



Guide sur la participation des parties prenantes

Favoriser la participation des parties prenantes à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et mesures

Clause de non-responsabilité

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, photocopie, enregistrement ou autre, à des fins commerciales sans l'autorisation préalable de l'UNOPS. Par ailleurs, le matériel contenu dans cette publication peut être utilisé, partagé, copié, reproduit, imprimé et/ou stocké, à condition que l'UNOPS soit dûment mentionné comme étant la source et le détenteur des droits d'auteur. Dans tous les cas, le matériel ne peut être altéré ou modifié de quelque manière que ce soit sans l'autorisation expresse de l'UNOPS.

Citation recommandée

ICAT (Initiative for Climate Action Transparency) 2020. *Guide de la participation des parties prenantes : Favoriser la participation des parties prenantes à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et des actions et mesures*, J.C. Durbin et S. Vincent eds. Washington D.C. : Climate, Community & Biodiversity Alliance and Verra; Bonn: ICAT.

Mise en page et traduction en français par le Citepa



Donateurs



L'ICAT est légalement hébergée par UNOPS.



Ce guide fait partie d'une série de guides développés par l'Initiative pour la Transparence de l'action Climatique (ICAT) afin d'appuyer les pays dans l'évaluation des impacts de leurs politiques et actions. Il a vocation à être combiné avec d'autres guides d'évaluation de l'ICAT et à être utilisé en conjonction avec d'autres méthodologies.



Table des Matières

Acronymes	4
Partie I : Introduction, objectifs et concepts clés	
1 Introduction	7
2 Objectifs d'une participation efficace des parties prenantes	12
3 Concepts clés	13
Partie II : Éléments clés d'une participation efficace des parties prenantes	
4 Planifier une participation efficace des parties prenantes	18
5 Identifier et analyser les parties prenantes	23
6 Mettre en place des instances multipartites.....	32
7 Informer les parties prenantes	43
8 Concevoir et mener des consultations	47
9 Mettre en place des mécanismes de gestion des plaintes	57
Partie III : Rapportage	
10 Rapporter sur la participation des parties prenantes	64
Glossaire	68
Bibliographie	71
Contributeurs	73

Acronymes

BAfD	Banque Africaine de Développement
CBO	Organisations Communautaires
CCBA	Alliance pour le Climat, les Communautés et la Biodiversité (Climate, Community & Biodiversity Alliance)
CCNUCC	Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CEE-ONU	Commission économique pour l'Europe des Nations Unies
COG	Conseil des gouvernements
COP	Conférence des Parties
CSOs	Organisations de la société civile
EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCPF	Fonds de partenariat pour le carbone forestier (Forest Carbon Partnership Facility)
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat
GSDRC	Centre de ressources sur la gouvernance et le développement social
HCDH	Haut-commissariat des Nations unies aux droits de l'homme
ICAT	Initiative pour la transparence de l'action climatique
IUCN	Union internationale pour la conservation de la nature
KRA	Autorité fiscale du Kenya
KRC	Société des chemins de fer du Kenya
LED	Diode électroluminescente
KCAA	Autorité de l'aviation civile du Kenya
KEBS	Bureau des Normes du Kenya
KeNHA	Autorité nationale des autoroutes du Kenya
KFS	Service des forêts du Kenya

Acronymes

KMA	Autorité maritime du Kenya
KNBS	Bureau national des statistiques du Kenya
KPC	Société pipelinière du Kenya (Kenya Pipeline Company)
KWS	Service de la faune sauvage du Kenya (Kenya Wildlife Service)
LAPPSET	Autorité de développement du corridor du port de Lamu
MEF	Ministère de l'Environnement et des Forêts
NCCMP	Politique nationale de gestion du changement climatique
NCL	Commission foncière nationale
NEMA	Autorité nationale de gestion de l'environnement
NTSA	Autorité nationale de transport et de sécurité
ONU	Organisation des Nations unies
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PV	Photovoltaïque
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
REDD+	Réduction des émissions de gaz à effet de serre dues à la déforestation et à la dégradation des forêts
SEMADET	Ministère de l'Environnement et du Développement Territorial
SEPAF	Sous-direction du ministère de la Planification, de l'Administration et des Finances
TNT	Trésorerie nationale
TWG	Groupe de travail technique
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
WWF	Fond mondial pour la nature

Photo de © DFID



Partie I

Introduction, objectifs et concepts clés

1. Introduction

Le changement climatique représente un défi sans précédent qui impose une transformation profonde de notre société, en abandonnant les modèles de développement intensifs en carbone et non durables. L'urgence d'une transition vers des émissions nettes nulles de gaz à effet de serre (GES) à l'échelle mondiale a été mise en avant dans le Rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C¹, publié en 2018.

Pour garantir que les politiques et les mesures soient réellement efficaces dans la réduction des émissions de GES et favorisent un développement durable, il est nécessaire d'évaluer et de communiquer leurs multiples impacts. La participation des parties prenantes joue un rôle clé, en permettant d'intégrer les connaissances et points de vue de tous les acteurs dans la conception et la mise en œuvre des politiques. Cette participation est essentielle pour renforcer l'adhésion aux décisions et garantir plus de transparence, de responsabilité et de légitimité. Le Guide de participation des parties prenantes de l'Initiative pour la transparence de l'action climatique (ICAT) accompagne les décideurs dans la mise en place d'une participation efficace des parties prenantes pour atteindre ces objectifs.

1.1 Objectifs du guide

ICAT propose des méthodologies pour évaluer l'impact des politiques et des actions sur les émissions de GES, le développement durable et les impacts transformationnels².

Ce guide fournit des conseils pour aider les utilisateurs à mettre en place une participation efficace des parties prenantes dans le cadre des évaluations d'impact des politiques. Ce guide peut également être utilisé au-delà de l'évaluation des impacts, notamment comme outil d'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques.

La participation des parties prenantes permet de renforcer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques en :

- Sensibilisant l'ensemble des parties et favorisant une meilleure compréhension des enjeux complexes, ce qui renforce leur capacité à contribuer de manière efficace ;
- Établissant la confiance, la collaboration, un sentiment de co-responsabilité et de soutien pour les politiques parmi les groupes de parties prenantes, réduisant ainsi les conflits et facilitant leur mise en œuvre ;
- Prenant en compte les perceptions des parties prenantes sur les risques et les impacts, et en aidant à développer des mesures pour limiter les effets négatifs et maximiser les bénéfiques pour l'ensemble des groupes ;
- Augmentant la crédibilité, la précision et l'exhaustivité des évaluations, et intégrant une diversité de savoirs et de pratiques d'experts, locaux et traditionnels ;
- Renforçant la transparence, la responsabilité, la légitimité et le respect des droits des parties prenantes ;
- Favorisant une plus grande ambition et des financements accrus, en renforçant l'efficacité des politiques et la crédibilité du rapportage.

1 Disponible sur : [SR15_Summary_Volume_french.pdf](#)

2 Un impact transformationnel est un changement de système qui se produit lorsqu'une politique ou une action entraîne des processus et des résultats à grande échelle et durables dans le temps.



Photo de Palmer par © ICAT

Ce guide aide les utilisateurs à répondre aux questions suivantes :

- Qui est affecté par une politique ou action donnée, ou qui a une influence sur cette politique ou mesure ?
- Les parties prenantes d'une politique ou d'une mesure donnée ont-elles été efficacement impliquées ?

Ce guide a été élaboré dans l'objectif de :

- Sensibiliser aux avantages de la participation des parties prenantes ;
- Fournir des conseils pratiques sur la planification et la mise en œuvre de processus participatifs efficaces.

Le guide accompagne les utilisateurs vers l'atteinte des différents objectifs d'une participation efficace des parties prenantes : la compréhension et le soutien des politiques et des mesures, l'amélioration de l'évaluation des impacts, et le renforcement de l'examen technique des rapports d'évaluation. Ces aspects sont développés au [Chapitre 2](#).

Ce guide est conçu pour être utilisé en complément des autres guides d'évaluation d'ICAT choisis par les utilisateurs. L'ensemble des guides d'évaluation³ permet d'analyser de manière cohérente et intégrée les impacts d'une politique ou d'une mesure dans un même processus d'évaluation. Pour en savoir plus sur leur utilisation et leur articulation, référez-vous à l'*Introduction aux guides d'évaluation d'ICAT (en anglais uniquement)*^{4,5}.

1.2 Public Cible

Ce guide s'adresse à une grande variété d'organisations et d'institutions. Dans ce document, le terme « utilisateur » désigne l'entité qui utilise le guide.

Les exemples suivants montrent comment différents types d'utilisateurs peuvent mettre en pratique ce guide :

- **Les gouvernements** : renforcer la participation des parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et mesures pour améliorer leur efficacité, et pour favoriser le soutien et l'adhésion des parties prenantes. Cela implique de surmonter les obstacles potentiels à une mise en œuvre réussie. Les gouvernements peuvent également utiliser ce guide pour améliorer le suivi des performances des politiques et mesures mises en œuvre, ainsi que pour réaliser des évaluations ex-post de leurs impacts. Cela leur permettra d'apprendre de l'expérience, de renforcer la transparence des rapportages et de faciliter l'accès au financement pour ces politiques et mesures ;

3 Disponible sur : <https://fr.climateactiontransparency.org/>

4 Disponible sur : <https://climateactiontransparency.org/wp-content/uploads/2020/01/Introduction-to-the-ICAT-Assessment-Guides.pdf>

5 Disponible sur : <https://climateactiontransparency.org/resources/resume-executif-guide-sur-la-participation-des-parties-prenantes>

- **Les parties prenantes concernées par les politiques et les actions, telles que les communautés locales et les organisations de la société civile** : participer plus activement à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques et mesures, et influencer ces processus afin de s'assurer que leurs préoccupations et intérêts soient pris en compte ;
- **Les organismes donateurs et institutions financières** : évaluer dans quelle mesure les intérêts et les droits des parties prenantes ont été pris en compte dans les politiques et mesures financées, notamment à travers des subventions, des prêts, des financements basés sur les résultats ou des prêts pour les politiques de développement ;
- **Les entreprises** : renforcer la participation des parties prenantes dans les actions du secteur privé, telles que les engagements volontaires, la mise en œuvre de nouvelles technologies et le financement privé, et accroître la participation du secteur privé dans les politiques et mesures.



Photo par © ENVATO

- **Les institutions de recherche et organisations non gouvernementales (ONG)** : renforcer les approches participatives pour évaluer les impacts environnementaux, sociaux et économiques des politiques et actions, dans le but d'évaluer leur efficacité ou de soutenir les décideurs.

1.3 Périmètre et champ d'application du guide

Ce guide est conçu pour compléter l'ensemble des documents de la série ICAT. Il présente les éléments clés d'une participation efficace des parties prenantes. Les autres guides d'évaluation ICAT insistent sur l'importance d'impliquer les parties prenantes à des étapes précises de l'évaluation des impacts ou de l'examen technique, et renvoient aux sections pertinentes de ce guide.

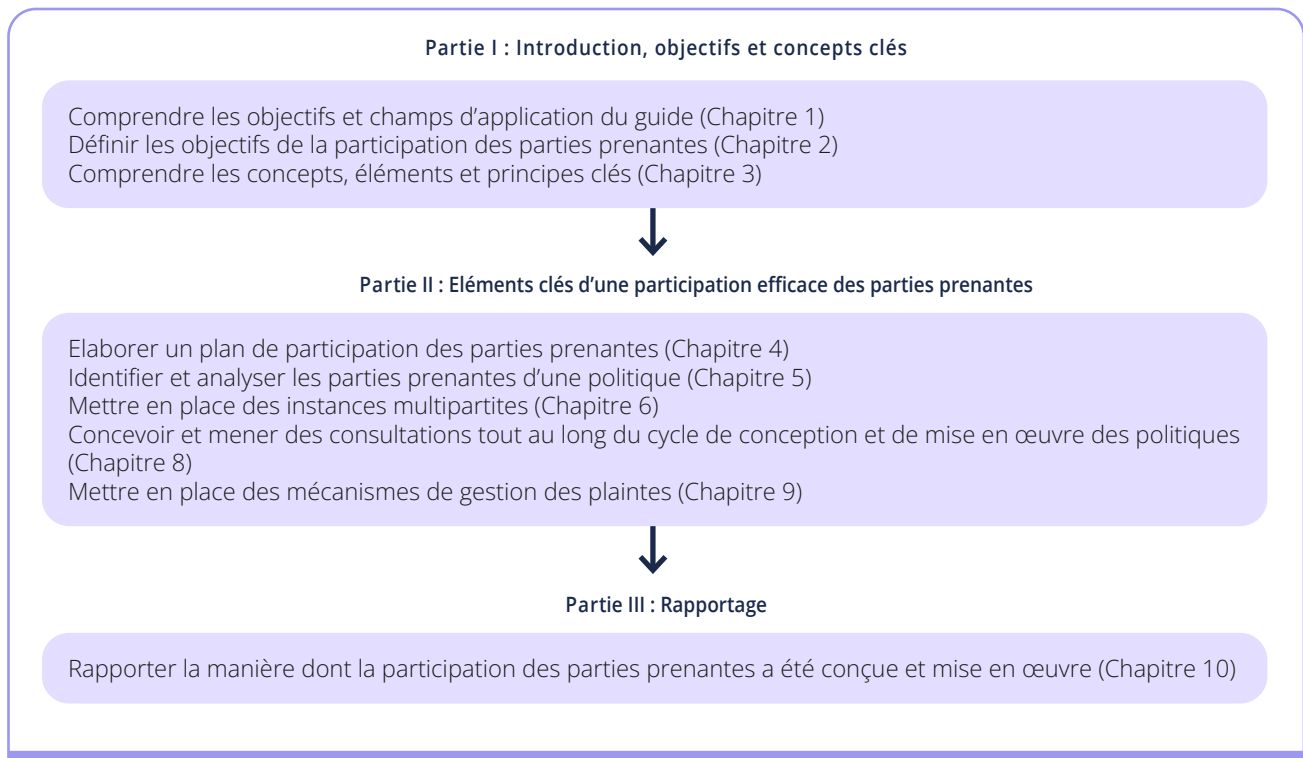
Ce guide expose des principes généraux, des concepts, des méthodes et des approches pour la participation des parties prenantes, applicables à tous types de politiques⁶ et tout au long du cycle de conception et de mise en œuvre des politiques. Il inclut également des exemples et des études de cas illustrant l'application de ces principes à des politiques spécifiques ou à des contextes nationaux.

