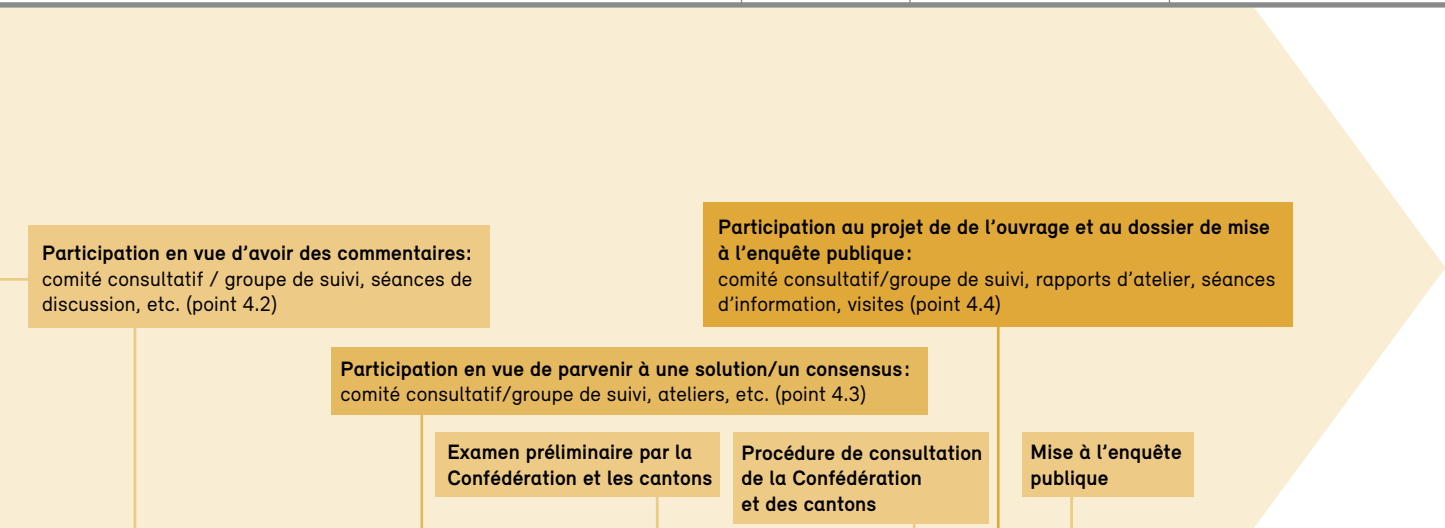
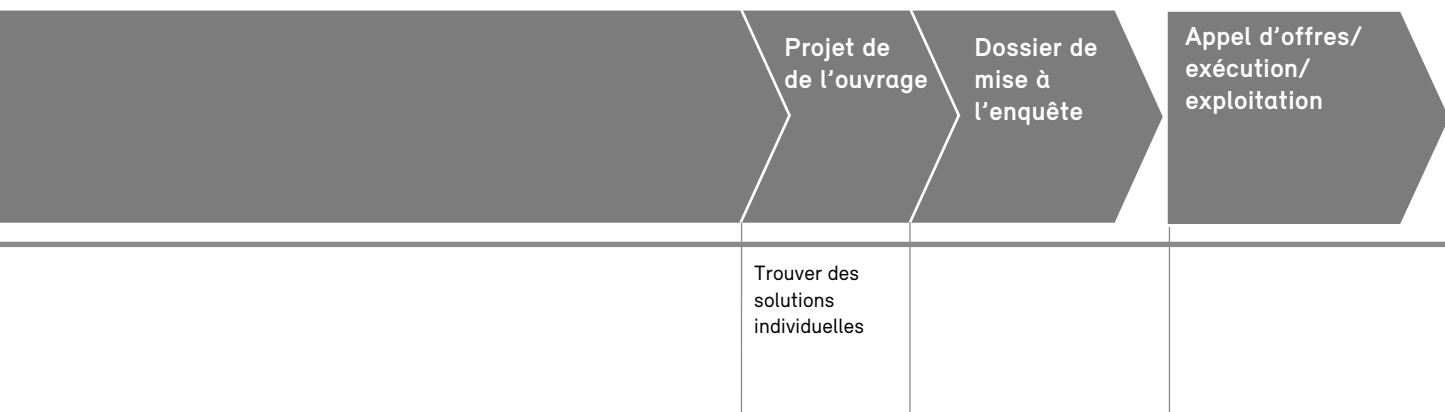
### Avis différents sur la marge de manoeuvre

Les projets d'aménagement de cours d'eau ne doivent pas être le résultat de restrictions. Par conséquent, il est crucial de toujours indiquer les contraintes qui s'imposent.

# 2 Déroulement du processus participatif

Fig. 10: Adapter le déroulement aux exigences





Quièrent de la communication? Selon la phase du projet, la participation et la communication se concentrent sur des acteurs différents:

Intéressées

**Planification temporelle du processus participatif : le paradoxe de la participation**

Il est difficile de définir le moment opportun pour mettre en œuvre un processus participatif. S'il faut attendre d'avoir une base concrète pour discuter, la participation débute néanmoins le plus souvent trop tard, ce qui comporte des risques : on peut passer à côté d'éléments importants pour la planification. Des bruits commencent à courir. On manque de temps pour mettre à plat les conflits et élaborer des solutions alternatives.

Le moment opportun doit être défini pour chaque projet : il est capital que les personnes concernées se sentent écoutées et respectées dès le début. Les besoins essentiels doivent être pris en considération à un stade précoce. Les conditions-cadres dans lesquelles s'inscrit le

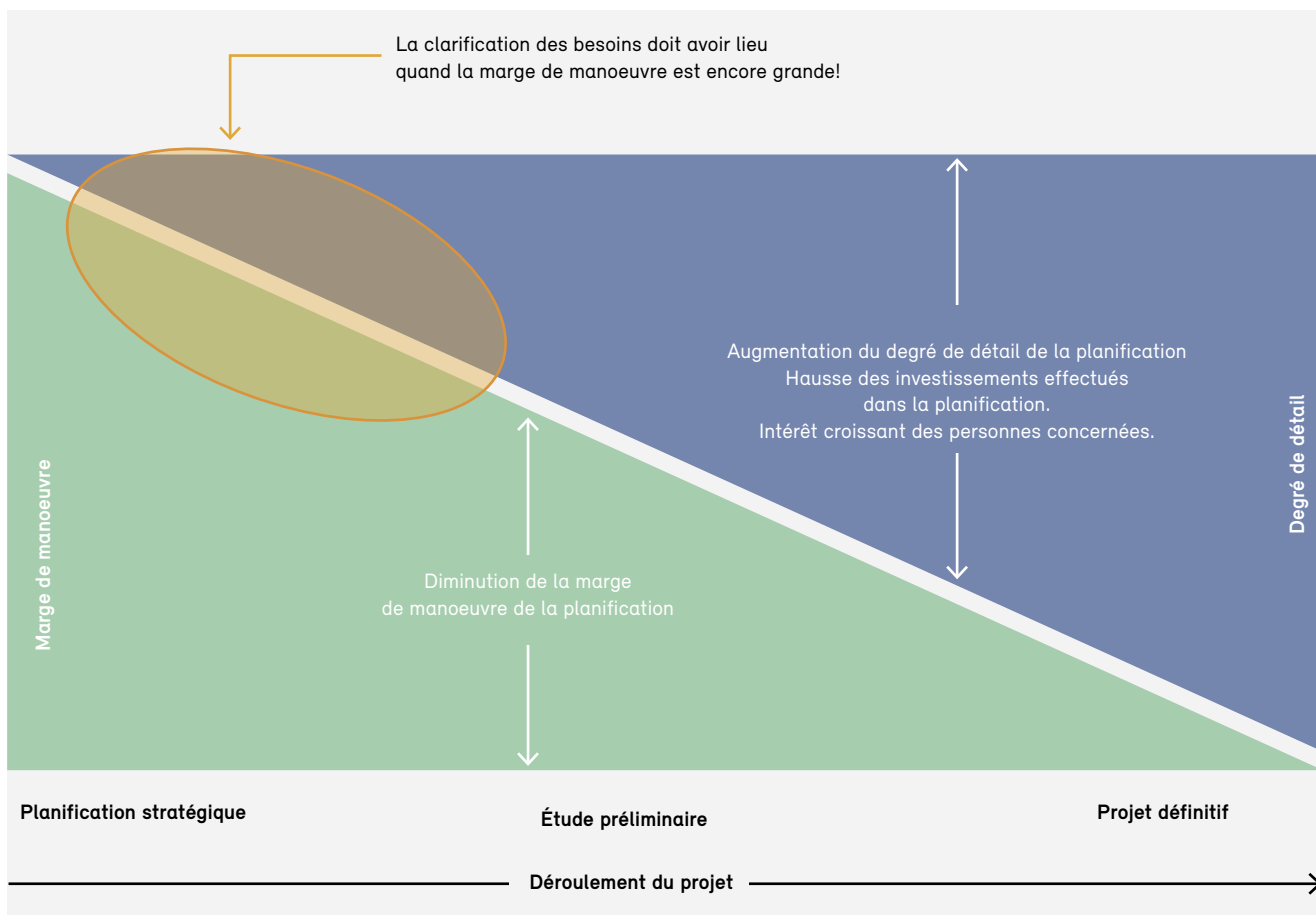
projet devraient avoir déjà été clarifiées pour informer dès le début de manière précise sur le projet et sur la marge de manœuvre disponible pour la participation.

« Il ne faut lancer le processus participatif que lorsque les conditions-cadres dans lesquelles il s'inscrit ont été clarifiées et peuvent être expliquées de manière compréhensible. Autrement, on court le risque que les acteurs commencent à se faire une idée de ce qu'ils veulent et que cela ne soit pas du tout réalisable pour des raisons techniques ou légales. »

Markus Schwizer † (commune de Kaltbrunn)

**Fig. 11 : Paradoxe de la participation**

Plus la marge de manœuvre est limitée, plus l'intérêt des acteurs est grand.



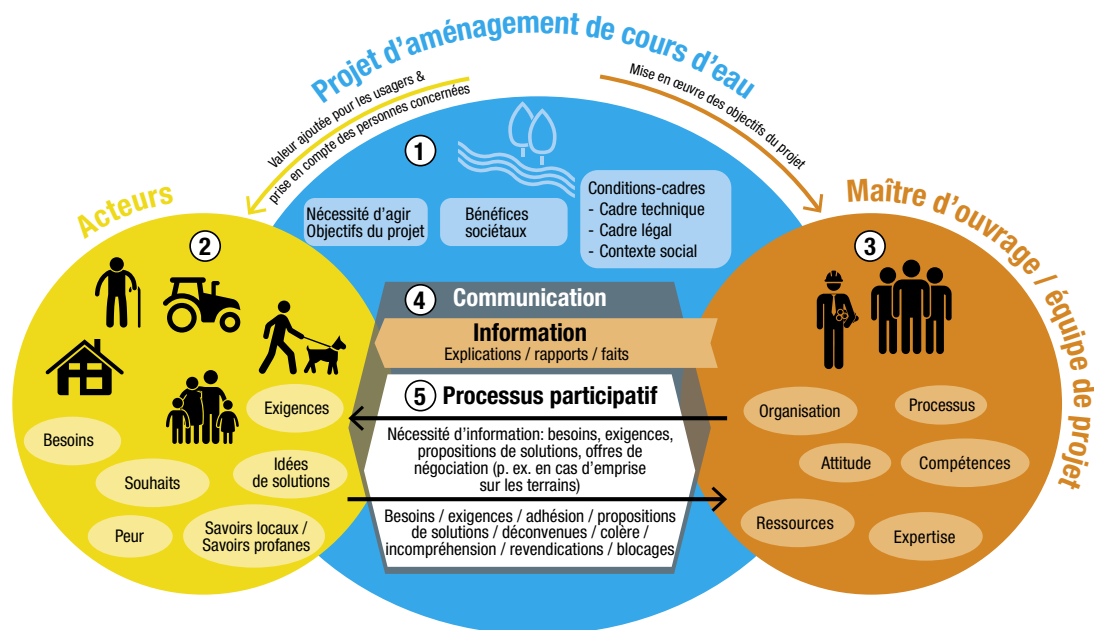
## 3 Préparation d'un processus participatif

Plus vous investissez dans l'analyse, plus vous pouvez décider et agir de manière ciblée tout au long du processus participatif

Une préparation minutieuse est indispensable à la réussite de la participation. Il faut développer une argumen-

tation convaincante, identifier et évoquer les conflits potentiels et les pierres d'achoppement, définir la bonne méthode et le calendrier de la participation. Les membres de l'équipe de projet doivent clarifier leurs rôles dans le processus et se préparer le mieux possible aux entretiens, aux questions et aux discussions.

