



LES CONDITIONS DE SUCCÈS

La concertation

Selon un sondage du projet Espaces réalisé auprès des municipalités à l'automne 2013¹, environ la moitié des municipalités ont des ententes avec des établissements scolaires et ces ententes incluent dans 96 % des cas l'utilisation d'un parc-école. Par ailleurs, les enfants de près de 80 % des CPE fréquentent un parc public, situé le plus souvent à moins de 500 mètres. Et on peut facilement croire que d'autres groupes fréquentent les parcs publics, présentant des besoins qui peuvent être spécifiques. La formule de la concertation peut ainsi s'appliquer à d'autres organismes ou institutions que les établissements scolaires.

Si une municipalité investit dans des espaces de jeu libre, il importe qu'elle y attire les groupes de population pour lesquels ces espaces ont été conçus. La concertation peut alors prendre diverses formes, l'important étant qu'elle soit du type gagnant-gagnant. En accueillant des jeunes de services de garde, d'écoles avoisinantes ou de groupes communautaires, le parc public augmente sa fréquentation, le lieu de vie s'anime davantage, la Ville joue un rôle éducatif complémentaire que ne peut qu'apprécier la collectivité.

REUSSIR LA CONCERTATION

Note. Le texte qui suit est tiré du *Portail des gestionnaires et bénévoles de l'Observatoire québécois du loisir*, mars 2013

Combien de temps, souvent improductif, passons-nous à siéger à des tables dites de concertation où il ne se passe que peu de choses? Combien de fois, alors qu'on est déterminé à travailler en concertation avec les autres, se bute-t-on à des obstacles posés par ces autres ou à des craintes de perte d'autonomie? Comment vivre de façon utile, efficace et crédible la concertation? Comment organiser et gouverner des mécanismes qui respectent l'autonomie mais renforcent l'action collective? Cette fiche propose des réponses à ces questions.

QU'EST-CE QUE LA CONCERTATION?

La concertation est un processus par lequel des acteurs se rassemblent pour discuter entre eux afin de s'entendre sur une solution à apporter à une problématique commune. La concertation est un processus structuré, c'est-à-dire qu'elle suit une série d'étapes logiques qui mènent à des résultats.

La concertation consiste à travailler ensemble et à coordonner les actions des uns par rapport aux autres pour, ensemble, être plus efficaces en tirant profit des compétences et des forces différentes et complémentaires des uns et des autres.

¹ Voir projet Espaces, *Bulletin* n° 1, février 2014 : https://www.guides-sports-loisirs.ca/projetespaces/wp-content/uploads/sites/8/2017/03/B1_Fev2014_sondage.pdf

Son succès s'inspire notamment des règles de fonctionnement d'un réseau, qu'on peut définir comme étant « une association d'acteurs autonomes fondée, non pas sur le pouvoir, mais sur les compétences maîtrisées et l'interdépendance stratégique des uns par rapport aux autres. Le réseau, c'est une organisation d'actions et de communication avant d'être une institution. » (Thibault, 2001).

La concertation suit la logique de l'action collective qui repose sur le fait que chacun des participants a la conviction qu'il lui est plus avantageux de travailler avec les autres même si, pour cela, il doit se plier à des exigences de travail en commun.

La force du réseau repose sur les relations entretenues, le degré d'engagement des membres, ses objectifs et ses projets mis en commun, la reconnaissance partagée de la valeur ajoutée que chaque partenaire peut apporter, et par l'acceptation de quelques règles qui gouvernent les processus de décision stratégique et opérationnelle touchant le réseau dans son ensemble. La qualité des communications entre les membres tant sur la forme que sur le fond et la présence d'un leadership qui l'anime sont des éléments essentiels au bon fonctionnement d'un réseau.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA CONCERTATION

Selon les notions qui précèdent, la gouvernance de la concertation doit satisfaire certaines conditions critiques de succès.

Les objets et le besoin de se concerter doivent être clairement exprimés.