Le document est structuré en trois parties (voir [Figure 1.1](#)). La Partie I présente une introduction, avec les objectifs et les concepts clés. La Partie II fournit des orientations sur les éléments importants à considérer par l'utilisateur lors de la conception et de la mise en œuvre d'une participation efficace des parties prenantes. Enfin, la Partie III propose des recommandations pour le rapportage de la manière dont la participation des parties prenantes a été mise en place.

6 Dans le présent guide, lorsque le terme « politique » est utilisé sans le mot « mesure », il désigne à la fois les politiques et les actions.

FIGURE 1.1

Vue d'ensemble du guide



1.4 Quand utiliser ce guide ?

Ce guide peut être utilisé tout au long du cycle de conception ou de mise en œuvre de la politique :

- **Avant la mise en œuvre de la politique :** Améliorer la conception d'une politique, en favorisant la compréhension, la participation et l'adhésion des parties prenantes ; tout en renforçant l'évaluation des impacts futurs attendus grâce à une évaluation d'impact ex-ante.
- **Pendant la mise en œuvre de la politique :** Améliorer la mise en œuvre d'une politique pour maximiser ses impacts sur les émissions de GES, le développement durable et/ou ses impacts transformationnels ; renforcer l'évaluation des impacts obtenus (via une évaluation ex-post) et des impacts futurs attendus (via une évaluation ex-ante).

- **Après la mise en œuvre de la politique :** Renforcer la gestion adaptative afin d'améliorer une politique ; renforcer l'évaluation des impacts résultant de la politique (via une évaluation ex-post).

1.5 Recommandations clés

Le guide propose des recommandations clés servant de repères pour instaurer une participation efficace des parties prenantes. Ces recommandations visent à aider les utilisateurs à planifier et à mettre en œuvre une participation réussie. Elles s'appuient sur les principes d'inclusivité, de transparence, de réactivité, de responsabilité et de respect des droits (voir la [Section 3.3](#) sur les principes d'une participation efficace des parties prenantes).

Conformément à l'approche non prescriptive des guides d'évaluation ICAT, les recommandations clés se concentrent sur les étapes principales que les

utilisateurs sont invités à suivre, plutôt que sur des méthodes, modèles ou outils précis à adopter. Elles se concentrent davantage sur le « quoi faire » plutôt que sur le « comment faire ». Ce dernier aspect est détaillé dans les orientations accompagnant chaque recommandation clé.

Dans les chapitres suivants, les recommandations clés sont introduites par la formulation : « *Il est fortement recommandé de...* ». Elles sont également regroupées sous forme de check-list au début de chaque chapitre.

Les recommandations clés sont proposées comme une option pour les utilisateurs souhaitant impliquer les parties prenantes selon un ensemble cohérent d'éléments et de principes. Ceux qui préfèrent une approche plus flexible peuvent choisir d'utiliser le guide sans suivre ces recommandations.

L'Introduction aux guides d'évaluation d'ICAT fournit des informations complémentaires sur l'utilisation et la raison d'être des recommandations clés, ainsi que sur la manière de choisir entre l'« approche flexible » et l'« approche basée sur les recommandations clés ». Il est conseillé de consulter cette introduction avant de faire un choix sur l'approche à adopter.

1.6 Liens avec d'autres ressources

Ce guide soutient et est conforme aux traités, conventions et autres accords internationaux relatifs à la participation des parties prenantes, tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies⁷ et la Convention d'Aarhus de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies (CEE-ONU) sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel, et l'accès à la justice en matière d'environnement⁸ (voir l'**Encadré 3.1** pour d'autres exemples d'accords internationaux pertinents). Il s'appuie également sur de nombreuses ressources existantes, y compris celles mentionnées dans la section **Bibliographie**.

7 Disponible sur : <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>

8 Disponible sur : [eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:22005A0517\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:22005A0517(01))

1.7 Processus d'élaboration du guide

Ce guide a été développé dans le cadre d'un processus inclusif et multipartite organisé par ICAT. Le développement a été dirigé par l'Alliance pour le climat, les communautés et la biodiversité (*Climate, Community & Biodiversity Alliance, CCBA*) (leader) et Verra. La première version a été rédigée par des équipes de rédaction, composées d'un sous-ensemble issu du groupe de travail technique (GTT), ainsi que par les responsables du document. Le GTT est composé d'experts et de parties prenantes de divers pays, identifiés à la suite d'un appel public à manifestation d'intérêt. Le GTT a contribué à l'élaboration du contenu technique du guide en participant à des réunions régulières et en formulant des observations écrites. Un groupe de révision a fourni des retours écrits sur plusieurs versions du guide. La deuxième version a été examinée par le comité consultatif d'ICAT, qui prodigue des conseils stratégiques à ICAT.

La deuxième version a été testée et appliquée par les pays participants à l'ICAT ainsi que par d'autres acteurs non étatiques pour s'assurer qu'elle pouvait être mise en œuvre de manière pratique.

Cette version du guide a été ajustée en fonction des retours obtenus lors de cette expérimentation et comprend des études de cas tirées de ces applications.

Plus d'informations sur le processus de développement, y compris la gouvernance de l'initiative et les pays participants, sont disponibles sur le site web d'ICAT⁹.

La liste de tous les contributeurs figure dans la section **Contributeurs** à la fin du document.

9 Disponible sur : <https://fr.climateactiontransparency.org/>

2. Objectifs d'une participation efficace des parties prenantes

Ce chapitre présente un aperçu des objectifs que les utilisateurs peuvent viser en matière de participation des parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques. La définition de ces objectifs est une étape clé, car les choix relatifs aux approches et aux étapes à suivre seront orientés par les objectifs identifiés.

La participation des parties prenantes peut jouer un rôle essentiel dans le renforcement de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques. Elle contribue à améliorer l'efficacité des politiques en intégrant les connaissances et les perceptions des parties prenantes, et favorise leur adhésion en renforçant la transparence, la responsabilité et la légitimité du processus décisionnel. Les objectifs potentiels suivants ont été identifiés, en lien avec les objectifs et le périmètre de l'initiative :

- **Développer la compréhension, la participation et le soutien** des différentes parties prenantes envers les politiques, en renforçant la légitimité, le sentiment de responsabilité partagée et en éliminant les obstacles ;
- **Améliorer la conception et la mise en œuvre** des politiques afin de renforcer leurs impacts en matière de GES, de développement durable et de transformation ;
- **Renforcer l'évaluation de l'impact des politiques sur les émissions de GES** en améliorant l'exhaustivité de l'évaluation en intégrant des connaissances et pratiques variées, qu'elles soient d'experts, locales ou traditionnelles ;
- **Renforcer l'identification et l'évaluation des impacts sur le développement durable** en améliorant l'exhaustivité de l'évaluation en intégrant des connaissances et pratiques variées, qu'elles soient d'experts, locales ou traditionnelles ;

- **Renforcer l'identification et l'évaluation des impacts transformationnels** en améliorant l'exhaustivité de l'évaluation en intégrant des connaissances et pratiques variées, qu'elles soient d'experts, locales ou traditionnelles ;
- **Renforcer l'examen technique** des rapports d'évaluation des impacts sur les émissions de GES, sur le développement durable, ou des impacts transformationnels ;
- **Faciliter l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la participation des parties prenantes** à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques.

Un ou plusieurs de ces objectifs peuvent être pertinents, en fonction de l'étape du cycle de conception et de mise en œuvre des politiques à laquelle les utilisateurs prévoient d'impliquer les parties prenantes. Les objectifs de participation des parties prenantes peuvent également contribuer à atteindre d'autres objectifs des utilisateurs des guides d'évaluation ICAT.

3. Concepts, éléments et principes clés

Ce chapitre introduit les concepts clés du guide, présente les éléments clés de la participation des parties prenantes et décrit les principes d'une participation efficace.

CHECKLIST DES RECOMMANDATIONS CLES

- Fonder la participation des parties prenantes sur des principes d'inclusion, de transparence, de réactivité, de responsabilité et de respect des droits.

3.1 Concepts clés

3.1.1 Les parties prenantes et les individus ou groupes marginalisés

Les parties prenantes désignent les individus, organisations ou communautés qui sont directement ou indirectement affectés par une politique et/ou qui exercent une influence ou un pouvoir sur celle-ci. Cela inclut différentes agences et niveaux de gouvernement, des organisations de la société civile et du secteur privé, ainsi que le grand public.

Les individus ou groupes marginalisés sont ceux qui ont peu ou pas d'influence sur les processus décisionnels. Ils sont souvent ignorés, mal représentés ou sous-représentés. Cela inclut, par exemple, les femmes, les peuples autochtones et les communautés locales. La marginalisation peut résulter de divers facteurs, tels que le genre, l'ethnie, la situation socioéconomique, l'éloignement, l'inaccessibilité, les liens politiques, ainsi que la culture et la religion.

3.1.2 La participation et l'efficacité de la participation des parties prenantes

La participation désigne les processus permettant aux parties prenantes de comprendre et d'influencer les décisions et les processus susceptibles de les concerner ou de les affecter. Elle peut aussi être

désignée par des termes tels que l'implication, la mobilisation ou l'engagement. La participation couvre différents degrés d'implication et d'influence des parties prenantes. Le **Tableau 3.1** présente les objectifs de cette participation ainsi que les engagements correspondants pour les utilisateurs, en fonction du niveau d'implication des parties prenantes.

Lorsque la participation des parties prenantes est efficace, celles-ci ont un impact significatif sur les décisions. Cela inclut les parties prenantes susceptibles d'être affectées ou intéressées par une décision, et qui ont le droit de participer au processus décisionnel, en accordant une attention particulière aux groupes marginalisés et à ceux directement impactés par la politique. Il est important que les processus :

- Reconnaittent et communiquent sur les besoins et intérêts de toutes les parties prenantes ;
- Les impliquent dans la définition de leur mode de participation ;
- Leur fournissent les informations et les ressources nécessaires pour participer ;
- Leur expliquent de quelle manière leurs contributions ont influencé les décisions prises.

3.2 Vue d'ensemble des éléments

Ce guide est structuré autour des éléments clés à considérer pour assurer une participation efficace des parties prenantes (voir **Figure 1.1**). Il s'applique tout au long du cycle de conception et de mise en œuvre des politiques et peut être utilisé pour atteindre n'importe quel objectif de participation des parties prenantes défini par l'utilisateur. La partie II fournit des orientations sur chacun des éléments clés. Chaque étape pertinente des méthodologies ICAT, portant sur les *Energie renouvelable, l'Efficacité des bâtiments, la Tarification des transports, l'Agriculture, les Forêts, le Développement durable, le Changement transformationnel*, ainsi que le

Guide d'évaluation des actions non étatiques et infranationales et le Guide d'examen technique, met en évidence les éléments clés nécessaires pour atteindre les objectifs de l'utilisateur. Les étapes concernées et les éléments de la participation des parties prenantes associés sont résumés dans une annexe à chaque document.

Les éléments présentés dans les **chapitres 4 à 8** ne sont pas présentés comme des étapes successives, car chacun d'entre eux doit être pris en compte pour assurer une participation efficace des parties prenantes. De plus, ils bénéficieront d'améliorations continues grâce à une approche itérative de gestion adaptative.

TABLEAU 3.1

Spectre de la participation des parties prenantes

Faible niveau de participation des parties prenantes		Niveau intermédiaire de participation des parties prenantes	Niveau élevé de participation des parties prenantes	
Informer	Consulter	Impliquer	Collaborer	Responsabiliser
Fournir aux parties prenantes des informations équilibrées et objectives pour les aider à comprendre le problème, les alternatives et les solutions.	Obtenir les contributions des parties prenantes sur l'analyse, les alternatives ou les décisions.	Travailler directement avec les parties prenantes tout au long du processus afin de garantir que leurs préoccupations et aspirations soient toujours bien comprises et prises en considération.	Collaborer avec les parties prenantes à chaque étape du processus décisionnel, y compris dans l'élaboration des alternatives et l'identification des solutions privilégiées.	Confier la prise de décision aux parties prenantes.
« Nous vous tiendrons informés. »	« Nous vous tiendrons informés, écouterons vos préoccupations et aspirations, et vous fournirons des retours sur la manière dont vos contributions influencent la décision. »	« Nous travaillerons avec vous pour nous assurer que vos préoccupations et aspirations sont directement prises en compte dans les alternatives développées, et nous vous fournirons des retours sur la manière dont vos contributions ont influencé la décision. »	« Nous compterons sur vos conseils et vos idées innovantes pour formuler des solutions, et nous veillerons à intégrer vos recommandations dans nos décisions autant que possible. »	« Nous mettrons en œuvre ce que vous déciderez ». »

Source: Adapté de IAP2 (2014)

3.3 Les principes de la participation efficace des parties prenantes

La mise en œuvre de la participation des parties prenantes repose sur cinq principes fondamentaux, qui guident son application, notamment lorsque les recommandations laissent une marge de flexibilité. Il est fortement recommandé de fonder cette participation sur les principes d'inclusivité, de transparence, de réactivité, de responsabilité et de respect des droits.