Fig. 12 : Les questions clés pour la préparation du processus participatif :



### Les questions clés pour la préparation du processus participatif :

- **1. Projet d'aménagement du cours d'eau**  
Quels sont la nécessité d'agir, les objectifs et les bénéfices visés du projet? → point 3.1. « Développement de l'argumentaire »  
Quelles conditions-cadres faut-il prendre en considération? → point 3.2. « Analyse des conditions-cadres »
- **2. Acteurs**  
Qui sont les acteurs du projet? Quels sont leurs besoins et leurs craintes? → point 3.3. « Analyse des acteurs »
- **3. Maître d'ouvrage / équipe de projet**  
De quelles compétences et ressources disposons-nous ou avons-nous besoin? Quelle est la répartition des rôles

pour la participation au sein de l'équipe? → point 3.4.

« Organisation de l'équipe du projet »

- **4. Information et communication**  
Comment assurons-nous que les acteurs prennent connaissance du projet et le comprennent? → point 3.5. « Préparation de la communication »
- **5. Participation**  
Quelle marge de négociation avons-nous? De quelles règles du jeu avons-nous besoin? Quelles méthodes de participation utilisons-nous? → point 3.6. « Préparation des mesures de participation »

### 3.1 Développement de l'argumentaire

Un argumentaire de projet bien rédigé aide tous les participants au projet à présenter dès le début aux acteurs les principales informations de manière compréhensible, convaincante et homogène. Pourquoi le projet est-il nécessaire ? Qu'apporte-t-il aux acteurs et à la population ? L'argumentaire fournit un soutien important à tous les participants au projet en contact avec les acteurs.

Les principaux contenus de l'argumentaire :

- **Nécessité d'agir et objectifs du projet: pourquoi le projet est important ?**  
Il est crucial de communiquer clairement la marge de manœuvre disponible concernant les objectifs et de la consigner. Sans marge de manœuvre, ni une certaine ouverture quant aux résultats, la participation ne permet guère d'aboutir à des compromis et consensus.
- **Contribution sociétale (bénéfices sociétaux) du projet** (voir explications dans la fig. 13)
- **Déroulement du projet: calendrier, jalons, étapes du processus**
- **Organisation du projet: équipe de projet, interlocuteurs, fonctions**

« Un projet de cours d'eau ne doit pas être le résultat d'une somme de contraintes. Il doit puiser dans les constats et les attentes des usagers et riverains pour révéler, via la participation, les opportunités qui en feront un projet de qualité. »

Elise Riedo (Urbaplan sa)

#### Bénéfices sociétaux du projet

Les projets d'aménagement de cours d'eau produisent des bénéfices pour la société qui vont au-delà des objectifs généraux que sont la sécurité contre les crues, la protection et l'amélioration de l'écologie des eaux. Ces bénéfices sont souvent aussi nommés «valeurs d'intérêt public» ou «valeurs publiques» dans la littérature académique. Pour les responsables de projet, il est crucial d'identifier cette contribution supplémentaire à la société et de l'intégrer le plus tôt possible dans l'argumentation. Ces arguments aident à obtenir une adhésion importante au projet parmi différents groupes cibles qui peuvent voir quels en sont les bénéfices pour eux.

« Ce n'est pas simplement un élargissement de cours d'eau, c'est un projet de société. C'est-à-dire qu'il y a plein de choses qu'on peut apprendre avec un projet comme ça ; vous aurez un nouveau paysage, un nouvel espace. »

Alexandre Wisard (canton de GE)

Dans le projet de recherche ESPPACE (évaluation et suivi des processus participatifs dans l'aménagement des cours d'eau), on a évalué quelle est la contribution possible des projets d'aménagement de cours d'eau pour la société. L'étude distingue entre les bénéfices liés au projet lui-même et les bénéfices liés au processus qui a permis sa réalisation (voir graphique suivant). Il convient d'examiner pour chaque projet quels peuvent être les bénéfices intrinsèques et en quoi le processus participatif peut également produire des bénéfices.

Les bénéfices sociétaux liés au projet sont produits par la réalisation du projet d'aménagement de cours d'eau. La participation permet néanmoins de mieux communiquer ces bénéfices et ainsi faire accepter le projet plus largement. La participation aide aussi à identifier de nouveaux bénéfices possibles à prendre en considération dans la planification (voir exemple du cas de la Seymaz à la page 24).

Les bénéfices sociétaux liés au processus ne sont produits que grâce à la participation. Un processus participatif permet par exemple d'améliorer les relations entre les autorités et la population ainsi que la collaboration entre différents services.

- *Important: certains bénéfices sociétaux d'un projet n'apparaissent qu'au moment de la planification, lorsque différents acteurs et actrices expriment leurs préoccupations, leurs besoins et leurs souhaits. Le processus participatif est donc particulièrement utile pour permettre leur identification. Il convient d'intégrer rapidement ces bénéfices dans l'argumentation et de les présenter pendant les négociations.*

« Dans chaque projet, il faut voir plus loin que le bout de son nez : quels autres projets sont en cours (p. ex. projets d'agglomération) ? Vérifiez aussi sans cesse pendant le processus si quelque chose a changé. »

Carlo Scapoza (OFEV)

**Bibliographie :**

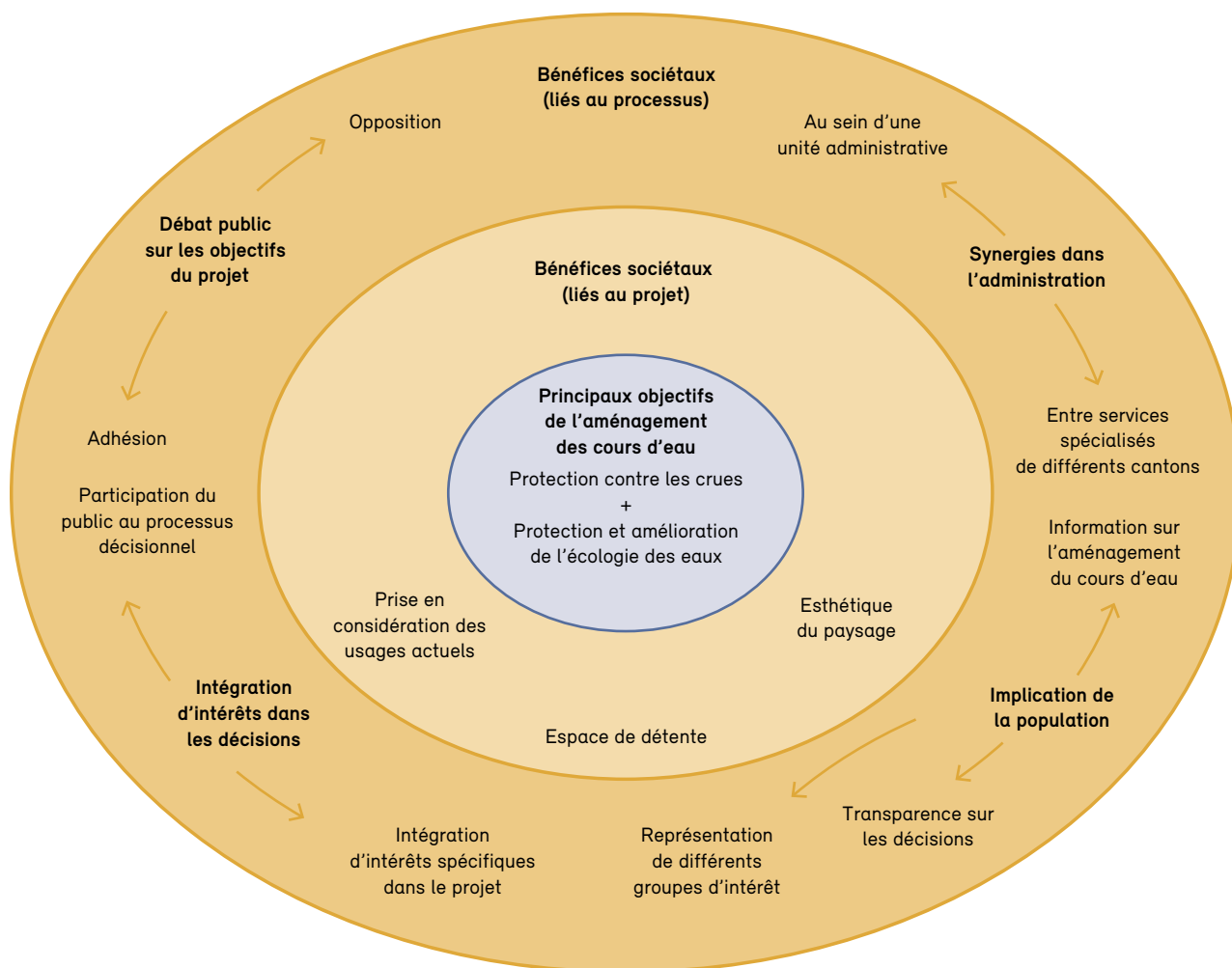
« Formen gesellschaftlichen Mehrwerts von Wasserbauprojekten und entsprechende Indikatoren », Endbericht des Projekts ESPPACE, 2016

Ejderyan, O. (2019). Valeurs publiques et contribution sociale de l'aménagement des cours d'eau. Zurich, ETH Zürich D-USYS TdLab

Sur la base de ces dimensions, une étude d'accompagnement de l'EPF Zurich a établi une liste de contrôle pour identifier la contribution sociale et s'en servir dans l'argumentaire ainsi que dans le processus participatif.

**Fig. 13 : Dimensions de la contribution sociale de l'aménagement de cours d'eau**

Les catégories ont été élaborées dans le projet de recherche ESPPACE avec des entretiens menés avec des experts et des études de cas.



### 1<sup>er</sup> exemple : implication de la population dans les discussions sur l'espace fluvial urbain

La 3<sup>e</sup> correction du Rhône prévoit de valoriser les rives du Rhône à Sion (VS). Différentes propositions de projets ont été présentées à la population sous forme d'une exposition « Sion-sur-Rhône ». L'exposition organisée par le canton du Valais et par la ville de Sion a donné aux habitants la possibilité d'examiner attentivement les possibilités d'aménagement du centre-ville le long du Rhône et de discuter des différentes visions.

Fig. 14 : Exposition « Sion-sur-Rhône » sur l'aménagement possible des rives du Rhône à Sion (VS)



Photo : professeur Christophe Girod, Institut d'architecture paysagère, EPF Zurich

### 2<sup>e</sup> exemple : prise en considération de la contribution actuelle

Pour la renaturation de la Seymaz (GE), il était prévu de supprimer un chemin asphalté. Les membres du groupe d'accompagnement du projet ont signalé que ce chemin était important pour aller à l'école et que, s'il était supprimé, les écoliers devraient emprunter une route très fréquentée. Il a été décidé de conserver le chemin sous forme d'une passerelle qui peut aussi être utilisée en cas de crue. En fin de compte, il a ainsi été possible d'améliorer la sécurité sur le trajet scolaire.

Fig. 15 : Résultat gratifiant d'une participation : nouvelle passerelle le long de la Seymaz (GE)



Photo : Olivier Ejderyan, Département des sciences des systèmes environnementaux, EPF Zurich



### 3.2 Analyse des conditions-cadres

#### Identifier les opportunités et les risques pour la participation

Une analyse rigoureuse des conditions-cadres spécifiques du projet (analyse du contexte dans lequel il s'inscrit) permet d'identifier les principaux risques et opportunités pour

le projet et pour la participation. Voici le type de questions à se poser : quels arguments sont particulièrement importants pour les acteurs ? Quels arguments peuvent être contestés ? Quels thèmes sont connotés négativement ? Existe-t-il des conflits larvés entre les acteurs dont il faut tenir compte ?