Préalablement au démarrage du processus de concertation, il apparaît important qu'il y ait un sentiment d'urgence d'agir sur des questions ressenties par les acteurs :

- L'urgence d'agir se matérialise par des objets d'action pour lesquelles il y a interdépendance : il faudra les identifier.
- Le besoin d'agir doit être appuyé par des délégués au groupe de concertation qui ont un pouvoir précis d'agir : il faut s'assurer de nommer les bonnes personnes.

Les objectifs et les attentes de chacun doivent être clairement exprimés.

La concertation suppose inévitablement une action commune selon la logique de l'action collective, implique que chacun des participants a la conviction qu'il lui est plus avantageux de travailler avec les autres même si, pour cela, il doit se plier à des exigences de travail en commun. Dès lors :

- Les objectifs et les bénéfices recherchés par chacun doivent être précisés dès le départ.
- Les résultats escomptés que chacun confie au groupe doivent également être précisés dès le départ.
- Il faut, en corollaire, définir les conditions que chacun invite les autres à respecter et auxquelles il accepte de s'astreindre.

Les partenaires doivent établir un contrat selon cinq conditions de mise en œuvre :

- 1. Engage chaque partenaire à déléguer les personnes habilitées :** ces individus doivent avoir des aptitudes à travailler en concertation, c'est-à-dire des habiletés à donner leur opinion et à débattre des questions à l'ordre du jour; ils doivent également posséder le pouvoir de prendre des décisions et de faire adopter ces décisions par leur organisation
- 2. Définit les procédures de gouvernance, de planification et de gestion du groupe :**
 - La programmation annuelle qui identifie les objets de préoccupation internes à chacun et les objets communs.
 - Les rôles et les responsabilités des participants.
 - Les principes qui gouvernent l'action commune : les tâches déléguées doivent tenir compte et profiter des compétences de chacun; les stratégies et les moyens envisagés pour la réalisation de ce plan doivent être acceptés par le groupe de concertation.
- 3. Engage chaque partenaire à informer dûment les autres partenaires :** la qualité de l'information et du processus convenu à cet effet est également considérée comme essentielle; les informations pertinentes doivent donc circuler de façon efficace puisque la qualité de la concertation est intimement liée à la qualité de la communication.
- 4. Précise quelques règles déontologiques,** notamment en matière de transparence et de respect entre les participants, et de respect des règles communes et de diffusion du contenu des débats.
- 5. Prévoit un « suivi du processus de concertation » :** par « suivi », on entend l'évaluation des autres étapes du processus de concertation (les motivations, le travail en équipe, l'organisation et le leadership).

L'évaluation des aspects positifs et négatifs de la concertation doit être continue, c'est-à-dire être effectuée non seulement au terme du processus, mais également en cours de processus. Il s'avère important d'évaluer l'atteinte et l'impact des objectifs et des résultats attendus et obtenus du groupe. Surtout, les partenaires doivent se questionner sur la pertinence de poursuivre le processus : la problématique de départ, la raison d'être de la concertation et les intérêts à se concerter sont-ils les mêmes? Une fois convaincu de l'importance de continuer la concertation, le groupe doit se donner les outils pour maintenir les motivations et augmenter ainsi les chances de succès du processus.

RÉFÉRENCES

Julie Fortier, Ph. D., professeure au Département d'études en loisir, culture et tourisme de l'UQTR, *Qu'est-ce que la concertation? Une définition en sept caractéristiques*, Observatoire québécois du loisir, 2010

L'Observatoire québécois du loisir a publié aussi un *Petit guide de la concertation municipale-scolaire : 10 conditions gagnantes*, rédigé par André Thibault, Ph. D. (Bulletin, vol. 7 no 6, 2009).

Voici ces 10 conditions :

1. Jouer le bon jeu et s'y tenir : tout n'est pas concertation
2. Regrouper les bons acteurs
3. Reconnaître des « champions »
4. Retenir des enjeux auxquels tous sont sensibles ou développer des méthodes pour sensibiliser
5. Mobiliser ou lire l'opinion publique
6. Agir surtout au niveau le plus près de l'enjeu
7. Clarifier l'intérêt commun et les intérêts individuels
8. Établir un plan de travail selon un ordre précis
9. Prévoir des principes ainsi que des règles de fonctionnement et de communication
10. Réussir et célébrer