- **Inclusion** : Toutes les parties prenantes, hommes et femmes, ont la possibilité et la capacité de participer de manière efficace et équitable, en accordant une attention particulière aux groupes susceptibles d'être marginalisés et à ceux directement affectés par la politique.
- **Transparence** : Les informations nécessaires à une prise de décision éclairée sont diffusées à toutes les parties prenantes, accessibles au public, présentées de manière compréhensible et fournies à l'avance afin de permettre une participation efficace.
- **Réactivité** : Des ajustements sont effectués en fonction des contributions des parties prenantes, le cas échéant. Celles-ci sont informées de la manière dont leurs retours ont été pris en compte; et les demandes d'information ainsi que les réclamations des parties prenantes sont traitées de façon impartiale et dans les plus brefs délais.
- **Responsabilité** : Des structures de gouvernance claires et des processus bien définis sont établis, y compris pour la prise de décision, la supervision et la résolution des plaintes, avec des mécanismes de recours appropriés.
- **Respect des droits** : Les droits des parties prenantes concernant les politiques et leurs impacts sont reconnus et respectés, en portant une attention particulière aux groupes marginalisés et à ceux directement affectés. Ces droits incluent des droits procéduraux, tels que le droit à l'information, à la participation et à l'accès à la justice, ainsi que des droits substantiels, tels que les droits coutumiers et les droits statutaires.

Dans de nombreux cas, les cadres juridiques au niveau local, national et international – y compris les pratiques coutumières et les accords non contraignants qui établissent des normes – définissent les droits associés à chacun de ces principes.

Les cadres juridiques internationaux pertinents comprennent les principes des Nations unies et les accords associés concernant les droits, tels que les droits humains, les droits des peuples autochtones et les droits des femmes, ainsi que les traités, conventions et autres accords auxquels le pays est signataire. L'**Encadré 3.1** donne des exemples d'accords internationaux pertinents.

Les utilisateurs doivent noter que les cadres existants peuvent parfois être contradictoires. Dans de tels cas, il est nécessaire d'instaurer des processus participatifs pour résoudre ces contradictions lors de la conception, de la mise en œuvre ou de l'évaluation des politiques.



Photo par Atsushi Shibuya © UNOPS

ENCADRE 3.1

Exemples de traités, conventions et accords internationaux pertinents

- **La Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies.** Adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies, cette déclaration énonce les droits humains fondamentaux devant être universellement protégés. Bien qu'elle ne soit pas juridiquement contraignante, elle constitue la base de nombreuses lois et traités nationaux et internationaux.
- **La Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes¹⁰.** Ce traité international, adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies, engage légalement toutes les parties à promouvoir, protéger et respecter les droits humains des femmes. Il définit la discrimination à l'égard des femmes et établit un plan d'action national pour mettre fin à cette discrimination.
- **La Déclaration des Nations Unies sur les droits des Peuples autochtones¹¹.** Cette déclaration établit un cadre universel de normes minimales pour la survie, la dignité et le bien-être des peuples autochtones à travers le monde. Bien qu'elle ne soit pas juridiquement contraignante, elle précise les normes existantes en matière de droits humains et de libertés fondamentales, en les appliquant spécifiquement aux peuples autochtones.
- **La Convention 169 de l'Organisation internationale du travail relative aux peuples indigènes et tribaux¹².** Cette convention, juridiquement contraignante pour les États membres, est la seule législation internationale garantissant les droits des peuples autochtones et tribaux. Elle reconnaît et protège les droits de propriété foncière et établit des normes minimales en matière de consultation et de consentement.
- **La Convention d'Aarhus de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies (CEE-ONU) sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel, et l'accès à la justice en matière d'environnement.** Cette convention est juridiquement contraignante pour les parties et établit un certain nombre de droits pour le public (individus et leurs associations) en matière d'environnement.

10 Disponible sur : <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n21/088/10/pdf/n2108810.pdf?OpenElement>

11 Disponible sur : <https://www.ohchr.org/fr/indigenous-peoples/un-declaration-rights-indigenous-peoples#:~:text=Cette%20D%C3%A9claration%20est%20l'E2%80%99instrument%20le%20plus%20complet%20qui,pour%20leur%20reconnaissance%2C%20leur%20protection%20et%20leur%20promotion.>

12 Disponible sur : https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C169

Photo par John Rae ©UNOPS



Partie II

Éléments clés d'une participation efficace des parties prenantes

4. Planifier une participation efficace des parties prenantes

L'élaboration et le partage des plans de participation des parties prenantes permettent à ces dernières de comprendre les opportunités qui s'offrent à elles et le rôle qu'elles peuvent jouer dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques. Cela les aide à déterminer comment et quand elles souhaitent participer, et à se préparer à cette participation. La planification de la participation des parties prenantes consiste à définir les activités, les méthodes, les délais, les rôles, les responsabilités et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés de manière efficace et efficiente tout au long du cycle de conception et de mise en œuvre des politiques.

CHECKLIST DES RECOMMANDATIONS CLES

- Engager les parties prenantes dès le début, et poursuivre cette participation tout au long du cycle de conception et de mise en œuvre de la politique.
- Déterminer les objectifs et le périmètre de la participation des parties prenantes avant de commencer les activités de participation.
- Identifier les groupes de parties prenantes dès le début de la planification, et mettre en place des processus permettant à leurs représentants d'influencer les décisions relatives à la planification, y compris en ce qui concerne les objectifs et les opportunités de participation.
- Élaborer un plan de participation des parties prenantes qui détaille les activités, les méthodes, le calendrier, les rôles, les responsabilités, le rapportage et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de participation définis.
- Publier le plan de participation des parties prenantes et le diffuser aux parties prenantes concernées.
- Réviser et améliorer le plan de participation des parties prenantes de manière itérative après chaque phase de sa mise en œuvre.

4.1 Identifier les objectifs de la participation des parties prenantes

Il est fortement recommandé d'impliquer les parties prenantes dès le début, et tout au long de la conception et de la mise en œuvre de la politique. La participation des parties prenantes doit avoir un objectif. Il est fortement recommandé de déterminer les objectifs et le périmètre de la participation des parties prenantes avant de commencer les activités (voir [Encadré 4.1](#)). L'objectif principal peut être de s'assurer que les processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques reposent sur une compréhension des points de vue, des connaissances et des intérêts des parties prenantes. Leur participation peut également contribuer à renforcer les liens entre elles, y compris les relations interpersonnelles, lors d'un processus qui peut impliquer une grande diversité de points de vue, d'opinions, d'intérêts et d'attentes. Elle permet aussi un apprentissage mutuel et la compréhension des perspectives des autres. Cette compréhension et cet apprentissage peuvent renforcer les contributions des parties prenantes et leur permettre de prendre en charge et de partager la responsabilité des politiques (voir [Chapitre 1](#) pour les raisons et [Chapitre 2](#) pour les objectifs). Lors de la définition du périmètre, il est essentiel de déterminer dans quelle mesure la participation peut influencer la conception d'une politique sans compromettre ses objectifs (par exemple, les objectifs de réduction des émissions).

Le mandat pour mener la participation des parties prenantes doit être clairement défini et attribué par l'entité en charge de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique. Si l'entité responsable ne dispose pas des compétences requises, elle doit solliciter l'aide d'autres parties pour faciliter et gérer les différents aspects de la participation (voir [Partie II](#) pour plus de détails sur les éléments d'une participation efficace des parties prenantes). *Il est fortement recommandé de commencer par identifier les groupes de parties prenantes dès le début, et de permettre à leurs représentants de contribuer aux décisions relatives à la planification, y compris sur les objectifs et les opportunités de participation. Lors de la*

planification de la participation des parties prenantes, les utilisateurs doivent procéder à une identification initiale des groupes concernés et impliquer les

parties prenantes de ces groupes dans la définition des objectifs de la participation. Les objectifs et le périmètre initiaux de la participation doivent être ajustés en fonction de leurs retours.

ENCADRE 4.1

Exemples d'exigences relatives à la réinstallation forcée, aux peuples autochtones et au patrimoine culturel

Lors de la définition des objectifs, il convient d'identifier et de veiller à la conformité avec :

- Les exigences légales nationales et les normes concernant la participation des parties prenantes ;
- Les exigences des bailleurs de fonds spécifiques ;
- Les traités internationaux, conventions et autres accords auxquels le pays est signataire.

Ces exigences peuvent porter sur la divulgation d'informations, l'évaluation d'impact et les consultations. Dans le cas de politiques impliquant des réinstallations forcées, les peuples autochtones ou le patrimoine culturel, des exigences spécifiques concernant la participation des parties prenantes peuvent être définies par la législation nationale, les politiques des bailleurs de fonds et/ou le droit international. Le *Cadre environnemental et social* de la Banque mondiale (2017)¹³ établit des normes concernant ces sujets, ainsi que pour la divulgation d'informations et la participation des parties prenantes.

- Norme environnementale et sociale 5 : Acquisition des terres, restrictions à l'utilisation des terres et réinstallation forcée ;
- Norme environnementale et sociale 7 : Peuples autochtones / Communautés locales traditionnelles d'Afrique subsaharienne historiquement défavorisées ;
- Norme environnementale et sociale 8 : Patrimoine culturel ;
- Norme environnementale et sociale 10 : Mobilisation des parties prenantes et information.

Les documents onusiens présentant des dispositions concernant les peuples autochtones comprennent :

- Déclaration des Nations Unies sur les droits des Peuples autochtones (2007) ;
- Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), *Les peuples autochtones et le système de protection des droits de l'homme des Nations Unies* (2013)¹⁴ ;
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), *Lignes directrices sur les questions relatives aux peuples autochtones* (2008)¹⁵ ;
- HCDH, *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme* (2011)¹⁶ ;
- Programme ONU-REDD (Réduction des émissions de gaz à effet de serre dues à la déforestation et à la dégradation des forêts), *Lignes directrices sur le consentement libre, préalable et éclairé* (2013)¹⁷ ;
- Rapports du Mécanisme d'experts sur les droits des peuples autochtones¹⁸ au HCDH et Rapporteur spécial sur les droits des peuples autochtones au Conseil des droits de l'homme¹⁹ ;
- Rapports du Groupe de travail sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises du HCDH (2012).²⁰

13 Disponible sur : <https://projects.banquemondiale.org/fr/projects-operations/environmental-and-social-framework>

14 Disponible sur : https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/fs9Rev.2_fr.pdf

15 Disponible sur : https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/UNDG_guidelines_FR.pdf

16 Disponible sur : https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf

17 Disponible sur : <https://un-declaration.narf.org/wp-content/uploads/2013unredd-fpic-guidelines.pdf> (en anglais uniquement)

18 Disponible sur : <https://www.ohchr.org/fr/hrc-subsiadiaries/expert-mechanism-on-indigenous-peoples>

19 Disponible sur : <https://www.ohchr.org/fr/special-procedures/sr-indigenous-peoples>

20 Disponible sur : <https://www.ohchr.org/fr/special-procedures/wg-business>

4.2 Elaborer un plan de participation des parties prenantes

Il est fortement recommandé d'élaborer un plan de participation des parties prenantes qui détaille les activités, les méthodes, le calendrier, les rôles, les responsabilités, le rapportage et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de participation définis. Une fois engagées, les parties prenantes devraient participer à l'examen du plan initial de participation afin d'augmenter les chances qu'il atteigne ses objectifs et sa finalité. *Il est fortement recommandé* de publier le plan de participation et de le diffuser auprès des parties prenantes.

La planification d'une participation efficace des parties prenantes :

- Débute dès le lancement du processus global de planification de la politique ;
- Se poursuit de manière active et itérative, afin de répondre aux risques, impacts ou nouvelles problématiques contextuelles, ce qui permet une gestion adaptable ;
- Identifie des méthodes et des approches sensibles au genre et adaptées aux contextes socioculturels, qui surmontent les barrières à la participation, en utilisant des concepts, un langage et une terminologie accessibles aux parties prenantes ;
- Utilise ou renforce les structures et processus de consultation et de participation déjà en place dans le pays, ayant fait leurs preuves en termes d'efficacité et de légitimité, basés sur des expériences antérieures ;
- Se connecte ou s'intègre à d'autres processus de participation des parties prenantes concernant des politiques connexes ;
- Inclut des mesures assurant que la participation soit libre de toute manipulation, ingérence, coercition, discrimination ou intimidation extérieure ;

- Veille à ce que l'ensemble des parties prenantes soit identifié et que :
 - » Leurs différences et les freins à la participation soient bien compris (Voir [Chapitre 5](#)) ;
 - » Des instances multipartites assurent une représentation et une participation équitables de tous les groupes de parties prenantes pour soutenir la prise de décision (voir [Chapitre 6](#)) ;
 - » Toutes les informations pertinentes sont compréhensibles, accessibles au public et diffusées aux parties prenantes en temps utile (voir [Chapitre 7](#)) ;
 - » Des consultations appropriées sur le plan socioculturel et sensibles au genre facilitent un échange d'informations efficace entre les parties prenantes, permettant à chacune de donner son avis en fonction de ses besoins et intérêts (voir [Chapitre 8](#)) ;
 - » Des mécanismes de gestion des plaintes équitables, impartiaux, accessibles et réactifs soient mis en place pour garantir un traitement rapide et efficace de celles-ci (voir [Chapitre 9](#)) ;
 - » Le processus de participation des parties prenantes soit bien documenté et rapporté (voir [Chapitre 10](#)).