Contexte social	<b>Conflits larvés/fronts durs</b> Existait-il ou existe-t-il des conflits significatifs entre les acteurs ?	<b>Mesures possibles</b> Adapter l'argumentaire/mener des entretiens ciblés avec certains acteurs/offrir ses bons offices entre les parties en conflit en proposant une table ronde ou une médiation
	<b>Malentendus</b> De fausses informations, des bruits, des malentendus courent-ils dans le débat public sur le projet ?	<b>Mesures possibles</b> Créer de la clarté et de la transparence avec des mesures de communication appropriées
	<b>Manque de crédibilité de participants</b> Certaines personnes au sein de la maîtrise d'ouvrage et de l'équipe de projet suscitent-elles des réserves de la part des acteurs ?	<b>Mesures possibles</b> Adapter la répartition des rôles au sein de l'équipe de projet, faire appel à des modérateurs externes
	<b>Événements importants dans les antécédents du projet</b> Conflits antérieurs	
	<b>Améliorations souhaitées depuis longtemps</b> du point de vue des groupes cibles ...	
Contexte politique	<b>Instrumentalisation politique</b> Existe-t-il un risque que le projet soit instrumentalisé à des fins politiques par des personnes, des partis ou des organisations ?	<b>Important</b> Plus on communique tôt, clairement et régulièrement sur le projet, moins de faux arguments peuvent s'immiscer dans le débat public
	<b>Collaboration de la Confédération, des cantons et des communes</b> Comment les autorités et les services concernés ont-ils collaboré jusqu'ici ?	<b>Important</b> Un désaccord entre les autorités concernées se ressent à l'extérieur et mine la confiance dans le projet. De plus, il offre un angle d'attaque aux personnes qui critiquent le projet
	...	
Cadre juridique	<b>Exigences juridiques posées au projet</b> Si les procédures de mise en œuvre du cadre juridique peuvent différer d'un canton à l'autre, le cadre juridique est néanmoins défini par la législation fédérale. Ces exigences doivent être comprises par les groupes cibles et acceptées en tant que telles	<b>Mesures possibles</b> Fournir une argumentation claire sur les exigences juridiques ; donner des exemples tirés de projets comparables ; documenter les clarifications juridiques
	<b>Rentabilité de la solution</b> L'art. 9 de la loi fédérale sur l'aménagement des cours d'eau prévoit que les contributions fédérales ne sont accordées qu'aux projets d'aménagement qui présentent un bon rapport entre les coûts et l'utilité. Tout ce qui est souhaitable ne peut pas non plus être financé. Même si certaines parties prenantes ont souvent de la difficulté à l'accepter, il faut attirer l'attention de tous les participants sur ce point tôt dans le processus. La loi de l'efficacité des coûts doit être abordée et comprise	<b>Mesures possibles</b> comparer dès le stade de la conception les ordres de grandeur des coûts de construction et d'entretien avec ceux des dommages évitables et les intégrer dans la comparaison des variantes
Cadre technique	<b>Exigences de la protection contre les crues</b> Le dialogue sur les risques a lieu tôt avec tous les acteurs et actrices concernés et débouche sur une protection intégrée contre les crues. Cette protection est obtenue en combinant différents types de mesures : techniques, organisationnelles, d'aménagement du territoire, d'entretien et d'intervention. Les acteurs se mettent d'accord sur les risques résiduels qui doivent être supportés (voir point 1.2 et boîte à outils « Dialogue sur les risques naturels » de la Plate-forme nationale « Dangers naturels » : <a href="http://www.planat.ch/fr/boite-a-outils-dialogue-risques/">www.planat.ch/fr/boite-a-outils-dialogue-risques/</a> )	
	<b>Variante réalisables : élargissement du cours d'eau, espaces de rétention, corrections, murs</b> Les acteurs sont-ils en mesure de comprendre l'évaluation des possibilités techniques et les exigences ?	<b>Mesures possibles</b> Fournir une argumentation compréhensible concernant l'étude des variantes, documenter rigoureusement le processus de planification qui doit pouvoir être consulté par les groupes cibles (p. ex. sur le site internet du projet)

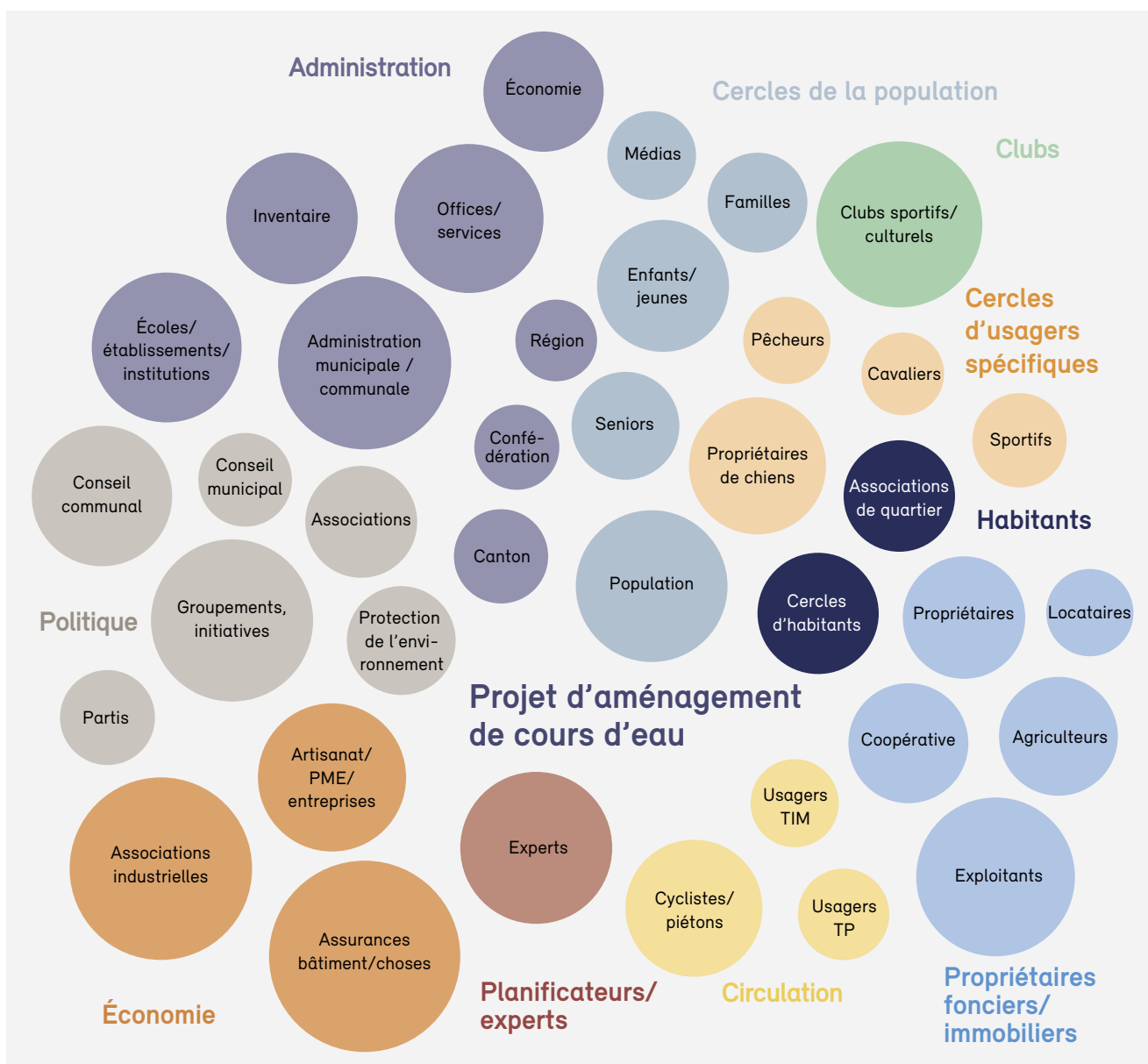
### 3.3 Analyse des acteurs

L'analyse des actrices et acteurs est une étape importante de la préparation du processus participatif. Les responsables du projet adoptent la perspective des personnes concernées afin d'identifier les thèmes conflictuels et les « impairs » à éviter : quelles sont les personnes concernées par le projet ? Comment sont-elles touchées ? Quels sont leurs besoins, leurs craintes et leurs souhaits ? Lesquelles ont quelque chose à gagner avec le projet ? Qu'améliorera-t-il pour elles ? Qu'en attendent-elles précisément ?

tuels et les « impairs » à éviter : quelles sont les personnes concernées par le projet ? Comment sont-elles touchées ? Quels sont leurs besoins, leurs craintes et leurs souhaits ? Lesquelles ont quelque chose à gagner avec le projet ? Qu'améliorera-t-il pour elles ? Qu'en attendent-elles précisément ?

Fig. 16: Qui sont les actrices et acteurs du projet ?

Exemple de large carte mentale pour l'analyse des acteurs (à adapter au projet)



### Questions essentielles pour l'analyse des acteurs

- Quelles sont les personnes directement concernées ?
- Quels sont leurs souhaits, leurs arguments, leurs pertes, leurs craintes et leurs incertitudes ?
- Quelles sont les personnes clés critiques envers le projet ? Quels sont leurs arguments, leurs besoins, leurs craintes et leurs souhaits ?
- Quelles sont les personnes clés favorables au projet ?
- Quels sont leurs arguments, leurs besoins et leurs souhaits ?
- Quels acteurs doivent être associés au processus participatif ? Lesquels doivent par contre uniquement être informés ?
- Qui peut prendre des décisions relatives au projet (autorisations et avis donnés par des services) ?

### 3.4 Organisation de l'équipe de projet

La réussite de la participation dépend principalement de la capacité à établir une relation de confiance avec les acteurs. Cette mission requiert des compétences humaines et des ressources spécifiques. Aussi est-il très important de planifier soigneusement le rôle de chacun dans le processus participatif.

« Il faut bien réfléchir à l'organisation des premiers contacts pour l'acquisition des terrains. Ils servent à établir la relation. Ce sont des moments clés qui comportent des risques pour la suite du processus de négociation, mais créent aussi des opportunités »

Helena Zemp (bureau de conseil Nachhalt Zemp)

#### Aspects importants :

- **Portage du projet : des responsables politiques visibles**  
Une maîtrise de l'ouvrage visible pour les acteurs qui assume ses responsabilités et qui est aussi vraiment représentée par la haute direction (conseil d'État, conseil communal, chef d'office).
- **Compétences sociales dans l'équipe de projet**  
De l'entregent est nécessaire pour tisser des relations de confiance. Pour ce faire, il faut de bonnes compétences en communication, de l'empathie,

être crédible, du charisme et un esprit de compromis, en particulier de la part de la direction du projet. Important : des personnes ne faisant pas partie de l'équipe de projet peuvent aussi jouer un rôle crucial, par exemple en ouvrant des portes ou en servant d'intermédiaires. Elles se qualifient grâce à leurs contacts ou la confiance qu'elles ont établis avec les groupes cibles (p. ex. représentation de la commune, conseillers et conseillers agricoles, personnes de confiance des groupes cibles en lien avec le projet).

- **Planification des ressources humaines**

Les processus participatifs sont chronophages, notamment lorsqu'il faut, le cas échéant, remédier à des conflits. Les personnes responsables doivent être disponibles en conséquence.

- **Répartition des rôles entre planification et politique**

Quand des informations techniques claires doivent-elles être données ? Quand le représentant politique responsable du projet doit-il intervenir ? Cette différenciation est importante pour donner les bons signaux aux groupes cibles. Les planificatrices et planificateurs ainsi que les femmes et hommes politiques doivent être impliqués dans la planification des rôles.

- **Recours à un soutien externe pour mener la participation**

Si personne dans l'équipe de projet n'a de compétences suffisantes en communication, en particulier lorsqu'il y a un risque d'escalade dans les conflits d'intérêts ou que la crédibilité des responsables du projet est mise à mal, des spécialistes externes peuvent fournir une aide précieuse. Ils peuvent favoriser la confiance entre les groupes cibles et les responsables du projet indépendamment du portage du projet et de l'équipe de planification, par exemple en animant une manifestation, en réalisant des ateliers, en servant de médiateurs dans un conflit ou en donnant un second avis en tant qu'experts. Si possible, les mêmes spécialistes externes accompagnent l'ensemble du processus participatif dès le début. Il est toutefois important que les rôles de tous les acteurs du processus participatif soient clairement définis (il n'est pas possible de déléguer la responsabilité du processus et du projet à des personnes externes).