Un exemple de processus de participation des parties prenantes est présenté dans l'[Encadré 4.2](#).

L'[Encadré 4.3](#) précise les informations qui doivent figurer dans un plan de participation des parties prenantes.

ENCADRE 4.2

Exemples de la façon dont les éléments d'une participation efficace des parties prenantes peuvent être traités de manière itérative tout au long du processus de participation

- Procéder à une première identification des groupes de parties prenantes.
- Constituer un groupe consultatif initial.
- Élaborer un plan initial de participation des parties prenantes.
- Affiner l'identification des groupes de parties prenantes.
- Réajuster la composition du groupe consultatif et/ou d'autres instances de gouvernance.
- Analyser les opportunités et les obstacles à la participation des parties prenantes.
- Affiner le plan de participation des parties prenantes, en précisant les méthodes à adopter.
- Fournir toutes les informations pertinentes aux parties prenantes, y compris sur les politiques, leurs impacts (le cas échéant), le processus d'évaluation des impacts et les possibilités de participation.
- Mener des consultations.
- Utiliser les retours pour améliorer l'évaluation d'impacts.
- Fournir des retours sur la manière dont les contributions ont été prises en compte.
- Communiquer les impacts des politiques aux parties prenantes.

ENCADRE 4.3

Qu'est-ce qu'un plan de participation des parties prenantes ?

Un plan de participation des parties prenantes décrit les éléments suivants :

- Les objectifs de la participation des parties prenantes, en prenant en compte leurs attentes vis-à-vis de leur implication.
- Le processus d'identification, de cartographie et de compréhension des parties prenantes (par exemple, en identifiant leur intérêt et leur influence sur la politique), ainsi le renforcement des capacités ou autres approches permettant une participation effective des divers groupes de parties prenantes, y compris ceux qui sont marginalisés.
- Le calendrier et les méthodes de participation des parties prenantes tout au long du cycle de conception et de mise en œuvre de la politique. Cela inclut l'explication des démarches utilisées pour garantir la participation efficace de tous les groupes concernés.
- Le type et le timing des informations à partager avec les différentes parties prenantes, ainsi que les modalités de gestion de la communication pendant tout le processus de conception et de mise en œuvre de la politique. Des approches spécifiques et des ressources adaptées seront nécessaires pour communiquer avec chaque groupe, afin qu'ils aient accès, en temps voulu, aux informations pertinentes sur les sujets qui les concernent.
- Les mesures qui seront mises en place pour lever les obstacles à la participation, notamment pour les groupes marginalisés.
- La façon dont les contributions des différents groupes seront collectées.
- Les mécanismes de gouvernance pour la participation des parties prenantes, incluant la prise de décision, la supervision, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du processus de participation, ainsi que les liens avec les dispositifs de gouvernance de la politique.
- Les mécanismes pour les traitements des retours et pour la résolution des plaintes.
- Les processus permettant d'évaluer l'efficacité de la participation des parties prenantes et d'améliorer le plan de participation après chaque phase de mise en œuvre.
- Les procédures de rapportage, de divulgation et de diffusion des activités de participation.
- Les ressources financières et extra-financières nécessaires à la mise en œuvre des différents éléments du plan de participation, y compris les coûts récurrents, tels que ceux liés au fonctionnement des instances multipartites et à la gestion des mécanismes de traitement des retours et de résolution des plaintes.

4.3 Adopter une approche itérative de la planification

Il est fortement recommandé de réviser et améliorer le plan de participation des parties prenantes de manière itérative après chaque phase de sa mise en œuvre.

La participation des parties prenantes doit être un processus inclusif, mené tout au long du cycle de conception et de mise en œuvre des politiques. Adopter une approche itérative de la planification permet d'améliorer son efficacité et de favoriser une gestion adaptative. Grâce aux retours et aux évaluations régulières, les participants peuvent identifier les axes d'amélioration et mettre en place des solutions adaptées.

La gestion adaptative implique un suivi, une évaluation et un ajustement continus des plans afin de maintenir une flexibilité face aux incertitudes. Une planification itérative reconnaît que la plupart des initiatives évoluent au fil du temps. Par exemple, le périmètre d'un projet peut s'élargir ou se restreindre, les ressources financières et humaines peuvent fluctuer, les échéances peuvent être ajustées, les parties prenantes peuvent évoluer, et de nouveaux défis peuvent apparaître en cours de processus.

Il convient de réviser et de planifier la participation des parties prenantes en plusieurs phases, en réévaluant la planification au début de chaque étape de conception et de mise en œuvre de la politique. Il est recommandé aux utilisateurs d'organiser des rencontres avec les représentants des groupes de parties prenantes identifiés à chaque phase du processus de participation et/ou à chaque étape de la conception et de la mise en œuvre de la politique.

Ces échanges permettent d'analyser les expériences de la phase précédente, d'évaluer le contexte actuel et d'ajuster le plan de participation en conséquence.

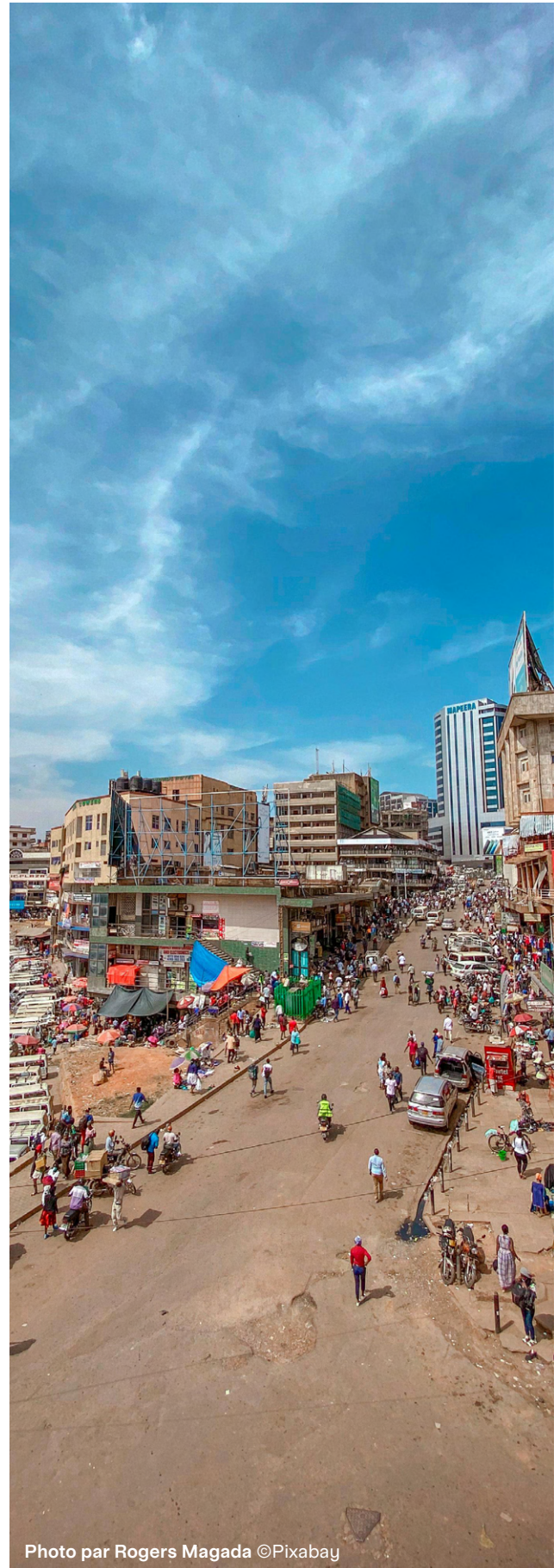


Photo par Rogers Magada ©Pixabay

5. Identifier et analyser les parties prenantes

Une participation efficace des parties prenantes implique d'identifier tous les types d'acteurs concernés et de comprendre leurs différences, en portant une attention particulière aux groupes marginalisés. La cartographie des parties prenantes permet de mieux comprendre leur influence, leur impact et leurs particularités, afin de les prioriser en fonction des objectifs et des stratégies de participation.

CHECKLIST DES RECOMMANDATIONS CLES

- Etablir des critères d'identification des parties prenantes.
- Mettre en place un processus participatif pour identifier les parties prenantes.
- Suivre un processus transparent et participatif pour comprendre les intérêts, le pouvoir et l'influence des différents groupes, leur rôle dans la politique, l'ampleur et la nature des impacts auxquels ils peuvent être soumis, ainsi que leurs attentes vis-à-vis du processus de participation.
- Mettre en place un processus participatif pour identifier les représentants légitimes des groupes de parties prenantes.
- Identifier les opportunités et les obstacles à la participation de divers groupes, en particulier les femmes, les peuples autochtones, les jeunes et d'autres groupes susceptibles d'être marginalisés, et les impliquer dans l'élaboration des méthodes et approches qui favoriseront leur participation efficace.

5.1 Importance de l'identification et de l'analyse des parties prenantes

Il est essentiel d'identifier et d'analyser l'ensemble des parties prenantes liées à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques afin de :

- Identifier l'ensemble des parties ayant un intérêt ou un droit à participer à la politique ;

- Comprendre le pouvoir et l'influence des parties prenantes et la manière dont elles peuvent affecter la politique, afin de susciter leur adhésion et d'éviter les risques associés à l'absence de soutien des parties prenantes ;
- Promouvoir l'inclusivité et sensibiliser les parties prenantes aux autres, et, en cas d'intérêts divergents, souligner la nécessité de collaborer et de faire des compromis pour trouver une solution juste pour toutes les parties ;
- Comprendre dans quelle mesure les parties prenantes peuvent être affectées positivement ou négativement par la politique, afin d'ajuster la politique pour limiter les impacts négatifs et renforcer les impacts positifs ;
- Comprendre la capacité des individus et des groupes à participer, ainsi que les incitations et obstacles à leur participation, pour adopter les méthodes les plus adaptées à leur implication.

5.2 Critères d'identification des parties prenantes

Il est fortement recommandé d'établir des critères d'identification des parties prenantes. Les critères doivent permettre d'identifier toutes les personnes ou groupes qui peuvent :

- Être affectés, directement ou indirectement, de façon positive ou négative, par la mise en œuvre et les impacts de la politique. Cela inclut également ceux qui pourraient être impliqués dans la conception ou l'application de la politique, ainsi que ceux déjà engagés dans les problématiques que cette politique vise à résoudre ;
- Avoir un impact direct sur la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation de la politique, de façon positive ou négative ;
- Avoir un intérêt dans la politique, notamment ceux

qui apportent une expertise au processus²¹.

Certaines parties prenantes peuvent être soit identifiées, soit marginalisées en fonction des politiques, des lois et des réglementations en vigueur dans un pays. Ces éléments doivent être pris en considération lors de l'élaboration des critères d'inclusion des parties prenantes.

5.3 Méthodes pour l'identification des parties prenantes

Il est fortement recommandé de mettre en place un processus participatif pour identifier les parties prenantes. Celles identifiées dès le début du processus peuvent aider à repérer d'autres parties prenantes et à définir les méthodes appropriées pour leur participation. Il peut s'avérer nécessaire de réévaluer l'identification des parties prenantes au fur et à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles ou que le contexte, ou les détails de la politique, évoluent. Toutes les parties prenantes souhaitant participer doivent se voir offrir des opportunités égales pour contribuer et participer aux résultats tout au long du processus²². Les parties prenantes peuvent être identifiées, prises en compte et sélectionnées à l'aide de différentes méthodes :

- **Les experts.** Solliciter des membres du personnel, des agences gouvernementales, des ONG, des habitants locaux, des groupes intéressés ou des chercheurs possédant des connaissances sur le contexte de la politique.
- **L'auto-sélection.** Diffuser des annonces lors de réunions, dans les journaux, à la radio locale ou par d'autres moyens de communication, pour inviter les parties prenantes à se manifester. Cela encouragera la participation de celles et ceux qui pensent que leurs opinions peuvent influencer le résultat.
- **Les autres parties prenantes.** Demander aux parties prenantes d'identifier d'autres acteurs partageant leurs points de vue et leurs intérêts, mais aussi ceux qui pourraient avoir une approche différente des enjeux liés à la politique.

- **Les registres écrits et données démographiques.** Utiliser les données de recensement et les statistiques démographiques, qui fournissent des informations utiles sur le nombre de personnes selon leur âge, sexe, religion, lieu de résidence, et d'autres caractéristiques. Les sources de données peuvent inclure les annuaires, les organigrammes, les enquêtes, les rapports ou les documents émis par les autorités locales, les agences de financement, les organismes gouvernementaux, les experts, les chercheurs, les ONG, les entreprises et l'industrie.
- **Comptes rendus oraux ou écrits d'événements majeurs.** Demander aux parties prenantes de décrire des événements marquants liés à la politique et les personnes qui y ont participé.
- **Listes de contrôles.** Utiliser ou adapter les listes présentées dans les **Encadrés 5.1** et **5.2**²³.

5.4 Analyser le profil et les caractéristiques des parties prenantes

Il est fortement recommandé de suivre un processus transparent et participatif pour comprendre les intérêts, le pouvoir et l'influence des différents groupes, leur rôle dans la politique, l'ampleur et la nature des impacts auxquels ils peuvent être soumis, ainsi que leurs attentes vis-à-vis du processus de participation. Cette analyse des profils et des caractéristiques des groupes et des individus concernés peut être développée en cherchant systématiquement à comprendre leur relation avec la politique, en se basant sur les éléments suivants :

- Leur connaissance des enjeux relatifs à la politique ;
- Leur relation actuelle avec la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique (par exemple, proche ou distante, formelle ou informelle, niveau de soutien ou opposition) ;
- La manière dont ils sont impactés par la politique (positif ou négatif, direct ou indirect) ;

21 Adapté de la Banque mondiale (2016).

22 Adapté du FCPF et du Programme ONU-REDD (2012).

23 Adapté de Chevalier et Buckles (2008).

- Leur pouvoir perçu et leur capacité à faire avancer ou ralentir la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation de la politique, ou encore les processus de participation ;
- Leur relation avec d'autres parties prenantes ;
- Leurs attentes vis-à-vis de la participation des parties prenantes ;
- Leur volonté de participer ;
- Leur type d'organisation (société civile, gouvernement, consommateur, producteur, commerçant).
- Leur contexte socioculturel ;
- Leur lien avec la zone géographique de la politique ;
- Leur capacité à participer (par exemple, les barrières de langage, maîtrise des technologies de l'information, situation de handicap) ;
- Leur légitimité et leur rôle dans la gouvernance et dans les mécanismes de représentation²⁴.



Photo par ©Shutterstock

ENCADRE 5.1

Checklist illustrative pour l'identification des parties prenantes²⁵

Un plan de participation des parties prenantes décrit les éléments suivants :

1. Les individus (par exemple, propriétaires d'entreprises) ;
2. Les familles et les ménages (par exemple, les résidents locaux de long terme) ;
3. Les groupes traditionnels (par exemple, les clans) ;
4. Les groupes communautaires (par exemple, les organisations d'intérêt propre, les associations de quartier, les associations basées sur le genre ou l'âge) ;
5. Les autorités traditionnelles locales (par exemple, le conseil des anciens d'un village, le chef traditionnel) ;
6. Les autorités politiques reconnues par les lois nationales (par exemple, les représentants élus au niveau du village, au niveau local ou du district) ;
7. Les ONG reliant différentes communautés (par exemple, le conseil des représentants de villages, les associations locales de pêcheurs, les groupes de gestion des ressources naturelles) ;
8. Les structures de gouvernance locales (administration, police, système judiciaire) ;
9. Les agences disposant d'une autorité sur la gestion des ressources naturelles, des terres et de l'eau ;
10. Les services gouvernementaux locaux dans des domaines tels que l'éducation, la santé, l'environnement, l'agriculture et la foresterie ;
11. Les ONG pertinentes aux niveaux local, national ou international ;
12. Les instances des partis politiques, à différents niveaux d'organisation ;
13. Les instances religieuses (à différents niveaux d'organisation) ;
14. Les organisations d'intérêt national (par exemple, les syndicats de travailleurs, les associations populaires, les groupes de femmes) ;
15. Les organisations de service national (clubs de service volontaire non gouvernementaux) ;
16. Les associations culturelles volontaires ;
17. Les entreprises et les entreprises commerciales (des coopératives locales aux multinationales), ainsi que les associations d'entreprises ;
18. Les universités et les institutions de recherche, ainsi que les organisations ou agences techniques ou professionnelles
19. Les banques locales et les institutions de crédit, ainsi que les banques nationales ;
20. Les autorités gouvernementales au niveau local et régional ;
21. Les gouvernements nationaux, y compris les ministères et agences responsables des secteurs concernés ;
22. Les agences de coopération ou d'aide au développement étrangères (gouvernementales et non gouvernementales) ;
23. Le personnel et les consultants des projets et programmes concernés ;
24. Les agences multilatérales internationales (telles que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance – UNICEF, l'organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour l'environnement – PNUE, le PNUD) ;
25. D'autres organisations internationales (telles que l'Union internationale pour la conservation de la nature (IUCN), le Fonds mondial pour la nature (WWF)).

ENCADRE 5.2**Liste de questions pour approfondir l'identification des parties prenantes**

1. Existe-t-il des communautés, des groupes ou des individus susceptibles d'être concernés par la politique ou l'évaluation des impacts ? Par exemple, y a-t-il des communautés indigènes, des nomades ou des utilisateurs traditionnels des ressources ayant des droits coutumiers dans le contexte national ?
2. Y a-t-il des arrivées récentes, des non-résidents ou des propriétaires absents ? Existe-t-il des communautés locales ou des organisations à but non lucratif concernées par ces enjeux ?
3. Existe-t-il des acteurs économiques industriels (dans différents secteurs), susceptibles d'être négativement impactés par la politique, l'évaluation des impacts ou d'autres décisions ? Quelles sont les entreprises, ou autres acteurs économiques, ayant investi dans les activités qui seront impactées ?
4. Existe-t-il des projets ou programmes de recherche, de développement, de conservation, d'atténuation ou d'adaptation à prendre en compte ? Des employés (nationaux ou internationaux) risquent-ils d'être touchés par la politique ? Parmi eux, qui est directement impliqué ou concerné par la politique ?
5. Qui sont les autorités traditionnelles principales dans la région qui peuvent s'exprimer sur les implications de la politique et les enjeux concernés ? Quelles sont les institutions respectées et de confiance dans cette communauté ?
6. Qui a accès à, ou utilise, la terre, la forêt, l'air, l'eau ou les ressources naturelles susceptibles d'être affectées ?
7. Quelles communautés, groupes ou individus sont les plus dépendants ou concernés par la politique ou l'évaluation des impacts ? Cela concerne-t-il leurs moyens de subsistance ou leurs activités économiques ?
8. Qui est responsable des revendications, notamment des droits coutumiers et de la juridiction légale, concernant le territoire ou la zone affectée ? Des communautés ayant des droits historiques ou d'autres droits acquis sont-elles concernées ?
9. Quelles sont les agences gouvernementales officiellement responsables de la politique ?
10. Existe-t-il des instances nationales ou internationales concernées en raison de lois ou d'obligations contractuelles particulières ?
11. Quelles communautés, groupes ou individus sont les mieux informés et capables de traiter cette question ainsi que la politique ? Jusqu'à présent, qui a une expérience directe de la gestion de cette problématique ou de cette politique, ou qui facilite leur implication dans cette gestion ?
12. Comment l'utilisation des ressources varie-t-elle en fonction des saisons, des zones géographiques et des intérêts des utilisateurs ? Existe-t-il des migrations saisonnières ? Existe-t-il des événements ou des tendances majeurs (projets de développement, réformes foncières, migrations, catastrophes, fluctuations démographiques) qui impactent les communautés locales et autres parties prenantes ?
13. Existe-t-il des projets de cogestion dont les communautés sont familières ? Si oui, quels en sont les résultats ? Qui sont les principaux partenaires ? Quelles sont les expériences des communautés dans la gestion conjointe des initiatives d'atténuation des GES ou de développement durable ?
14. Qui sont les représentants légitimes des différents groupes de parties prenantes ?

5.5 Méthodes pour l'identification des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes permet d'identifier les groupes et représentants d'individus les plus importants à impliquer, en fonction des objectifs et du périmètre de la participation (voir le [Chapitre 4](#) sur l'identification des objectifs). Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour effectuer cette cartographie. Deux méthodes courantes sont décrites ci-dessous : le « diagramme en arc-en-ciel » et la « matrice des parties prenantes ». Il convient d'utiliser la méthode qui est la plus adaptée au contexte.

5.5.1 Diagramme en arc-en-ciel

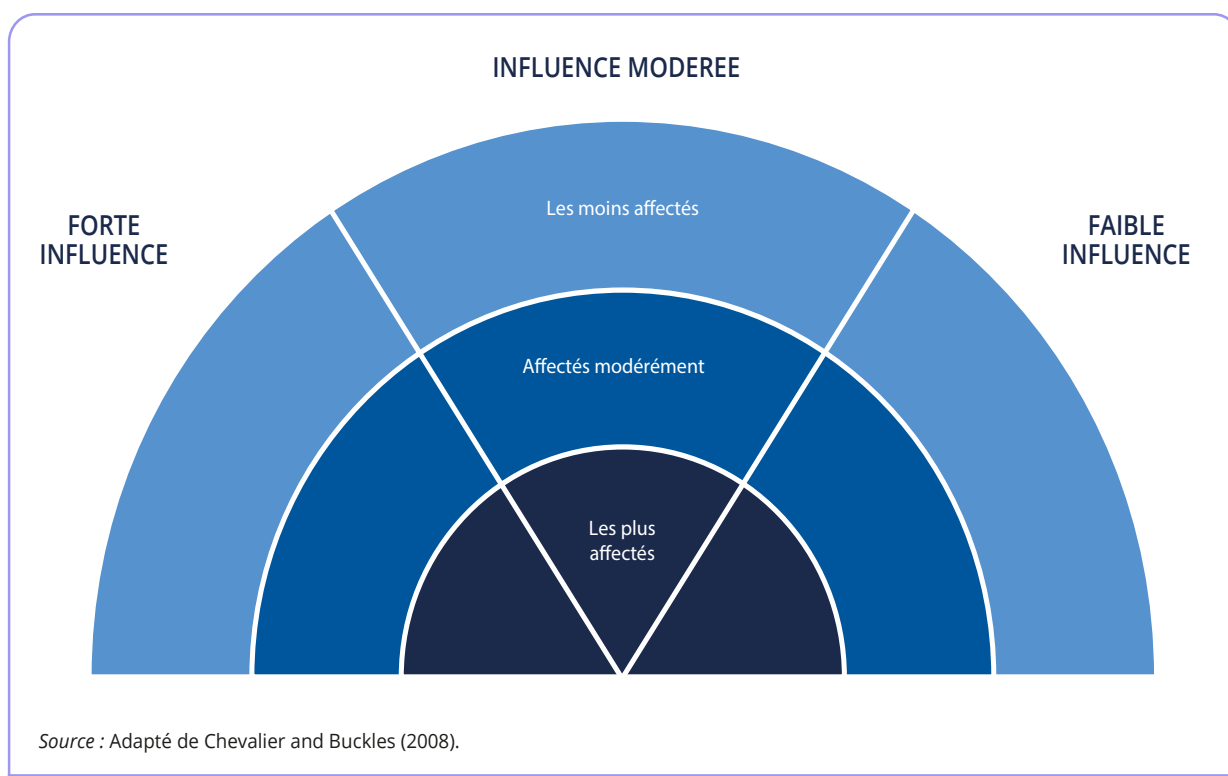
Le diagramme arc-en-ciel (voir [Figure 5.1](#)) est souvent utilisé pour évaluer l'impact subi par les groupes de parties prenantes en fonction de leur degré d'influence.

Le diagramme arc-en-ciel peut être adapté pour mieux comprendre les différences entre les groupes de parties prenantes. Par exemple, les demi-cercles peuvent symboliser les groupes opérant aux niveaux local, régional et national, tandis que les sections en forme de parts de tarte peuvent illustrer le degré d'impact de la politique sur chaque groupe. L'[Encadré 5.3](#) illustre comment les parties prenantes d'une évaluation d'impact sur le développement durable ont été représentées à l'aide d'un diagramme en arc-en-ciel.

La cartographie peut s'appuyer sur les critères de caractérisation des parties prenantes. Elle peut combiner plusieurs critères au sein d'un même diagramme, et peut combiner plusieurs cartes pour une analyse plus approfondie. Par exemple, le niveau d'influence des parties prenantes potentielles (représenté par les segments circulaires dans la [Figure 5.1](#)) peut être croisé avec leur volonté ou leur capacité à s'engager (illustrées par les demi-cercles). Une autre possibilité est de représenter leur niveau de connaissance des enjeux au regard de leurs attentes concernant la politique.

FIGURE 5.1

Diagramme en arc-en-ciel



5.5.2 Matrice des parties prenantes

Une « matrice des parties prenantes » peut également être utilisée pour cartographier les parties prenantes en analysant leurs relations avec la politique concernée (voir [Figure 5.2](#)). Le niveau d'intérêt et d'influence des parties prenantes dépendra de plusieurs facteurs, tels que la nature de la politique, le timing et le degré de leur implication, ainsi que leur capacité à influencer les résultats.

La [Figure 5.2](#) illustre comment les parties prenantes d'une politique d'incitation pour les panneaux photovoltaïques (PV) peuvent être représentées sur une matrice des parties prenantes. Les parties prenantes sont positionnées en fonction de leur niveau d'intérêt pour la politique et de leur pouvoir d'influence sur celle-ci. Les secteurs éligibles à cette politique comprennent le résidentiel (tous types de bâtiments résidentiels), les institutions administratives (écoles, institutions de santé), le secteur social (centres communautaires, foyers de bien-être, maisons de retraite, orphelinats, centres de services communs), ainsi que les installations commerciales et industrielles. Dans la matrice exemple, les installations PV concernent les bâtiments résidentiels. Ainsi, les parties prenantes concernées pourraient avoir les niveaux d'intérêt et d'influence suivants vis-à-vis de la politique :

- **Les propriétaires d'immeubles résidentiels** auront probablement un fort intérêt pour la politique, avec une influence moyenne, en raison du retour sur investissement potentiel qu'ils pourraient obtenir en installant des panneaux solaires, et du coût initial élevé de l'installation.
- **Les fabricants de panneaux photovoltaïques** pourraient avoir un fort intérêt pour la politique et exercer une grande influence, en raison de leur souhait de vendre leurs produits et de leur rôle de producteurs, ce qui permet la mise en œuvre de la politique.
- **Les fournisseurs d'énergie** auront probablement un fort intérêt pour la politique et une grande influence, en raison de leur rôle clé dans la connexion des installations photovoltaïques solaires au réseau et de leur volonté de préserver leur rôle critique dans le système énergétique.
- **Les consommateurs** auront probablement un

intérêt et une influence relativement faibles sur la politique, car ils continueront vraisemblablement à consommer de l'électricité provenant du réseau, quelle que soit la source d'énergie, à moins que les prix n'augmentent considérablement ou que l'approvisionnement devienne instable.