« Les processus participatifs peuvent être épuisants et pesants pour les responsables de projet lorsqu'ils dirigent eux-mêmes le processus. Des modérateurs indépendants et engagés réduisent considérablement la charge. »

Markus Wyss (PLANAT)

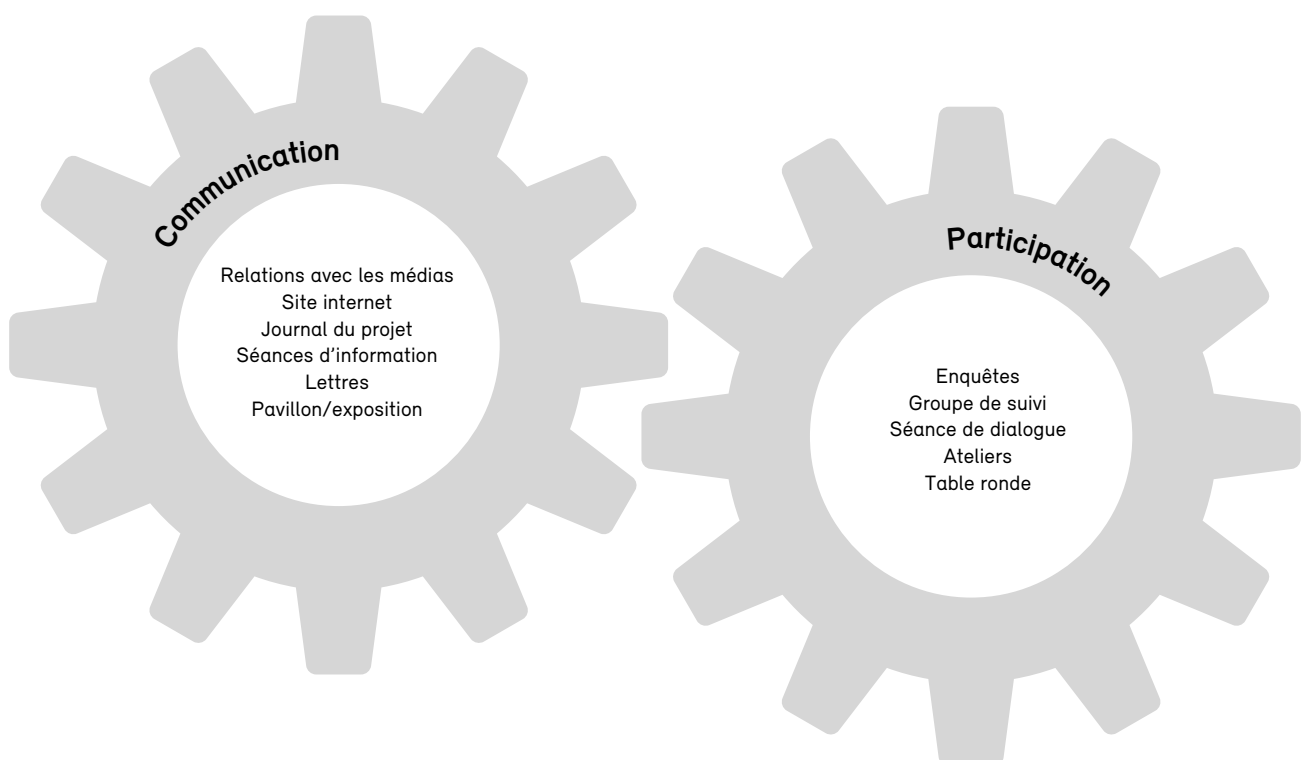
### 3.5 Préparation de la communication

Pour que la participation soit un succès, les acteurs doivent comprendre la nécessité et les objectifs du projet d'aménagement du cours d'eau. C'est pourquoi il est indispensable de communiquer de manière compréhensible sur le projet. On accorde souvent trop peu d'importance à la clarté du message. Les rapports techniques, les plans ou les études de faisabilité sont incompréhensibles pour une grande partie de la population et la découragent.

#### Les principaux objectifs de la communication

- Les arguments essentiels en faveur du projet sont largement connus : nécessité d'agir, objectifs, bénéfices sociétaux, mais aussi les limites posées par les conditions-cadres (voir point 3.2).
- Des informations à jour sur le projet sont en tout temps facilement disponibles et compréhensibles.
- Le déroulement du processus participatif est communiqué dans les meilleurs délais : les acteurs peuvent comprendre et suivre le contenu des discussions, les résultats intermédiaires et les points en suspens. Ceci est important pour documenter le processus, sa légitimité et le renforcement de la confiance.
- Une communication régulière permet de garder un contact continu avec les acteurs, ce qui réduit les opportunités des opposants au projet d'imposer leurs arguments.
- La direction du projet planifie les thèmes et les procédures de communication de manière réfléchie (mise à

Fig. 17 : Les mesures de communication et de participation sont les rouages d'un même mécanisme:



l'agenda): elle communique au fur et à mesure les progrès importants réalisés en matière de planification et les résultats du processus participatif.

- La direction du projet a une vue d'ensemble des discussions publiques sur le projet. Si nécessaire, elle est en mesure de communiquer rapidement et de manière convaincante (p. ex. lors de la diffusion de fausses informations).
- Grâce à la communication, les groupes cibles perçoivent la direction du projet comme transparente, honnête et disponible pour répondre à leurs questions.

**Synergie entre la participation et la communication**

Les mesures de participation et de communication doivent être coordonnées avec soin. Les mesures de communication doivent préparer les mesures de participation (information sur le projet, invitation, explications sur le processus), les accompagner (prospectus, affiches d'information, présentations, documents) et en assurer le suivi (communication des résultats de la mesure de participation et des étapes suivantes). La définition des termes participation et communication se trouve au point 1.2.

**Les principaux moyens de communication**

• **Message clé (logo et slogan)**

Le message clé doit aller à l'essentiel en montrant les valeurs ajoutées du projet en image (logo) et en mots (slogan). Il aide en outre à identifier clairement le projet. Il est décliné sur tous les moyens de communication (publications, site internet, manifestations) afin de communiquer de manière efficace les valeurs du projet (p. ex. sécurité contre les crues, renaturation, valorisation pour la population).



• **Relations avec les médias**

Communiqués de presse, conférences de presse, visites de presse, possibilités d'entretiens, images pour la presse

• **Site internet du projet**

Exemples : [www.rhone3.ch](http://www.rhone3.ch)/[www.thursanierung-wattwil.ch](http://www.thursanierung-wattwil.ch)/[www.rhesi.org](http://www.rhesi.org)/[www.linthwerk.ch/](http://www.linthwerk.ch/)/[www.gek-hasli.ch](http://www.gek-hasli.ch)

• **Publications**

journaux du projet, brochures, dépliants, fiches d'information, affiches d'information, etc.



Lien vers les publications données en exemple :

Rhone.vs : [www.vs.ch/fr/web/pcr/rhone.vs](http://www.vs.ch/fr/web/pcr/rhone.vs)

Unsere Linth : [www.linthwerk.ch/index.php/publikationen/informationen](http://www.linthwerk.ch/index.php/publikationen/informationen)

Rhesi Magazin : [www.rhesi.org/download-presse/rhesi-magazine/](http://www.rhesi.org/download-presse/rhesi-magazine/)

Bach-Blettli : [www.schwellenkorporationen.ch/bach-blettli/](http://www.schwellenkorporationen.ch/bach-blettli/)

• **Présentations devant différents groupes cibles ou assemblées**

• **Séances, expositions et pavillons d'information**

• **Visites**

#### • Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux contribuent aujourd'hui beaucoup à la formation de l'opinion. Des commentaires négatifs publiés sur les réseaux sociaux peuvent par exemple influencer négativement l'opinion publique, même après une séance de participation réussie. C'est la raison pour laquelle il faut suivre les réseaux sociaux. Selon le groupe d'acteurs, les réseaux sociaux peuvent aussi être utilisés pour communiquer sur le projet (annonce de manifestation, diffusion du message clé et des valeurs du projet).

### 3.6 Préparation des mesures de participation

« La marge de négociation doit être bien délimitée dès le début. Rien n'est plus frustrant que de voir des solutions élaborées par des personnes concernées qui se sont impliquées de manière constructive dans le processus ne pas pouvoir être mises en œuvre par la suite »

Klaus Michor (REVITAL GmbH)

Avant de lancer un processus participatif avec des actrices et acteurs, les étapes de préparation suivantes sont capitales. Premièrement, il y a lieu de clarifier la marge de négociation dans le cadre de la participation et d'élaborer les règles du jeu pour la collaboration avec les groupes cibles. Deuxièmement, il faut définir la bonne méthode de participation.

#### Clarifier la marge de négociation

La clarification de la marge de négociation est l'une des principales tâches lors de la préparation des mesures de participation. Si les responsables du projet ne sont pas au clair dès le début sur ce qui peut être discuté et négocié avec les acteurs dans le processus participatif, cela peut nuire à la réussite de la participation. Premièrement, ils courent le risque que des résultats obtenus ne puissent finalement pas être mis en œuvre, ce qui mine la crédibilité de l'ensemble du processus. Deuxièmement, il n'est pas possible de poursuivre des objectifs sans cadrer les contenus. Troisièmement, les acteurs ont le droit d'avoir

au début du processus des indications claires sur leurs possibilités d'influence et sur l'emploi des résultats, ce qui renforce la confiance dans le processus.

Afin de clarifier la marge de négociation, il faut notamment tenir compte des conditions-cadres du projet (voir point 3.2 « Analyse des conditions-cadres »). Par ailleurs, un argumentaire convaincant est nécessaire pour chaque thème non négociable. Tous les acteurs de la participation doivent être au clair dès le début sur la marge de négociation ou alors elle doit être définie le plus tôt possible.

« La participation requiert un cadre clair : qu'est-ce qui peut être décidé ? Qu'est-ce qui n'est pas négociable ? Comment les groupes cibles peuvent-ils s'impliquer ? Comment les résultats sont-ils utilisés ? Lorsque ces éléments ne sont pas clairement communiqués, toutes les parties finissent par éprouver de la frustration. »

Andrea Pozzi (Niederer + Pozzi Umwelt AG)

Il n'est pas toujours possible de déterminer clairement la marge de négociation dès le début de la participation. Il arrive par exemple que la valorisation écologique possible ne soit précisée qu'en cours de planification. Dans les situations de ce genre, la clarification de la marge de négociation peut devenir un thème de la participation. Dès que la marge de négociation peut être définie, il faut la communiquer aux groupes cibles et adapter, le cas échéant, la stratégie de participation.

#### Préparer les règles du jeu

Outre la marge de négociation, il faut également élaborer les règles du jeu pour la collaboration avec les groupes cibles :

#### • Code de conduite

Respect mutuel. Ponctualité. Affirmations exactes. Les participants à une série de séances (p. ex. d'un comité consultatif) doivent si possible participer à toutes les séances.

- 
- **Étendue de la possibilité de participation des acteurs**  
Dans quelle mesure les groupes cibles peuvent-ils participer? Exprimer des besoins, faire des recommandations, poser des questions, co-concevoir ou co-décider?
  - **Emploi des résultats**  
Est-il possible de définir un emploi obligatoire des résultats? S'engager en ce sens augmente considérablement la confiance des acteurs dans le processus.
  - **Communication des contenus**  
Gestion des informations confidentielles. Règles de communication avec la presse.

Dans nombre de cas, il est judicieux d'adopter les règles du jeu conjointement avec les groupes cibles et de les consigner, afin qu'elles puissent, si nécessaire, être adaptées aux besoins de tous les participants au processus participatif particulier.

« Il faut être deux pour dialoguer. Si l'interlocuteur ne peut ou ne veut pas malgré beaucoup d'effort, on ne peut pas perdre trop d'énergie, les ressources sont limitées et doivent être investies là où on a des chances de succès. »

Stève Guerne (canton du JU)

#### **Définir des méthodes de participation appropriées**

La participation peut être mise en œuvre avec des méthodes très différentes. Le choix de la bonne méthode dépend du but précis à atteindre avec la participation et de la taille du cercle de participants à inclure.