La méthode suivante peut être utilisée pour construire une matrice des parties prenantes :

1. Dresser une liste des groupes de parties prenantes (voir [Section 5.2](#) sur l'identification des parties prenantes).
2. Dessiner un ensemble de carrés deux par deux avec un critère de caractérisation sur l'axe des abscisses et un autre sur l'axe des ordonnées.
3. Ecrire le nom de chaque groupe de parties prenantes sur une carte ou un post-it.
4. Classer les parties prenantes sur une échelle de 1 à 5, selon les deux critères choisis pour la matrice, par exemple, « intérêt pour le résultat de la politique » et « influence sur la politique ».
5. Prenez en compte les points suivants :
 - » Y a-t-il des placements inattendus ?
 - » Quelles parties prenantes ont le plus ou le moins d'opportunités de participation ?
 - » Faut-il déployer des efforts supplémentaires pour garantir la mobilisation de certaines parties prenantes ?

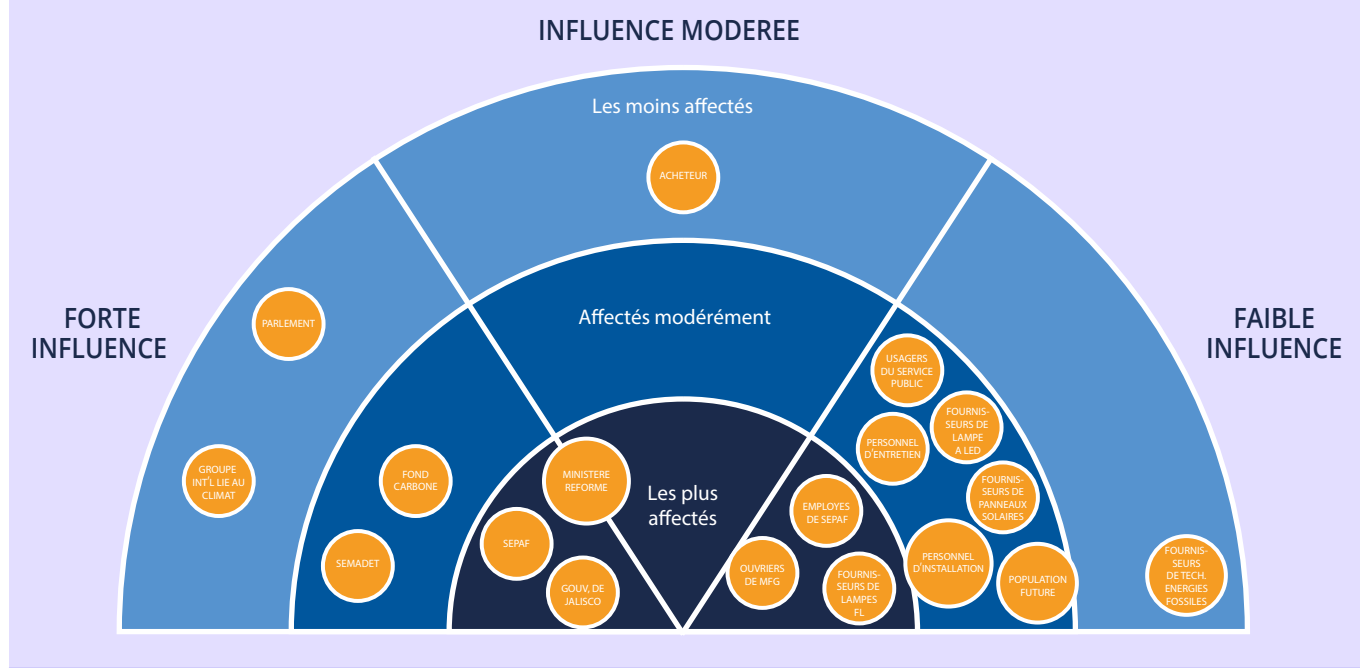


ENCADRE 5.3

Identification et cartographie des parties prenantes lors d'une évaluation d'impact sur le développement durable au Mexique

Un chercheur de l'Université Aalto a évalué les impacts en matière de développement durable de deux actions climatiques dans les bâtiments publics au Mexique : l'installation de panneaux photovoltaïques et le remplacement des lampes fluorescentes par des lampes LED. Ces deux actions s'inscrivent dans le cadre du Plan de gestion du carbone (Carbon Management Plan) de l'État de Jalisco, élaboré par le ministère de l'Environnement et du Développement Territorial (SEMADET) en collaboration avec Carbon Trust. Les immeubles de bureaux de la sous-administration du ministère de la Planification, de l'Administration et des Finances (SEPAF) ont été les premiers à bénéficier de cette rénovation.

Dans le cadre de l'évaluation, il était essentiel d'identifier un groupe représentatif de parties prenantes afin d'obtenir un éventail complet et solide d'informations et d'analyses. Pour ce faire, l'étude a utilisé le diagramme en arc-en-ciel ci-dessous. Ce diagramme a permis d'identifier et de classer les individus et groupes affectés par la politique ou exerçant une influence sur celle-ci, tout en tenant compte de leur niveau d'influence. Cela a permis de déterminer les principales catégories d'impact pour l'évaluation.



Les cadres A, B et C de la matrice (voir [Figure 5.2](#)) représentent les principales parties prenantes de la politique. Voici un résumé des implications de chacune :

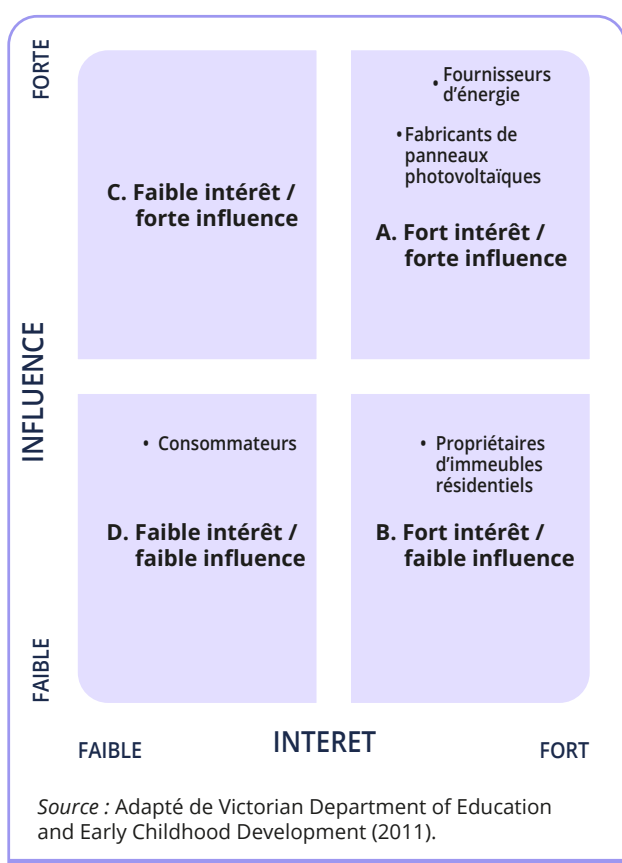
- Cadre A :** Ces parties prenantes jouent un rôle clés dans le succès de la politique. Il est donc essentiel de nouer de bonnes relations de travail avec elles afin d'assurer une coalition de soutien efficace. Il peut s'agir, par exemple, de hauts fonctionnaires, de politiciens ou de syndicats.
- Cadre B :** Il peut être nécessaire de protéger les intérêts de ces parties prenantes. Par exemple, les groupes marginalisés comme les peuples autochtones, les jeunes ou les personnes âgées peuvent être bénéficiaires de la politique, mais leur voix est souvent peu prise en compte dans son élaboration.
- Cadre C :** Ces parties prenantes peuvent influencer les résultats de la politique, mais leurs intérêts ne sont pas toujours en accord avec ses

objectifs globaux. Cela pourrait être par exemple, les administrateurs financiers responsables du budget. Ils peuvent constituer un obstacle à la mise en œuvre de la politique, il peut donc être nécessaire de les suivre de près et de les impliquer de manière spécifique.

- **Cadre D** : Un suivi et un engagement limités sont nécessaires pour ce groupe de parties prenantes, bien qu'il soit important de les tenir informées.

FIGURE 5.2

Matrice des parties prenantes



L'intérêt ou l'influence d'une partie prenante peut évoluer au fur et à mesure de l'avancement de la politique. Il est donc essentiel de réévaluer la situation à chaque étape de la mise en œuvre du plan de participation des parties prenantes, afin d'identifier de nouveaux acteurs et de suivre les changements dans leur niveau de participation, comme cela est détaillé dans le [Chapitre 4](#).

Définir des critères clairs pour cartographier les parties prenantes permet d'éviter de se laisser influencer par des considérations non stratégiques, comme les parties prenantes les plus bruyantes, la vision à court terme des médias, ou la zone de confort des responsables ou du personnel gouvernemental.

La cartographie et le profilage initiaux peuvent être réalisés sans l'implication systématique des parties prenantes. Toutefois, au fur et à mesure de l'avancement de la planification, les représentants des parties prenantes identifiées doivent être impliqués dans le processus de sélection des acteurs, et des ajustements doivent être faits en fonction de leurs retours.

L'[Encadré 5.4](#) illustre comment les parties prenantes d'une évaluation des impacts sur le développement durable ont été cartographiées à l'aide d'une matrice des parties prenantes.

5.5.3 Références supplémentaires

Pour des recommandations sur les approches d'analyse et de cartographie des parties prenantes, veuillez consulter les références suivantes :

- Le guide *Cartographie et analyse des parties prenantes* (en anglais uniquement) de Better Evaluation fournit des conseils sur l'identification des parties prenantes pour orienter la collecte de données et les processus d'évaluation²⁶.
- *L'analyse des parties prenantes* (en anglais uniquement) de Morphy fournit des orientations étape par étape sur la manière d'analyser les parties prenantes en fonction de leur influence et de leur intérêt²⁷.
- *L'analyse Pouvoir/intérêt des parties prenantes* (en anglais uniquement) de *Requirements Techniques* fournit des orientations étape par étape pour utiliser la matrice des parties prenantes afin de les identifier²⁸.

26 Disponible sur : <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/stakeholder-mapping-analysis>

27 Disponible sur : <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>

28 Disponible sur : <https://www.stakeholdermap.com/index.html>

ENCADRE 5.4

Identification et cartographie participatives des parties prenantes au Kenya

Un exercice d'identification et de cartographie des parties prenantes a été réalisé pour préparer l'évaluation des impacts potentiels en matière de développement durable d'une politique visant à réduire les émissions en transférant le fret routier vers du fret ferroviaire entre Mombasa (port) et Nairobi (capitale) au Kenya. L'identification et la cartographie ont été menées de manière participative par un groupe de parties prenantes des départements gouvernementaux concernés et d'ONG, lors d'un atelier organisé par la Direction du changement climatique du ministère de l'Environnement et des Forêts en octobre 2018.

La photo ci-dessous montre les participants à l'atelier.



Source : © Joanna Durbin/Conservation International

IDENTIFICATION	INTERET	INFLUENCE
1. Kenyan Government	5	5
2. County Governments	4	4
3. MAF	4	4
4. Local Communities/Inhabitants	4	4
5. KRA	4	4
6. KICD	4	4
7. NTA	4	4
8. NLC	4	4
9. NPS	4	4
10. KFD	4	4
11. MEF	4	4
12. KRA	4	4
13. EIC	4	4
14. Private sector (Shauri Moyo)	4	4
15. KANSA	4	4
16. TNA & Pwani	4	4
17. Tourists	4	4
18. Embury	4	4
19. LAPART	4	4
20. Ministry of Land	4	4
21. National CREA & CBO	4	4
22. Business Owners	4	4
23. Citizens	4	4
24. Service Users/Passenger	4	4
25. Investor Groups	4	4
26. KDC, Shauri Moyo	4	4
27. Security	4	4
28. Ministry of Trade	4	4
29. Ministry of Energy	4	4
30. KCAA	4	4
31. KMA	4	4
32. Flight Companies	4	4
33. Insurance Companies	4	4
34. PZEA	4	4
35. KEBS	4	4
36. KNBS	4	4
37. Banks	4	4
38. Land Owners	4	4
39. EAC	4	4

Les participants à l'atelier ont suivi les méthodes présentées dans ce chapitre pour compléter une matrice des parties prenantes, en identifiant une liste exhaustive de groupes de parties prenantes (voir le tableau ci-dessous) et en attribuant à chaque groupe un niveau d'intérêt et d'influence sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus élevé).