« Une table ronde permet de mieux discuter de problèmes complexes. La confiance est fondamentale. Les agriculteurs ont toujours besoin d'un peu plus de temps dans ces processus. Ils défendent leur métier. Les organisations réagissent différemment. »

Laurent Filippini (PLANAT/canton du TI)

Tab. 1 : Vue d'ensemble des méthodes de participation conseillées pour les projets d'aménagement de cours d'eau

La participation peut être mise en œuvre avec des méthodes très différentes. Le choix de la bonne méthode dépend du but précis à atteindre avec la participation

	Méthodes de participation	Objectifs
Méthodes de participation	Dialogue direct avec différents acteurs	Établir le contact, établir la confiance, expliquer le projet, connaître les besoins, résoudre les conflits
	Table ronde	Établir le contact, établir la confiance, expliquer le projet, connaître les besoins, résoudre les conflits
	Enquête	Connaître les besoins, avoir des avis, tâter le terrain, expliquer le projet
	Présentation avec discussion	Établir le contact, établir la confiance, expliquer le projet, identifier les positions, connaître les besoins
	Visites avec possibilité de discussion	Établir le contact, expliquer le projet, identifier les positions
	Expositions avec possibilité de discussion	Établir le contact, expliquer le projet, identifier les positions, connaître les besoins
	Ateliers/workshops	Établir la confiance, expliquer le projet, connaître les besoins, recueillir des idées de solution
	Groupe de travail	Établir la confiance, expliquer le projet, connaître les besoins, recueillir des idées de solution, développer des solutions
	Groupe de réflexion	Établir la confiance, expliquer le projet, connaître les besoins, trouver un consensus, résoudre les conflits
	Comité consultatif	Établir la confiance, expliquer le projet, connaître les besoins, trouver un consensus, résoudre les conflits
	Audition	Connaître les exigences, acquérir des connaissances spécialisées, recueillir des idées de solution
	Consultation	Établir le contact, établir la confiance, expliquer le projet, connaître les besoins, trouver un consensus, résoudre les conflits
	Méthodologies spécifiques aux grands groupes	World Café
Conférence Open Space		Connaître les besoins, élaborer des pistes de solution
Conférence sur l'avenir		Connaître les besoins, définir ensemble les orientations
Résolution ou désamorçage de conflits	Médiation	Résolution et désamorçage de conflits



et de la taille du cercle de participants à inclure.

Groupes cibles	Explication
Individus ou petits groupes : personnes directement concernées, représentations de groupes d'intérêt clés, représentants des autorités, experts, représentants de la presse	
Petits groupes issus d'un ou de plusieurs groupes cibles : personnes directement concernées, représentations de groupes d'intérêt clés, représentants des autorités, experts	
Grand public, usagers des eaux, groupes cibles sélectionnés	
Grand public, groupes cibles sélectionnés	
Grand public, groupes cibles sélectionnés	
Grand public	
Personnes directement concernées, représentations de groupes d'intérêt clés, représentants des autorités, expertes et experts	
Moyens et grands groupes : personnes directement concernées, représentations de groupes d'intérêt clés, représentants des autorités, expertes et experts	
Moyens et grands groupes : personnes directement concernées, représentations de groupes d'intérêt clés, représentants des autorités, expertes et experts	
Moyens et grands groupes : personnes directement concernées, représentations de groupes d'intérêt clés, représentants des autorités, expertes et experts	
Expertes et experts	
Population, autorités, associations	
Population, groupes cibles sélectionnés, représentants et représentants d'intérêt, représentantes et représentants des autorités, expertes et experts	La méthode du World Café permet des discussions et une collaboration créative dans un espace aménagé comme un café. Lors de plusieurs tours de discussions (de 20 à 30 minutes chacun), les participantes et participants échangent connaissances et idées et acquièrent de nouvelles connaissances.
Population, groupes cibles sélectionnés, représentants et représentants d'intérêt, représentantes et représentants des autorités, expertes et experts	Les conférences Open Space sont très ouvertes sur le fond et sur la forme. Les participantes et participants mettent en discussion leurs propres thèmes et constituent à cette fin un groupe de travail. Durée : d'un à plusieurs jours
Population, groupes cibles sélectionnés, représentants et représentants d'intérêt, représentantes et représentants des autorités, expertes et experts	Une conférence sur l'avenir a pour objectif de planifier un avenir commun. Elle convient notamment aux groupes qui ont des intérêts concurrents ou un passé conflictuel. Durée : de deux à trois jours
Individus ou petits groupes	La médiation est un processus susceptible de résoudre un conflit. Un tiers impartial (médiateur) aide les participants à résoudre leur litige à l'amiable. Les parties décident elles-mêmes ce qu'elles veulent mettre à plat et quelle sera la nature de leurs relations à l'avenir.

# 4 Mise en œuvre du processus participatif

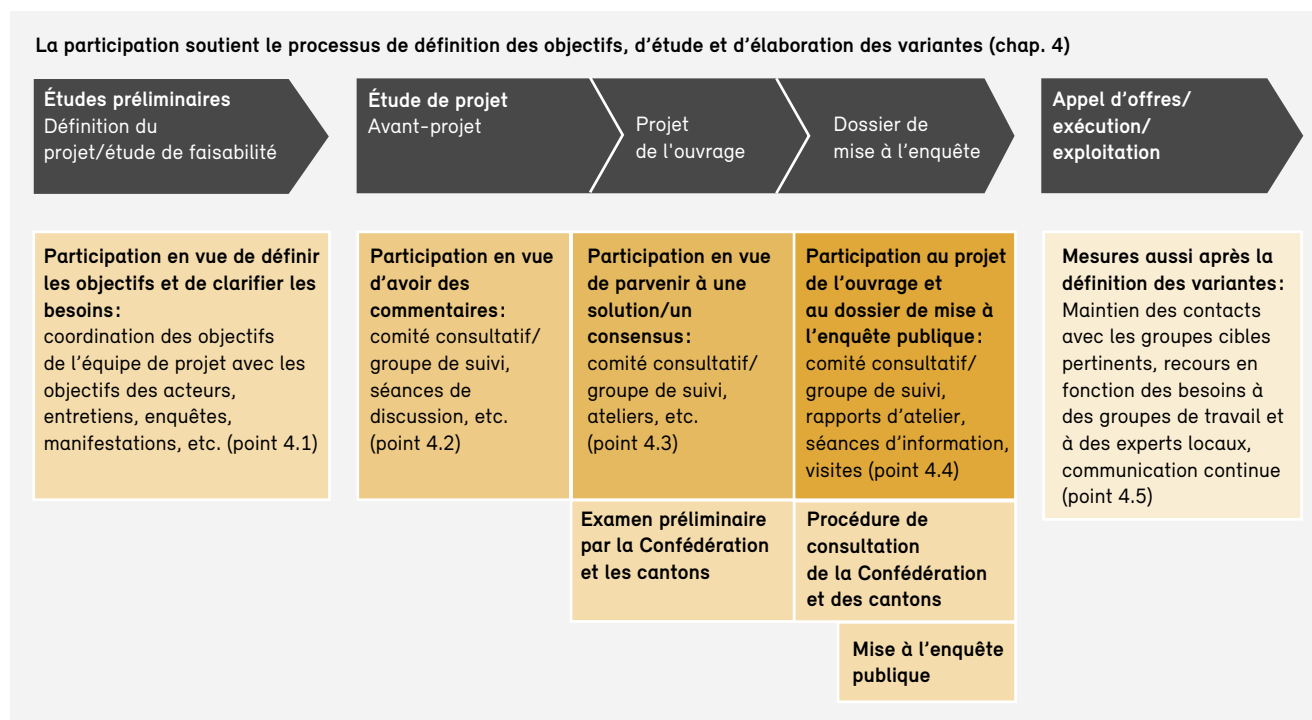
«Les projets d'aménagement de cours d'eau sont très dynamiques et nécessitent souvent beaucoup de temps. Les conditions-cadres peuvent toujours changer. Par conséquent, le processus doit aussi être flexible et dynamique.»

Katharina Edmaier (OFEV)

La mise en œuvre du processus participatif intervient principalement lors des phases de planification que sont les études préliminaires, l'avant-projet, le projet de l'ouvrage et le dossier de mise à l'enquête (voir graphique suivant et chap. 2. «Déroulement du processus participatif»). Dans ces phases, il convient d'associer les acteurs lors de la définition des objectifs, de l'analyse des besoins et de l'élaboration des variantes.

Fig. 18: Mettre en œuvre le processus participatif par étape

Définition des objectifs, étude et élaboration des variantes







	4.1 Phase des études préliminaires : participation en vue de définir les objectifs et d'analyser les besoins	4.2 Phase de l'avant-projet : participation en vue
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un premier contact : établir la confiance</li> <li>Diffuser des informations fondamentales sur le projet : nécessité d'agir, caractéristique du risque (à partir de quand des dommages se produisent-ils? où et de quelle étendue?), objectifs poursuivis, processus, organisation, conditions-cadres</li> <li>Définir les règles du jeu (voir point 3.6)</li> <li>Étudier les besoins, les opportunités et les risques, tâter le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer conjointement avec les acteurs les risques acceptables pour chaque bien à protéger (dialogue sur les risques : qu'est-ce qui est acceptable où et qu'est-ce qui est viable?)</li> <li>Rapprocher les objectifs poursuivis par l'équipe de projet des objectifs et des besoins des acteurs</li> <li>Associer les acteurs à la définition des objectifs est l'un des critères qui donnent droit en sus à des contributions fédérales de 2% (voir point 1.1)</li> <li>Viser un large consensus sur les objectifs du projet</li> </ul>
<b>Méthodes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes (entretiens individuels, par écrit ou en ligne)</li> <li>Entretiens avec des groupes cibles et des personnes clés</li> <li>Comité consultatif / groupe de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens individuels</li> <li>Visites</li> <li>Séance d'information avec discussion et possibilité de donner son avis</li> </ul>
<b>Remarques / Recommandations</b>	<p><b>Recommandations :</b>                      Dans cette phase, il faut établir la confiance : chercher un contact personnel le plus tôt possible avec les personnes directement concernées qui se montrent critiques. Adopter une attitude ouverte envers tous les besoins. Mettre l'accent sur les besoins des groupes cibles, sur le dialogue sur les risques en vue de définir les objectifs et sur les bénéfices sociétaux du projet. Les solutions ne sont pas encore discutées.                      Les objectifs qui doivent être poursuivis avec le projet d'aménagement du cours d'eau ont été définis dans le cadre de la préparation de la participation (voir argumentaire au point 3.1.). Il s'agit maintenant de rapprocher les objectifs du projet avec les objectifs des acteurs en exploitant la marge de manœuvre disponible. Pour ce faire, il est capital d'identifier les objectifs et les besoins des différents acteurs lors d'entretiens individuels.</p>	<p><b>Réflexion de base :</b>                      Traditionnellement, lors de l'élaboration des variantes, on développe différentes solutions de base, mais aussi différentes solutions possibles pour les sous-domaines. On définit et on évalue dans quelle mesure ces solutions réalisent les objectifs. Idéalement, une « meilleure variante » se dégage dès cette phase. Mais souvent, on approfondit un nombre restreint de variantes lors de la phase de l'avant-projet. Sans impliquer les acteurs, il n'est guère possible d'identifier le potentiel d'amélioration des variantes qui seront étudiées en fonction des différents intérêts. Avec eux, il est éventuellement possible d'élaborer de nouvelles (combinaisons de) variantes qui satisfont mieux les différents intérêts.                      Les planificatrices et planificateurs doivent indiquer en temps voulu la faisabilité et les limites des variantes pour que le processus aboutisse à des résultats réalisables. Selon le projet, il faut peut-être plusieurs tours au cours desquels on évalue les risques acceptables, les objectifs du projet, les besoins parfois divergents et l'impact des solutions possibles jusqu'à ce qu'on soit en mesure d'élaborer une meilleure variante.</p>

Projet de l'ouvrage

Dossier de mise à l'enquête

de recueillir les avis	4.3 Phase de l'avant-projet : participation en vue de parvenir à un consensus		4.4 Phase du projet de l'ouvrage / du dossier de mise à l'enquête publique : recherche de solutions détaillées	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le potentiel d'amélioration des variantes qui seront étudiées est décrit.</li> <li>Les motifs d'impossibilité de réaliser des objectifs ou de satisfaire des besoins sont compris.</li> <li>Définir ou négocier l'emploi des résultats de la participation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a un consensus sur la meilleure variante.</li> <li>Les risques résiduels sont acceptés et confirmés.</li> <li>Les restrictions d'utilisation sont admissibles.</li> <li>Le projet est équitable socialement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les déficits écologiques sont comblés de manière appropriée.</li> <li>La solution est proportionnée, susceptible d'obtenir une majorité et en principe une autorisation.</li> <li>Les résistances d'acteurs isolés qui subsistent sont connues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discuter des solutions détaillées avec les acteurs concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trouver des solutions pour l'acquisition des terrains, etc.</li> <li>Informer en continu les acteurs sur l'état de la planification</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Table ronde</li> <li>Entretiens individuels</li> <li>Visites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité consultatif / groupe de suivi</li> <li>Groupe de réflexion / groupe de travail</li> <li>Ateliers / workshops</li> <li>Séances de participation avec la population ou des acteurs sélectionnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Table ronde</li> <li>Entretiens individuels</li> <li>Visites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité consultatif / groupe de suivi</li> <li>Rapports d'atelier / séances d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visites sur place</li> </ul>
<p>La solution idéale n'existe pas. Pour cette raison, tous les acteurs doivent reconnaître que les compromis sont inévitables. Ce processus donne la possibilité de remplir les exigences de l'ordonnance sur l'aménagement du territoire en ce qui concerne la pesée des intérêts en présence.</p> <p><b>Recommandations :</b> Plus une solution viable semble lointaine, plus le contenu et le calendrier du processus participatif doivent être conçus avec soin, et le cas échéant, le concept de communication aussi adapté. Il est souvent indispensable d'adapter l'avancement du projet au rythme de la participation, aussi parce qu'il arrive fréquemment que des clarifications supplémentaires soient nécessaires. Le processus et les résultats doivent être documentés en détail. Transparence et traçabilité obligent, il faut aussi consigner les reproches.</p>	<p><b>Recommandations :</b> Même la « meilleure variante » ne satisfera pas tous les participants. Dans cette phase de l'étude de projet, il est indispensable d'être prêt à faire à la fois des concessions mutuelles.</p>	<p>Il faut créer un climat de confiance de manière à pouvoir mettre en évidence les conflits et en discuter posément, à poser les bonnes questions clés en temps utile et aussi à répondre à toutes les questions. En ce sens, un projet est équilibré lorsque tous les intérêts, tous les besoins et toutes les réserves ont été traités équitablement pendant le processus.</p>	<p><b>Remarques :</b> Le risque existe que la participation soit négligée pendant la phase du projet de l'ouvrage et de mise à l'enquête publique. Même si la marge de manœuvre est plus petite dans cette phase que dans celle de l'avant-projet, les acteurs devraient néanmoins continuer à être impliqués dans la planification. En effet, il s'agit désormais de questions de détail, qui intéressent souvent davantage les personnes directement concernées. Durant cette phase, il faut aussi clarifier les questions relatives à l'acquisition des terrains. Il est fondamental de distinguer les acteurs directement concernés du grand public.</p>	<p>Des solutions doivent être trouvées au cas par cas pour les acteurs directement concernés. Les entretiens individuels et les visites sur place sont un moyen approprié d'y parvenir. Le grand public peut par contre être informé sur l'état actuel par des rapports d'atelier et des séances d'information. À la fin de la phase du projet de l'ouvrage / du dossier de mise à l'enquête publique, le projet d'aménagement du cours d'eau est mis à l'enquête publique. Les acteurs critiques ont alors la possibilité de faire opposition au projet.</p>

## 4.5 Mesures lors de la construction et de la gestion

Même après l'autorisation du projet, il est crucial de maintenir la communication et d'entretenir le contact avec les actrices et acteurs. L'objectif est de continuer à sensibiliser le public à la nécessité, aux objectifs et aux bénéfices du projet. Il est aussi important de pouvoir identifier et appréhender les mécontentements ou les conflits émergents afin de pouvoir les désamorcer. Une stratégie de communication proactive et un bon contact avec les acteurs clés sont les meilleures façons d'y parvenir.

Le premier coup de pioche ou le bouquet de chantier sont de bonnes occasions de fêter avec les acteurs l'aboutissement d'un processus intense. Pendant les travaux de construction, les visites de chantier permettent aux acteurs et au grand public de s'immerger dans le projet. Les manifestations de ce genre sont très précieuses pour les futurs projets d'aménagement de cours d'eau dans la région, car il est possible d'établir pendant cette phase la confiance pour d'autres projets.

**Fig. 19 : Premier coup de pioche en octobre 2013 du projet de protection contre les crues du Glyssibach à Brienz, canton de Berne**  
Avec (visages tournés vers l'objectif de gauche à droite): Peter Flück, président de la commune de Brienz, Barbara Egger-Jenzer, conseillère d'État et directrice des travaux publics du canton de Berne, Andrea Andreoli, président de la corporation des digues de Brienz



Photo : Niederer + Pozzi Umwelt AG, octobre 2013

## 4.6 Expériences et conseils pour une mise en œuvre réussie de la participation

### A Collaboration avec les groupes cibles

*Adopter la bonne attitude envers les groupes cibles est décisif*

« Les responsables de projet sont inévitablement considérés comme une partie prenante. Si un service de modération indépendant mène le processus participatif, il est plus facile d'établir la confiance. En outre, les responsables du projet disposent d'une plus grande latitude pour développer leurs propres arguments dans la discussion. »

Markus Wyss (PLANAT)

→ voir chap. 1 « La confiance est fondamentale dans un processus participatif. »

### *Commencer la participation assez tôt*

« Souvent, je me rends très tôt chez les personnes directement concernées. J'apporte une carte, mais pas encore de plans du projet. Je leur montre que quelque chose doit être fait, j'explique la nécessité d'agir et nos objectifs. Ces entretiens me permettent de connaître déjà les besoins clés des groupes cibles. »

Markus Zumsteg (canton d'AG)

→ voir chap. 2 « Planification temporelle du processus participatif »

### Respecter des règles du jeu claires

« La démarche participative doit être accompagnée de règles claires sur ce qui est négociable ou non, d'une communication transparente et de la volonté du maître d'ouvrage d'adapter son projet en fonction des propositions. »

Toni Arborino (canton du VS)

→ voir point 3.6 « Préparer les règles du jeu »

### Implication directe ou indirecte des actrices et acteurs ?

Il n'est pas possible d'établir un contact direct avec tous les acteurs. Il vaut mieux associer certaines personnes par l'intermédiaire d'une représentation. Cette implication indirecte est judicieuse lorsque les cercles de personnes concernées disposent d'une organisation interne par laquelle elles souhaitent être représentées (p. ex. partis, associations de quartier, organisations environnementales) et que les thèmes à discuter ne les intéressent pas toutes. L'expérience montre toutefois que les représentants font souvent part de leur propre opinion et ne peuvent pas toujours être considérés dans leur rôle de représentants. Il est essentiel qu'ils disposent de suffi-

samment de temps pour pouvoir rediscuter des contenus de la participation avec le groupe ou l'organisation qu'ils représentent.

Lorsqu'il est important d'écouter les avis individuels et de pouvoir y répondre ou de dégager ensemble un consensus, alors les personnes concernées doivent être impliquées personnellement.

### Inciter des acteurs à s'impliquer dans le processus participatif

- Il vaut mieux inviter personnellement les personnes directement concernées et les groupes très engagés à participer. Il est ainsi possible de faire déjà un premier pas vers une relation de confiance et d'identifier les premières positions.
- Si le processus participatif ouvert à toutes les personnes concernées et à toutes les personnes concernées et intéressées est prévu, elles doivent toutes en être informées au moyen d'annonces, de lettres, d'annonces de manifestations par la commune, d'invitations à des associations, etc.
- Personne ne doit être oublié, ni se sentir court-circuité ou négligé. Les acteurs clés doivent si possible être invités simultanément à participer.

Fig. 20 : Bon sens ou absurdité ? De vives discussions au sein du groupe de suivi de la Seez 2006 (canton de SG)



Photo : Niederer + Pozzi Umwelt AG, octobre 2006

Fig. 21 : Atelier participatif pour la revitalisation de la Sarine à Fribourg



Photo : Urbaplan sa, 2017

*Maintenir le contact durant toutes les phases*

Lorsque, dans un grand projet, une étape de planification antérieure a été marquée par des mesures de participation, il n'est pas possible de limiter le processus participatif à la prochaine étape sans en communiquer clairement les raisons. Il est impératif de communiquer de manière transparente durant toutes les étapes de la planification.

**B Communiquer de manière compréhensible**

« Il faut communiquer dans la langue des acteurs et selon leur conception du monde. Comment voient-ils et perçoivent-ils l'espace du cours d'eau ? La communication doit commencer par là. »

Christian Salis (Leuzinger & Benz AG)

*Simplifier pour les groupes cibles!*

Les projets d'aménagement de cours d'eau sont complexes et difficiles à comprendre pour les profanes. La participation requiert en outre des compétences particulières des acteurs : ils doivent exprimer leurs intérêts, parfois devant une assemblée. Vous devez avoir cela à l'esprit lors de la planification des contenus et des mesures de participation. Les contenus et les méthodes doivent être présentés de manière simple afin que les acteurs comprennent

tout et puissent s'impliquer de manière constructive. À cette fin, vous pouvez aussi faire appel à des experts en communication.

*Pour être compris :*

- Réduire le contenu à l'essentiel. Mettre en plus à disposition des informations approfondies (p. ex. rapports sur le site internet du projet).
- Éviter les termes techniques. Utiliser des mots simples et courants. Expliquer les points techniques à l'aide d'exemples. Fournir des explications dans des encadrés d'information. Expliquer des aspects complexes du projet avec des graphiques, des cartes ou des illustrations.
- Préparer des fiches d'information facilement compréhensibles expliquant les points techniques.
- Répéter régulièrement les messages clés et les arguments essentiels : nécessité d'agir, objectifs, bénéfices.
- Mentionner une personnes de contact pour poser des questions et donner son avis.
- Si possible, expliquer aux personnes concernées le projet sur place (les plans sont souvent difficiles à comprendre).

Fig. 22 : Atelier lors du projet «Place des Bannelats» à Porrentruy: veiller à une présentation adaptée aux groupes cibles. Quels types de plans les participants peuvent-ils comprendre le plus facilement ?



Photo: Urbaplan sa, 2018

Fig. 23 : Résultats de durabilité consignés par le groupe de suivi pour le schéma de développement des eaux de l'Hasli figurant dans le rapport final avec les signatures (canton de BE)

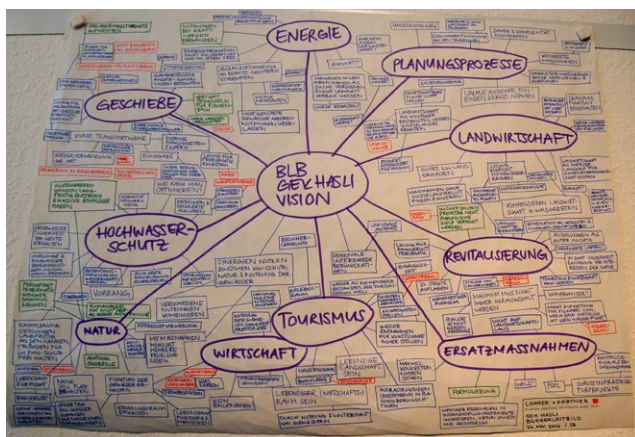


Photo: Niederer + Pozzi Umwelt AG, juin 2017



## C Atteindre de bons résultats

« L'emploi des résultats de processus participatifs présente de grandes lacunes. Une bonne documentation est nécessaire. Il est recommandé de rédiger avec soin des comptes rendus selon Robert. »

Klaus Michor (REVITAL GmbH)

### *Garantir un engagement contraignant*

Souvent les processus participatifs ne reposent pas sur un engagement contraignant suffisant, ce qui nuit à leur réussite et à leur crédibilité. Quels résultats seront réellement mis en œuvre et sous quelle forme ? Comment les concessions réciproques des acteurs seront-elles prises en compte ? Il faut un engagement contraignant clair. Aussi est-il important de faire de l'emploi des résultats un thème de la participation. Cette démarche requiert aussi un accompagnement par des spécialistes en construction qui sont en mesure d'indiquer clairement ce qui est réalisable ou non.

### *Garantir la durabilité*

Une multitude de contenus sont élaborés dans le cadre d'un processus participatif. Ceux-ci sont précieux aussi bien pour le projet que pour les projets qui suivront. Les besoins, les idées de solution et les marges de manœuvre consignés peuvent constituer des bases de planification précieuses pour d'autres projets. Pour cette raison, il y a lieu de bien documenter ces résultats et de les mettre à disposition de la population et des instances politiques (commune, canton). En outre, les acteurs doivent pouvoir constater que leurs besoins ont été pris en considération dans la planification.

### *Gestion des informations confidentielles*

Selon le groupe d'acteurs et les contenus à discuter, la gestion des informations confidentielles doit être clarifiée dans le cadre du processus participatif. Définir la confidentialité aide les acteurs à s'exprimer aussi sur des thèmes critiques et à identifier leur marge de manœuvre. Il n'y a cependant aucune garantie que des informations confidentielles ne soient pas divulguées. Le maître d'ouvrage doit néanmoins impérativement respecter ce qui a été convenu afin de conserver sa crédibilité.