ENCADRE 5.4 (Suite)

Identification et cartographie participatives des parties prenantes au Kenya

Partie prenante	Intérêt	Influence
Autorités Portuaires du Kenya	5	4
Gouvernements des comtés	5	3
Communautés locales	3	3
Autorité fiscale du Kenya (KRA)	4	4
Société des chemins de fer du Kenya (KRC)	5	5
Autorité nationale de transport et de sécurité (NTSA)	3	3
Commission foncière nationale (NCL)	5	5
Kenya Wildlife Service (KWS)	5	3
Service des forêts du Kenya (KFS)	5	3
Ministère de l'Environnement et des forêts (MEF)	5	3
Autorité nationale de gestion de l'environnement (NEMA)	5	2
Institut environnemental du Kenya (EIK)	5	1
Secteur privé (propriétaires de forêts)	5	1
Autorité nationale des autoroutes du Kenya (KeNHA)	3	2
Trésorerie nationale (TNT) et Planification	3	5
Investisseurs	5	3
Organisations de la société civile et organisations communautaires (CSOs et CBOs)	4	3
Clients	5	2
Utilisateurs de service/passagers	3	2

Partie prenante	Intérêt	Influence
Conducteurs (camions)	4	2
La sécurité de la Société pipelinière du Kenya	2	2
Sécurité	2	5
Ministère du commerce	3	3
Autorité de l'aviation civile du Kenya (KCAA)	2	2
Autorité maritime du Kenya (KMA)	4	3
Sociétés de transport maritime	5	2
Sociétés d'assurances	3	1
Institut du pétrole de l'Afrique de l'Est (PIEA)	4	3
Bureau des Normes du Kenya (KEBS)	2	2
Bureau national des statistiques du Kenya (KNBS)	1	1
Banques	4	2
Propriétaires fonciers	5	5
Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC)	5	3
Autorité de développement du corridor du port de Lamu (LAPPSET)	5	4
Propriétaires d'entreprises	4	2
Conseil des gouvernements (COG)	2	3
Groupes marginalisés	1	3
Ministère des terres	4	5
Ministères sectoriels	4	4
Pays	4	4
Département de la planification de l'État	3	5

ENCADRE 5.4 (Suite et fin)

Identification et cartographie participatives des parties prenantes au Kenya

Les parties prenantes ont été placées sur une matrice (voir ci-dessous) afin de faciliter la planification des niveaux d'engagement appropriés pour l'évaluation d'impact en matière de développement durable, ainsi que pour la conception et la mise en œuvre de la politique de manière plus globale.



5.6 Identifier les représentants légitimes des parties prenantes

Il est fortement recommandé de mettre en place un processus participatif pour identifier les représentants légitimes des groupes de parties prenantes. Ces représentants sont essentiels pour faciliter la participation des groupes plus larges. Ils peuvent transmettre des informations aux membres de ces groupes et recevoir leurs retours.

Lors de l'identification des représentants des parties prenantes, il est important de s'assurer que ces personnes sont de véritables porte-parole de leurs groupes, et qu'elles peuvent être fiables pour les représenter fidèlement et leur transmettre les informations. Les représentants des parties prenantes doivent avoir un intérêt constant et le temps nécessaire pour participer activement au processus et échanger avec leur groupe, ainsi que la capacité et les ressources pour remplir efficacement leur rôle.

Les groupes de parties prenantes doivent choisir leurs représentants via un mécanisme qu'ils définissent eux-mêmes, en fonction de critères, de règlements et de normes préalablement convenus. Il est important de prévoir des moyens permettant aux représentants de partager et de recevoir des informations, ainsi que de discuter des enjeux avec leurs membres, afin de garantir une participation efficace.

Une façon de valider la légitimité des représentants est d'échanger directement avec un échantillon de parties prenantes pour évaluer dans quelle mesure leurs avis sont bien (ou peut-être mal) représentés. Une autre méthode consiste à vérifier que les parties prenantes ont effectivement choisi leurs représentants de manière transparente.

5.7 Favoriser les opportunités de participation, et réduire les obstacles

Il est fortement recommandé d'identifier les opportunités et les obstacles à la participation de divers groupes, en particulier pour les femmes, les peuples autochtones, les jeunes et autres groupes susceptibles d'être marginalisés, et d'impliquer ces parties prenantes dans l'élaboration des méthodes et approches qui favoriseront leur participation efficace. Les obstacles à la participation peuvent diminuer son efficacité. Bien qu'il ne soit pas toujours possible de les supprimer entièrement, il est important de déployer des efforts pour encourager la participation des parties prenantes. Il est essentiel de respecter les différences et de reconnaître l'existence de barrières invisibles à la communication.

Il est donc pertinent d'identifier les opportunités pour favoriser la participation et de réduire les obstacles à celle-ci pour chaque groupe de parties prenantes, en réalisant un profilage initial des différents groupes et en effectuant un ajustement continu en concertation avec les membres de chaque groupe.

Cela implique de comprendre comment l'information doit être présentée à chaque groupe de parties prenantes, leurs besoins continus en matière de renforcement des capacités, les méthodes les plus adaptées pour mener des consultations inclusives, sensibles aux contextes socioculturels et au genre, ainsi que les ressources nécessaires pour faciliter leur participation. Il est important de consulter les participants pour savoir ce qui pourrait empêcher ou limiter leur participation, et quelles mesures peuvent être mises en place pour qu'ils se sentent à l'aise et impliqués.

Voici quelques exemples d'obstacles à la participation, et des pistes pour les surmonter :

- **L'information.** Les parties prenantes peuvent ne pas avoir suffisamment d'informations sur la politique, le processus ou les enjeux principaux pour participer de manière efficace. Les informations doivent être présentées dans un format et une langue appropriés, en utilisant des concepts compréhensibles pour les parties prenantes. Le Chapitre 7 explique comment communiquer des informations aux différents groupes de parties prenantes en tenant compte de leur contexte spécifique.

- **La capacité.** Les parties prenantes peuvent ne pas avoir les connaissances, la compréhension ou les compétences nécessaires pour participer efficacement, que ce soit en tant qu'individu ou en tant que représentant. Il peut être nécessaire de mettre en place des actions de sensibilisation, de formation et d'éducation pour renforcer leurs capacités à participer de manière effective. Lorsque les ressources humaines et matérielles pour le renforcement des capacités sont limitées, il est parfois possible d'établir des partenariats de soutien avec des ONG nationales ou internationales, des universités, des cabinets de conseil ou des agences bilatérales ou multilatérales.
- **L'accessibilité.** Les parties prenantes peuvent ne pas avoir accès à la technologie (par exemple, à Internet), rencontrer certaines contraintes sociales ou culturelles, ou se trouver dans des lieux qui ne favorisent pas leur participation à des réunions ou à des consultations écrites, en ligne ou non. Pour surmonter ces contraintes, il est important d'organiser les réunions à des moments et dans des lieux qui conviennent aux groupes de parties prenantes, et d'utiliser des approches et des technologies qu'ils connaissent et auxquelles ils peuvent facilement accéder. Il convient également d'identifier des approches socialement et culturellement adaptées et sensibles au genre, afin d'offrir un cadre sûr pour les femmes et les hommes de toutes ethnies et appartenances politiques. Par exemple, cela peut inclure la tenue de réunions de consultation séparées pour les femmes ou d'autres groupes.
- **Les ressources financières et autres.** Les parties prenantes peuvent ne pas avoir les ressources nécessaires pour se déplacer et participer aux consultations. Il peut être nécessaire de fournir un soutien pour les frais de transport, d'hébergement et de repas afin de permettre à certains groupes de prendre part aux consultations. D'autres formes de compensation, telles que les paiements en espèces (par exemple, des indemnités journalières ou des per diem), doivent être considérées avec prudence, car elles pourraient influencer, ou être perçues comme influençant, les contributions des parties prenantes.
- **Le calendrier.** Le calendrier doit prévoir suffisamment de temps pour que les parties

prenantes puissent échanger des informations, donner ou recevoir des retours et participer aux consultations. Il est important de prévoir suffisamment de temps pour une participation efficace des parties prenantes dans les processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation. Le **Chapitre 4** explique comment planifier la participation des parties prenantes, y compris le calendrier pour chaque phase de participation efficace.

Il est essentiel d'essayer d'inclure de manière équitable les représentants de tous les groupes de parties prenantes. Cela peut nécessiter de fournir de l'éducation et du soutien à certains groupes pour garantir une égalité des chances entre tous. Pour cela, les processus d'identification et de cartographie des parties prenantes permettent d'identifier les obstacles rencontrés par chaque groupe. Une fois identifiés, l'objectif est de les réduire autant que possible.

5.71 Références supplémentaires

Pour les méthodes visant à favoriser la participation des femmes, veuillez consulter les références suivantes :

- Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques « Renforcement des capacités en matière de genre et de changement climatique » (en anglais uniquement)²⁹.
- Rapport : *Egalité des genres et changement climatique* (en anglais uniquement) de l'Institut Européen³⁰.
- *Genre et changement climatique : Rapport de présentation* (en anglais uniquement) du Centre de ressources sur la gouvernance et le développement social (GSDRC)³¹.

29 Disponible sur : <https://unfccc.int/topics/gender/gender-and-unfccc-topics/gender-and-climate-change-capacity-building>

30 Disponible sur : <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-and-climate-change-report>

31 Disponible sur : <https://gsdrc.org/document-library/gender-and-climate-change-overview-report/>

- PNUD, *Note d'orientation sur le REDD+ sensible au genre* (en anglais uniquement)³².
- Global Landscapes Forum, « Joindre le geste à la parole : Promouvoir l'égalité des genres dans la politique et action climatique nationales » (en anglais uniquement)³³.

Pour les méthodes visant à surmonter les obstacles liés à la langue, à l'ethnicité, ou en fonction de l'histoire, de la localisation et de la juridiction des parties prenantes, consultez les références suivantes :

- CCNUCC, *Rapport sur les bonnes pratiques de participation des parties prenantes dans la mise en œuvre de l'Article 6 de la Convention* (en anglais uniquement)³⁴.
- Organisation de coopération et de développement économiques, *Encourager une action climatique accrue par les parties non-membres* (en anglais uniquement)³⁵.

Pour les méthodes visant à surmonter les obstacles pouvant diviser les parties prenantes en fonction des différences de pouvoir, de richesse et d'accès aux ressources, consultez :

- Moser et Ekstrom's, « Un cadre pour diagnostiquer les obstacles à l'adaptation au changement climatique » (en anglais uniquement)³⁶.

32 Disponible sur : <https://www.undp.org/publications/guidance-note-gender-sensitive-redd-0>

33 Disponible sur : <https://archive.globallandscapesforum.org/glf-marrakesh/agenda-item/day-one/discussion-forum-3/how-to-walk-the-talk-promoting-gender-equality-in-national-climate-policy-and-action/>

34 Disponible sur : <https://unfccc.int/resource/docs/2014/sbi/eng/03.pdf>

35 Disponible sur : https://www.oecd.org/en/publications/encouraging-increased-climate-action-by-non-party-stakeholders_5jm56w74s5wg-en.html

36 Disponible sur : <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1007887107>

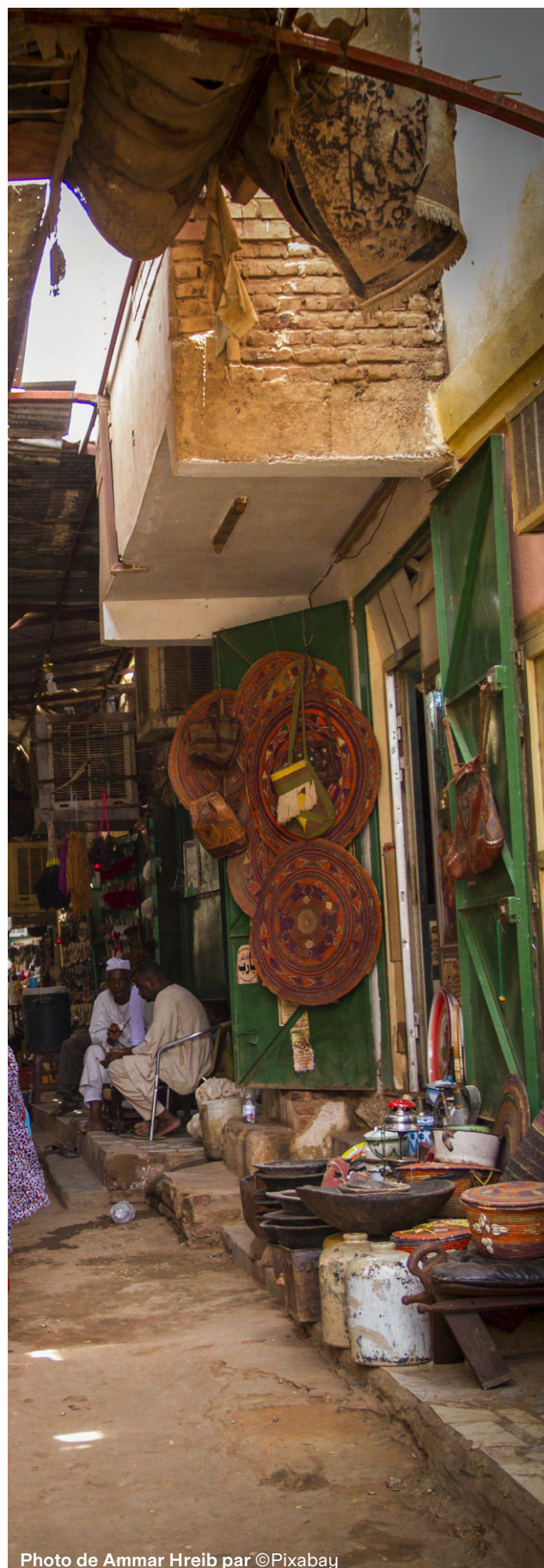


Photo de Ammar Hreib par ©Pixabay

6. Mettre en place des instances multipartites

Une instance multipartite est une réunion régulière, formelle ou informelle, de personnes représentant différents groupes, intérêts et enjeux. L'objectif d'une telle instance est de garantir et de faciliter la participation, la contribution et l'influence des parties prenantes dans le but d'atteindre un objectif ou de mettre en œuvre une stratégie. Ces instances offrent un espace de dialogue et d'apprentissage mutuel pour guider la prise de décision.