## D Gestion des thèmes conflictuels

Les conflits surviennent là où des acteurs sont très touchés et que des besoins différents s'affrontent. La polarisation des intérêts se constate avant tout dans les champs thématiques des usages (loisirs/détente/voies de communication contre protection de l'environnement), de l'utilisation du sol (propriété foncière/agriculture contre protection de l'environnement) et de l'aménagement des rives (zone aménagée contre zone naturelle).

Certains groupes d'acteurs disposent d'une grande expérience en matière de processus participatifs et s'engagent fortement pour défendre leurs intérêts. Cette grande mobilisation concerne notamment les groupes d'acteurs organisés comme les représentants de la protection de l'environnement (organisations environnementales), les agriculteurs (associations de paysans) ou les propriétaires fonciers (associations de propriétaires immobiliers). Si des acteurs de ce genre poursuivent des objectifs contradictoires, les responsables du projet doivent s'attendre à des phases de négociation intenses. Ces processus requièrent de la patience, un échange régulier, une argumentation claire et une documentation rigoureuse des entretiens.

Il est important de chercher tôt un contact personnel et de veiller à une communication transparente. La personne de contact doit comprendre les préoccupations des acteurs et pouvoir en discuter à leur niveau. Il y a lieu de montrer les opportunités que le projet offre aux acteurs et d'esquisser des solutions concrètes (p. ex. pour l'agriculture : contributions écologiques pour la gestion des surfaces renaturées, meilleurs accès). L'objectif est de faire des acteurs des partenaires du projet, de les faire participer dans les groupes de suivi ou à un projet commun (p. ex. planification de l'accompagnement agricole).

« On doit communiquer les solutions et non les problèmes. »

Willy Müller (canton de BE)

**Exemple : avant-projet agricole « Benken Plus »**

« Benken Plus » est un projet autonome qui a été lancé par l'établissement de droit public Linthwerk en collaboration avec l'établissement de droit public Linthebene-Melioration ainsi qu'avec les communes de Benken, d'Uznach et de Kaltbrunn dans le cadre de la planification du projet « Linth 2000 ». « Benken Plus » a fait concorder les préoccupations et les besoins dans un périmètre de projet attenant à la Linth et a abouti à une solution globale. Ce projet a traité les thèmes suivants : délimitation des régions agricoles prioritaires, améliorations structurelles pour l'agriculture, acquisition des terrains et remembrements parcellaires pour le projet « Linth 2000 », assainissement des installations de la Linthebene-Melioration, évacuation des eaux urbaines de Benken.

**E Gestion des thèmes non négociables**

Préparez un argumentaire expliquant pourquoi certains thèmes ne peuvent pas être traités dans le processus. Recueillez toutefois tous les commentaires des participants au processus participatif même s'ils ne peuvent plus être discutés par la suite (p. ex. sur un flipchart « Recueil des thèmes »). Les participants voient ainsi que ces commentaires sont aussi respectés et pris en considération.

« Chaque projet peut être amélioré. La participation doit permettre de montrer des pistes d'amélioration dans le cadre fixé. Elle doit toutefois aussi indiquer les contraintes imposées p. ex. par la loi, la topographie ou la technique. »

Markus Schwizer † (commune de Kaltbrunn)

# Annexe 1 Liste de mots-clés et glossaire

<b>Analyse des acteurs</b>	Page 26	<b>Conférence sur l'avenir</b>	Page 33
<b>Attitude</b>	Pages 9 et 38	Une conférence sur l'avenir a pour objectif de planifier un avenir commun. Elle convient notamment aux groupes qui ont des intérêts divergents ou un passé conflictuel. Durée : de deux à trois jours	
<b>Audition</b>	Page 12		
Dans le cadre d'une consultation ou d'une audition, les personnes concernées sont invitées à donner leur avis sur un projet. Les responsables du projet peuvent ainsi connaître les différentes positions et « prendre le pouls » des groupes cibles concernés.		<b>Confiance</b>	Page 9
<b>Bénéfices sociétaux</b>	Page 22	<b>Consultation</b>	Page 12
<b>Cadre juridique</b>	Page 25	Dans le cadre d'une consultation ou d'une audition, les personnes concernées sont invitées à donner leur avis sur un projet. Les responsables du projet peuvent ainsi connaître les différentes positions et « prendre le pouls » des groupes cibles concernés.	
<b>Communication</b>	Pages 13 et 28	<b>Contribution sociétale</b>	Page 22
Dans le présent manuel, on entend par communication toute activité de transmission et de diffusion dans les processus de planification allant de l'information à la participation et à la coopération en passant par la coordination.		<b>Contributions fédérales pour mener une planification participative</b>	Page 10
<b>Communication interne</b>	Page 13	<b>Coopération</b>	Page 12
La communication interne est souvent négligée lors de la planification et de la mise en œuvre des mesures de communication. Or, une bonne communication interne est indispensable pour pouvoir expliquer un projet de manière compréhensible aux groupes cibles. Elle assure que tous les participants au projet (responsables et équipe de projet) délivrent un message clair, constant et homogène.		On entend par coopération la recherche ou l'élaboration commune de solutions. La coopération permet ainsi aux groupes cibles de participer très largement au projet.	
<b>Conditions-cadres</b>	Page 25	<b>Défis du processus participatif</b>	Page 17
<b>Conférence Open Space</b>	Page 33	<b>Déroulement de la participation</b>	Page 36
Les conférences Open Space sont très ouvertes sur le fond et sur la forme. Les participants mettent en discussion leurs propres thèmes et constituent à cette fin un groupe de travail. Durée : d'un à plusieurs jours.		<b>Dialogue</b>	Page 11
		Des mesures de communication sous forme de dialogue permettent un échange mutuel entre responsables du projet et groupes cibles : entretiens, séances de discussion, site internet avec possibilités de feed-back (p.ex. forum internet). Au sens large, toutes les mesures de dialogue sont des mesures de participation.	
		<b>Dialogue sur les risques</b>	Pages 11 et 36

<b>Équipe de projet</b>	Page 27	<b>Participation formelle</b>	Page 12
<b>Information</b>	Pages 9 et 21	Les processus participatifs requis par la loi sont qualifiés de formels. Sont au contraire considérés comme informels les processus participatifs menés sur une base volontaire par le maître d'ouvrage.	
On entend par information toutes les activités de communication permettant seulement une communication à sens unique (communication unilatérale): lettre, article de presse, annonce, affiche d'information, vidéo d'information, etc.		<b>Participation informelle</b>	Page 12
<b>Limites du processus participatif</b>	Page 16	Les processus participatifs requis par la loi sont qualifiés de formels. Sont au contraire considérés comme informels les processus participatifs menés sur une base volontaire par le maître d'ouvrage.	
<b>Marge de négociation</b>	Page 30	<b>Pesée des intérêts en présence</b>	Pages 10
<b>Médiation</b>	Page 33	L'art. 3 de l'ordonnance sur l'aménagement du territoire exige des autorités qu'elles procèdent à une pesée des intérêts en présence pour les tâches ayant des effets sur l'organisation du territoire (voir point 1.1). La question de la proportionnalité se pose lorsque des intérêts privés sont concernés: l'atteinte à l'intérêt privé est-elle admissible et justifiée?	
La médiation est un processus de traitement des conflits dans lequel un tiers impartial (médiateur) aide les participants à résoudre leur litige à l'amiable. Les parties décident elles-mêmes ce qu'elles veulent mettre à plat et quelle sera la nature de leurs relations à l'avenir.		<b>Portage du projet</b>	Page 27
<b>Méthodes de participation</b>	Page 33	<b>Planification temporelle</b>	Page 20
<b>Ordonnance sur l'aménagement du territoire (art. 3 OAT)</b>	Page 10	<b>Procédure de consultation</b>	Page 12
<b>Organisation de la participation</b>	Page 21	Une procédure de consultation sert à recueillir l'avis des services spécialisés du canton et de la Confédération.	
<b>Paradoxe de la participation</b>	Page 16	<b>Règles du jeu</b>	Page 30
<b>Participation</b>	Pages 1 à 42	<b>Thèmes conflictuels</b>	Page 41
Dans le présent manuel, on entend par participation l'implication de personnes et d'organisations touchées ou intéressées par un projet d'aménagement de cours d'eau dans des questions de planification et de développement. La participation est menée avec pour objectifs de prendre connaissance des besoins concernant la planification, d'examiner d'un œil critique les avis des experts, de les compléter avec des « expériences de la vie de tous les jours », ce qui améliore les processus et les résultats de la planification.		<b>Thèmes non négociables</b>	Page 42
<b>Participation du public</b>	Page 12	<b>Valeurs d'intérêt public</b>	Page 22
Participation du public et d'organisations. La participation du public n'inclut pas les services officiels, les administrations, les autorités, ni les acteurs politiques.		<b>Valeurs publiques</b>	Page 22
		<b>World Café</b>	Page 33
		La méthode du World Café permet des discussions et une collaboration créative dans un espace aménagé comme un café. Lors de plusieurs tours de discussions (de 20 à 30 minutes chacun), les participants échangent connaissances et idées et acquièrent de nouvelles connaissances.	

## Annexe 2 Coordonnées des expertes et experts ayant participé au manuel

Personnes	Instituts	Adresse électronique
Anderegg, Urs	Canton du Valais, Office des améliorations structurales: génie rural, projets régionaux, remembrements	urs.anderegg@admin.vs.ch
Arborino, Toni	Canton du Valais, Département de la mobilité, du territoire et de l'environnement, chef de l'Office cantonal de la construction du Rhône	tony.arborino@admin.vs.ch
Arrigo-Meier, Sabrina	Bureau d'ingénieurs Niederer + Pozzi Umwelt AG, Uznach	sabrina.arrigo@nipo.ch
Dürrenmatt, Roger	Canton de Soleure, Abteilung Wasserbau, Wasserbauprojekte	roger.duerrenmatt@bd.so.ch
Durrer Freimoser, Sylvia	Canton de Lucerne, vif, Abteilung Naturgefahren, cheffe de projet Schutzbauten	sylvia.durrer@lu.ch
Edmaier, Katharina	OFEV, section Revitalisation et gestion des eaux	katharina.edmaier@bafu.admin.ch
Ejderyan, Olivier	EPF Zurich, Transdisciplinarity Lab	olivier.ejderyan@usys.ethz.ch
Filippini, Laurent	PLANAT et canton du Tessin, Divisione delle costruzioni, chef d'office Ufficio dei corsi d'acqua	laurent.filippini@ti.ch
Guerne, Stève	Canton du Jura, Service de l'urbanisme, inspecteur Environnement et nature	steve.guerne@jura.ch
Haertel-Borer, Susanne	OFEV, cheffe de la section Revitalisation et gestion des eaux	susanne.haertel-borer@bafu.admin.ch
Hostmann, Markus	OFEV, section Protection contre les crues	markus.hostmann@bafu.admin.ch
Jud, Markus	Bureau d'ingénieurs P. Meier & Partner AG, Bauingenieure, Lachen	jud@ingmeier.ch
Leuzinger, Esther	Leuzinger & Benz Kommunikation, Rapperswil	e.leuzinger@leuz-benz.ch
Malé, Edgardo	Canton du Tessin, président du Consorzio Correzione Fiume Ticino (CCFT)	edgardo.male@bluewin.ch
Michor, Klaus	REVITAL Integrative Naturraumplanung GmbH, Nußdorf-Debant, Autriche	k.michor@revital-ib.at
Müller, Willy	Canton de Berne, OAN, Inspection de la pêche, chef des domaines Oberland et directeur du Fonds de régénération des eaux BE	willy.mueller@vol.be.ch
Osterwalder, Marc	Canton de Zurich, Stadtverwaltung Kloten, Raum + Umwelt, chef Umwelt, conseiller en énergie et en environnement	marc.osterwalder@kloten.ch
Philipp, Ernst	Canton d'Uri, Baudirektion, Amt für Tiefbau, chef Abteilung Wasserbau	ernst.philipp@ur.ch
Pozzi, Andrea	Bureau d'ingénieurs Niederer + Pozzi Umwelt AG, Uznach	andrea.pozzi@nipo.ch
Salis, Christian	Leuzinger & Benz Kommunikation, Rapperswil	c.salis@leuz-benz.ch
Scapozza, Carlo	OFEV, chef de la section Protection contre les crues	carlo.scapozza@bafu.admin.ch
Stauffer, Olivier	Canton de Vaud, Ressources en eau et économie hydraulique (DGE-EAU), Lacs et cours d'eau: Chef de la section Revitalisation – renaturation	olivier.stauffer@vd.ch
Stettler, Christian	Bureau d'ingénieurs urbaplan sa, Fribourg	c.stettler@urbaplan.ch
Stübi, Anton	OFAG/Suissemelio, Fachbereich Meliorationen	anton.stuebi@blw.admin.ch
Valeiras, Caroline	Canton de Vaud, Ressources en eau et économie hydraulique (DGE-EAU), Lacs et cours d'eau: cheffe de la section Protection contre les crues et hydrologie	caroline.valeiras@vd.ch

---

<b>Personnes</b>	<b>Instituts</b>	<b>Adresse électronique</b>
Wisard, Alexandre	Canton de Genève, directeur du Service du lac, de la renaturation des cours d'eau et de la pêche	alexandre.wisard@etat.ge.ch
Wullschleger, Fabrice	PLANAT et OFEV, collaborateur scientifique du secrétariat PLANAT	fabrice.wullschleger@bafu.admin.ch
Wyss, Markus	PLANAT et ingénieur en chef d'arrondissement AICf I, canton de Berne	markus.wyss@bve.be.ch
Zemp, Helena	Bureau de conseil Nachhalt Zemp, Zurich	info@nachhaltzemp.ch
Zumsteg, Markus	Canton d'Argovie, Abteilung Landschaft und Gewässer, chef Sektion Wasserbau	markus.zumsteg@ag.ch

## Annexe 3 Bibliographie utile

- Abhas K. Jha, Miner, T.W., Stanton-Geddes, Z. (eds.) (2013): Building Urban Resilience – Principles, Tools, and Practice. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Rapport final. 180 p. [documents.worldbank.org/curated/en/320741468036883799/pdf/758450PUB0EPI-0001300PUBDATE02028013.pdf](https://documents.worldbank.org/curated/en/320741468036883799/pdf/758450PUB0EPI-0001300PUBDATE02028013.pdf)
- Arbter K. (2011): Praxisleitfaden zu den Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft und Bundeskanzleramt, Wien. 148 p. [www.partizipation.at/fileadmin/media\\_data/Downloads/Standards\\_OeB/praxisleitfaden\\_2011\\_72dpi\\_web.pdf](http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Standards_OeB/praxisleitfaden_2011_72dpi_web.pdf)
- Bulletti, N., Utz, S., Ejderyan, O., Graefe, O., Lane, S., & Reynard, E. (2016). Projet ESPPACE – Évaluation des processus participatifs pour la mise en œuvre des projets d'aménagement des cours d'eau. Résultats de l'analyse des études de cas par l'identification des valeurs publiques. Lausanne, Fribourg.
- Office fédéral de l'environnement OFEV (éd.) (2015): De l'analyse des risques à la planification des mesures. Base de travail pour les projets de protection contre les crues. Office fédéral de l'environnement, Berne. Connaissance de l'environnement n° 1606: 89 p. [www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/dangers-naturels/publications-etudes/publications/de-l-analyse-des-risques-a-la-planification-des-mesures.html](http://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/dangers-naturels/publications-etudes/publications/de-l-analyse-des-risques-a-la-planification-des-mesures.html)
- Office fédéral de l'environnement OFEV (éd.) (2018): Manuel sur les conventions-programmes 2020–2024 dans le domaine de l'environnement. Communication de l'OFEV en tant qu'autorité d'exécution. Office fédéral de l'environnement, Berne. L'environnement pratique n° 1817: 304 p. [www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/droit/info-specialistes/conventions-programmes-conclues-dans-le-domaine-de-lenvironnement/manuel-sur-les-conventions-programmes-conclues-dans-le-domaine-d.html](http://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/droit/info-specialistes/conventions-programmes-conclues-dans-le-domaine-de-lenvironnement/manuel-sur-les-conventions-programmes-conclues-dans-le-domaine-d.html)
- Office fédéral des eaux et de la géologie OFEG (éd.) 2001: Protection contre les crues des cours d'eau. Office fédéral des eaux et de la géologie (OFEG), Bienne. Directives. 72 p. [www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/dangers-naturels/publications-etudes/publications/protection-contre-les-crues-des-cours-d-eau.html](http://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/dangers-naturels/publications-etudes/publications/protection-contre-les-crues-des-cours-d-eau.html)
- Carney, S., Whitmarsh, L., Nicholson-Cole, S. A. & Shackley, S. (2009): A Dynamic Typology of Stakeholder Engagement within Climate Change Research. Tyndall Centre for Climate Change Research. Working Paper 128. 42 p. [www.tyndall.ac.uk/sites/default/files/publications/twp128.pdf](http://www.tyndall.ac.uk/sites/default/files/publications/twp128.pdf)
- Dietiker J. (2015): L'éthique appliquée au service des processus de planification et de projet, Aide-mémoire SVI 2015/01 [www.svi.ch/web/fileadmin/redaktoren/dokumente/Publikationen/Merkblaetter\\_Leitfaeden/Merkblatt-2015-01\\_150528\\_f.pdf](http://www.svi.ch/web/fileadmin/redaktoren/dokumente/Publikationen/Merkblaetter_Leitfaeden/Merkblatt-2015-01_150528_f.pdf)
- Ejderyan, O. (2019): Valeurs publiques et contribution sociétale de l'aménagement des cours d'eau. Zurich, ETH Zürich D-USYS TdLab
- Fabian, Y., Bollmann, K., Brang, P., Heiri, C.; Olschewski, R., Rigling, A., Stofer, S., Holderegger, R. (2018): Welche Informationsquellen nutzt die Schweizer Naturschutzpraxis? WSL Bericht 62. 64 p. [www.dora.lib4ri.ch/wsl/islandora/object/wsl%3A16592/datastream/PDF/view](http://www.dora.lib4ri.ch/wsl/islandora/object/wsl%3A16592/datastream/PDF/view)
- Gemeinderat Stadt Bern (2016): Mitreden & Mitgestalten. Arbeitshilfe zu partizipativen Prozessen für die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung. 15 p. [www.bern.ch/mediencenter/medienmitteilungen/aktuell\\_ptk/arbeitshilfe-partizipation-verabschiedet#dokument](http://www.bern.ch/mediencenter/medienmitteilungen/aktuell_ptk/arbeitshilfe-partizipation-verabschiedet#dokument)

- Hagemeier, M. (2007): In der Praxis eingesetzte Informationsinstrumente im Themenbereich Überschwemmungsgebiete/Hochwasserrisiken. FloodScan project, task 9. 20 p.  
[www.lfu.bayern.de/wasser/hw\\_ue\\_gebiete/floodscan/doc/informationsinstrumente.pdf](http://www.lfu.bayern.de/wasser/hw_ue_gebiete/floodscan/doc/informationsinstrumente.pdf)
- Hostmann M. (2005): Decision Support for River Rehabilitation. DISS. ETH Nr. 16136. 159 p.  
[www.wsl.ch/land/products/rhone-thur/publikationen/Diss\\_Hostmann.pdf](http://www.wsl.ch/land/products/rhone-thur/publikationen/Diss_Hostmann.pdf)
- Hostmann M., Buchecker M., Ejderyan O., Geiser U., Juncker B., Schweizer S., Truffer B., Zaugg Stern M. et al. (2005): Planification concertée des projets d'aménagement de cours d'eau. Manuel pour la participation et la prise de décision dans les projets d'aménagement de cours d'eau. Eawag, WSL, LCH-EPFL, VAW-ETHZ. 48 p.  
[www.wsl.ch/land/products/rhone-thur/fr/docs/guide\\_decision.pdf](http://www.wsl.ch/land/products/rhone-thur/fr/docs/guide_decision.pdf)
- Kleinhüchelkotten, S. (2007): Neue Wege in der Öffentlichkeitsarbeit – Das Modell der „Sozialen Milieus“ als Arbeitshilfe für zielgruppengerechte Bürgerbeteiligung und Engagementförderung. ECOLOG-Institut, Hannover T / Deutsche Bundesstiftung Umwelt. Präsentation. 32 p.  
[www.seniorenbueros.org/fileadmin/user\\_upload/Archiv\\_Seminare/Soziale\\_Milieus\\_und\\_Engagement\\_Praesentation.pdf](http://www.seniorenbueros.org/fileadmin/user_upload/Archiv_Seminare/Soziale_Milieus_und_Engagement_Praesentation.pdf)
- Lamm, R., Erni, V., Thees, O. (2006): Effiziente Kommunikation, Koordination und Kooperation im Netzwerk Holz dank IFIS – ein neues integriertes und webbasiertes Informationssystem. (Résumé: Communication, coordination et coopération efficaces au sein de la filière bois grâce à IFIS, un nouveau système d'information basé sur internet). Journal forestier suisse, 157(5), 162-170. 8 p.  
<http://szf-jfs.org/doi/pdf/10.3188/szf.2006.0162>
- Maidl, E., Buchecker, M. (2013): Hochwasserschutz in der Stadt Zürich: Eine empirische Studie zur Risikokommunikation. (Abstract: Flood protection in Zurich: an empirical study on communicating risk). WSL Bericht 1. 88 p.  
[www.dora.lib4ri.ch/wsl/islandora/object/wsl%3A9109/datastream/PDF/view](http://www.dora.lib4ri.ch/wsl/islandora/object/wsl%3A9109/datastream/PDF/view)
- Pflügner, W., Barion, D. (2010): Audit „Hochwasser – wie gut sind wir vorbereitet“ in der Gemeinde Moos an der Donau. Merkblatt DWA-M 551. 46 p.
- Pichler, A., Jackson, V. (2009): CRUE Research Agenda – Strengthening European Research for Flood Risk Management. ERA-Net Scheme – General Directorate for Research in the European Commission, London. 36 p.
- PLANAT, 2018: Gestion des risques liés aux dangers naturels. Stratégie 2018. Plate-forme nationale Dangers naturels PLANAT, Berne.  
[www.planat.ch/fileadmin/PLANAT/Strategie2018/Strategie\\_fr.pdf](http://www.planat.ch/fileadmin/PLANAT/Strategie2018/Strategie_fr.pdf)
- Pozzi, A, Marti, T, Arrigo-Meier, S. (2017): Raumsicherung für Revitalisierungen – Erfahrungen und Empfehlungen aus der Praxis. (Résumé: Réserve de l'espace pour les revitalisations – expériences et recommandations de la pratique). Revue spécialisée de l'Association pour le génie biologique, 2/2017  
[https://issuu.com/ingenieurbiologie/docs/ingenieurbiologie\\_2017\\_2](https://issuu.com/ingenieurbiologie/docs/ingenieurbiologie_2017_2)
- Stadt Wien, Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (2012): Praxisbuch Partizipation. Gemeinsam die Stadt entwickeln. Wien. 123 p.  
[www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html](http://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html)
- Stickler T., Deweis, M. (2008): FloodRisk II Leitfaden – Öffentlichkeitsbeteiligung im Hochwasserschutz. (Summary: Public participation within flood risk management projects.) Bundesministerium f. Verkehr, Innovation u. Technologie, Wien. 141 p.  
[www.partizipation.at/fileadmin/media\\_data/Downloads/Zukunftsdiskurse-Studien/LeitfOeBHochwasser.pdf](http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Zukunftsdiskurse-Studien/LeitfOeBHochwasser.pdf)
- Vanneuville, W. (ed.) (2010): CRUE Snapshot – Flood Resilient Communities. CRUE ERA-Net Project. 30 p.  
[www.isprambiente.gov.it/files/era-net-crue/crue-snapshot-2010.pdf](http://www.isprambiente.gov.it/files/era-net-crue/crue-snapshot-2010.pdf)
- Zimmermann, A. (2006): Instrumente zur Akteursanalyse: 10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationssystemen. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn. Im Auftrag



---

des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Reihe Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. 60 p.

[www2.giz.de/wbf/4tDx9kw63gma/Akteursanalyse\\_Instrumente.pdf](http://www2.giz.de/wbf/4tDx9kw63gma/Akteursanalyse_Instrumente.pdf)

## Liens utiles

Ordonnance sur l'aménagement du territoire (OAT):

[www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20000959/index.html](http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20000959/index.html)

Loi fédérale sur la protection des eaux (LEaux):

[www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19910022/index.html](http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19910022/index.html)

Loi fédérale sur l'aménagement des cours d'eau:

[www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19910136/index.html](http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19910136/index.html)

Plate-forme nationale Dangers naturels PLANAT – Boîte à outils « Dialogue sur les risques naturels »:

[www.planat.ch/fr/boite-a-outils-dialogue-risques/](http://www.planat.ch/fr/boite-a-outils-dialogue-risques/)