Les instances multipartites sont un élément clé pour une participation efficace des parties prenantes lors de la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques. Elles contribuent au succès de la mise en œuvre du plan de participation des parties prenantes (voir le Chapitre 4 pour des recommandations sur les plans de participation). Elles constituent un moyen essentiel pour aborder la question du "comment" en matière de participation des parties prenantes.

CHECKLIST DES RECOMMANDATIONS CLES

- Définir clairement le mandat, les objectifs, le rôle et le périmètre des instances multipartites ;
- Identifier et renforcer les instances multipartites existantes, ou en créer de nouvelles si nécessaire, afin de répondre aux besoins et critères pour soutenir une participation efficace des parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique ;
- Définir clairement la composition des instances multipartites pour garantir une représentation et une participation équilibrées et équitables de tous les groupes de parties prenantes, en portant une attention particulière à ceux qui pourraient être marginalisés ou directement affectés ;
- Définir clairement les procédures et les processus décisionnels des instances multipartites.

6.1 Importance des instances multipartites

Les instances multipartites sont essentielles afin de :

- Permettre une participation structurée et coordonnée des différentes parties prenantes à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques ;
- Valoriser l'expertise et les points de vue des différentes parties prenantes ;
- Permettre des efforts conjoints et collaboratifs pour traiter des enjeux communs ou divergents, ainsi que des questions transversales impliquant plusieurs secteurs ou domaines de compétence ;
- Permettre un cadre d'échange continu entre les parties prenantes, favorisant l'apprentissage mutuel, le retour d'expérience, la communication et le partage d'informations ;
- Contribuer à la prise de décision, que ce soit à titre consultatif ou décisionnel, afin de renforcer la compréhension et l'appropriation des décisions, et de renforcer la crédibilité et la légitimité du processus décisionnel.

6.2 Caractéristiques des instances multipartites

Les instances multipartites peuvent être formelles ou informelles, et être soit institutionnalisées, soit mises en place de façon ponctuelle, comme l'illustrent les exemples suivants :

- **Formelles et institutionnalisées :** Une plateforme, un groupe de travail ou une commission, se réunissant en présentiel et/ou à distance. Il peut s'agir d'une commission, d'un groupe de travail ou d'un comité consultatif, instauré par le gouvernement comme organe permanent afin de traiter une question critique de politique publique. Ce groupe a pour mission

de formuler des recommandations ou de fournir des orientations afin de garantir une prise de décision éclairée et fondée sur des preuves. Parmi les exemples, on retrouve les plateformes de la société civile instaurées dans plusieurs pays où les initiatives REDD+ sont mises en œuvre (comme le Cameroun, le Ghana, le Guatemala, le Mexique et le Népal), ainsi que les Réseaux de la société civile sur l'adaptation (Civil Society Networks on Adaptation en anglais) qui contribuent à l'élaboration des politiques climatiques d'adaptation dans les pays en développement.

- **Informelles et institutionnalisées** : Un réseau flexible mais coordonné d'acteurs ayant décidé de travailler ensemble pour influencer ou contribuer à un agenda qui les concerne. Par exemple, au début du processus de préparation à la REDD+, le gouvernement camerounais a organisé une série de réunions multipartites regroupant des représentants du gouvernement, des ONG, des institutions de recherche, des organisations internationales, des donateurs et des acteurs du secteur privé. L'objectif était d'établir une compréhension commune pour guider la mise en œuvre de REDD+ dans le pays. La participation à ces réunions était volontaire.
- **Formelles et ponctuelles** : Une instance créée pour atteindre un objectif spécifique sur une période déterminée. Par exemple, un gouvernement peut mettre en place une commission multipartite, un groupe de travail ou un comité consultatif avec un mandat limité dans le temps pour traiter un ensemble clairement défini de questions qui contribuent à une politique publique ou à un programme climatique plus global. Des exemples incluent des groupes ad hoc chargés d'élaborer la méthodologie pour la mesure, la notification et le rapportage d'une stratégie nationale REDD+, ou de formuler une proposition pour les cadres juridiques et institutionnels de l'action climatique.
- **Informelles et ponctuelles** : Un groupe qui se forme pour discuter et influencer une question spécifique. Par exemple, avant la Conférence des Parties de la CCNUCC organisée par le gouvernement péruvien en 2014, des acteurs

de la société civile nationale ont créé une plateforme unie – Grupo Peru COP20 – afin d'élaborer des positions communes et de coordonner une action collective autour des négociations. Cette plateforme informelle de la société civile continue à ce jour de collaborer et de contribuer à la politique climatique nationale.

Les instances multipartites peuvent avoir divers rôles consultatifs et décisionnels, tels que :

- Fournir des conseils d'expert ;
- Formuler des recommandations éclairées qui intègrent les perspectives variées des parties prenantes ;
- Prendre des décisions au nom de, ou en collaboration avec, le gouvernement.

Les instances multipartites peuvent être structurées de différentes manières afin de traiter une variété de problématiques, telles que :

- Une instance unique couvrant l'ensemble des problématiques définies, au sein de laquelle des groupes de travail ou des sous-comités sont constitués pour traiter des questions thématiques qui contribuent à l'agenda général de l'instance multipartite ;
- Différentes instances pour traiter séparément des problématiques thématiques spécifiques.

Les instances multipartites peuvent être mises en place à différents niveaux ou dans divers domaines, notamment :

- Au niveau national, régional et local, en fonction du périmètre de la politique ;
- Dans le cadre d'un projet ou programme spécifique.

Concernant leur composition, les instances multipartites peuvent viser à inclure :

- Une représentation équilibrée de l'ensemble des groupes de parties prenantes ;
- Uniquement des membres provenant de groupes spécifiques, comme dans le cas

d'instances multipartites basées sur des circonscriptions, dans lesquelles sont représentées les parties prenantes dont les intérêts ou actions se recoupent avec ceux de la circonscription (par exemple, une plateforme de la société civile).

6.3 Définir le mandat, les objectifs, les rôles et le périmètre des instances multipartites

Il est fortement recommandé de définir clairement le mandat, les objectifs, le rôle et le périmètre des instances multipartites. Ces éléments doivent être définis par les utilisateurs et validés par les représentants des parties prenantes. Cela comprend la détermination de :

- La nécessité de créer une instance multipartite et de son mandat ou de son autorité pour exercer ses fonctions ;
- Le rôle de l'instance multipartite, qu'il s'agisse d'une instance technique, consultative ou décisionnelle ;
- Le niveau d'autorité et d'autonomie de l'instance multipartite, ainsi que son niveau d'indépendance par rapport aux influences politiques et d'autres parties. En d'autres termes, il s'agit de déterminer si l'instance sera intégrée dans des arrangements institutionnels existants au sein du gouvernement ou au sein d'une agence créée par celui-ci, ou si elle sera une entité indépendante, capable de fournir des contributions indépendantes ;
- Le nombre d'instances multipartites à créer : une unique ou diverses instances ;
- Si l'instance multipartite sera un organe ad hoc, créé pour atteindre un objectif spécifique dans un délai déterminé, ou si elle sera une instance fonctionnant à long terme ;
- Les mécanismes par lesquels l'instance multipartite exercera son influence sur la politique.

Un accord entre les parties prenantes sur ces éléments clés pourrait être obtenu via une instance multipartite existante appropriée, par le biais de consultations avec les parties prenantes ou en créant un organe consultatif temporaire (voir le [Chapitre 4](#)

pour des recommandations sur la planification), en fonction du contexte.

Il est fortement recommandé d'identifier et de renforcer les instances multipartites existantes, ou d'en créer de nouvelles si nécessaire, afin de répondre aux besoins et critères pour soutenir une participation efficace des parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique. La création de nouvelles instances multipartites peut engendrer de la confusion, des conflits et exiger un investissement en temps de la part des membres ainsi que des ressources continues. Il peut donc être préférable d'adapter les structures existantes, à condition qu'elles soient en mesure de répondre aux besoins et critères identifiés.

6.4 Définir la composition de l'instance multipartite et assurer une représentation et une participation équilibrées

Il est fortement recommandé de définir clairement la composition des instances multipartites pour garantir une représentation et une participation équilibrées et équitables de tous les groupes de parties prenantes, en portant une attention particulière à ceux qui pourraient être marginalisés ou directement affectés. Une fois que les objectifs, le rôle et le périmètre de l'instance multipartite sont définis, il convient d'identifier les parties prenantes concernées et de déterminer la taille appropriée du groupe. Pour les groupes décisionnels, il est recommandé de limiter le nombre de membres à 15-25 personnes. En revanche, les plateformes et réseaux créés pour le partage d'informations peuvent être beaucoup plus vastes, selon les ressources et la logistique disponibles.

Il convient d'identifier les critères pour cartographier et sélectionner les groupes de parties prenantes qui seront représentés au sein de l'instance multipartite, ainsi que les compétences, les qualités et les qualifications requises pour les participants qui représenteront leurs administrés. Cette démarche doit se faire en concertation avec une instance multipartite existante ou à travers des consultations avec les parties prenantes. La méthode adoptée pour identifier les représentants est essentielle, car elle est garante de leur légitimité ainsi que de celle de l'instance multipartite (voir le [Chapitre 5](#) pour des recommandations sur l'identification des représentants légitimes).

Il est important de définir l'équilibre du groupe, notamment le nombre de participants issus des différents groupes de parties prenantes et des diverses régions géographiques. Cette démarche doit se faire en concertation avec une instance multipartite existante ou à travers des consultations avec les parties prenantes. Lors de la recherche d'une représentation équilibrée et équitable, il convient de s'assurer que tous les groupes de parties prenantes identifiés sont représentés (voir le [Chapitre 5](#) pour des recommandations sur l'identification des parties prenantes), en portant une attention particulière à assurer la participation équitable des groupes susceptibles d'être marginalisés ou directement affectés.

Une autre mesure pour favoriser une représentation et une participation équilibrées et équitables consiste à créer, dans le cadre de la stratégie globale de participation des parties prenantes, des instances dédiées à la mobilisation, la participation et la contribution des groupes marginalisés. Ces structures spécifiques peuvent être mises en place pour les femmes, les peuples autochtones ou les communautés locales, qui pourraient avoir besoin de se concerter séparément afin de réfléchir et de contribuer selon leurs propres conditions, sans subir l'influence des parties prenantes dominantes.

Bien que ces instances spécifiques pourraient transmettre leurs contributions via une instance multipartite plus large, il est important qu'elles bénéficient d'un espace et de mécanismes leur permettant d'interagir directement avec les structures décisionnelles principales, afin que leurs préoccupations et contributions soient transmises sans filtrage.

6.5 Définir des procédures et processus décisionnels

Il est fortement recommandé de définir clairement les procédures et les processus décisionnels des instances multipartites. Étant donné que le désengagement systématique a souvent permis aux élites de contrôler les instances multipartites, il est important de veiller à ce que les procédures et règles de participation aux discussions et à la prise de décision assurent aux personnes des groupes marginalisés une voix équivalente à celle des groupes plus puissants.

Les procédures, y compris les règles internes, pour le fonctionnement de l'instance multipartite doivent

être définies et validées par ses membres. Celles-ci devraient couvrir les points suivants, le cas échéant :

- Les réunions à distance, en présentiel ou hybrides ;
- Les lieux, la fréquence et les horaires des réunions ;
- Les procédures de prise de notes, consolidation, archivage et diffusion des résultats des réunions par des canaux appropriés ;
- Les procédures permettant à chaque membre de s'exprimer, en s'assurant que toutes les contributions soient enregistrées et prises en considération ;
- La structure de gouvernance de l'instance, ainsi que la nomination des postes clés, tels que le président et le secrétariat, idéalement par élection ou auto-sélection ;
- La procédure de prise de décision visant à respecter les objectifs et le mandat de l'instance ;
- Les mécanismes de gestion des conflits pour résoudre les différends, les conflits d'intérêts et ceux liés au fonctionnement de l'instance.

Les règles et procédures doivent tenir compte des contraintes budgétaires ainsi que des politiques et procédures de l'entité en charge de la politique. Elles doivent être rendues accessibles au public.

Le mécanisme de prise de décision doit être équitable, de sorte qu'aucun groupe de parties prenantes ne puisse dominer et qu'aucun groupe ne soit exclu. Parmi les options possibles, on trouve :

- **Le consensus.** Une décision est adoptée lorsque aucun membre n'exprime d'objection persistante (c'est-à-dire que tous sont prêts à accepter la décision), sous réserve que les conditions nécessaires aient été créées pour que chacun puisse s'exprimer librement et faire entendre ses désaccords. Cette approche prend en compte les opinions de tous les membres, mais elle peut aboutir à des solutions moins ambitieuses. Elle peut également nécessiter du temps, voire être irréalisable. Lorsque des instances cherchent à prendre des décisions par consensus, elles doivent définir dès le départ un mécanisme décisionnel alternatif, au cas où le consensus ne pourrait pas être atteint.

- **Le vote à la majorité.** Une décision est prise lorsqu'une proportion déterminée (par exemple, 50 % ou 70 %) des membres est favorable. Cette approche peut négliger les avis des groupes minoritaires et marginalisés, ce qui peut provoquer de la frustration parmi ces derniers.
- **Le vote par secteur ou par circonscription.** Les membres sont répartis par secteur ou circonscription en chambres ou autres groupes. Pour qu'une décision soit approuvée, une proportion déterminée (par exemple, 60 % ou 75 %) de toutes les chambres doit être en faveur, en plus d'un seuil déterminé (par exemple, 51%) des membres au sein de chaque chambre. Cette méthode garantit qu'aucune décision ne pourra être prise sans l'accord d'une majorité dans chaque secteur. Elle peut être efficace pour instaurer la confiance, rassurer les groupes de parties prenantes sur la prise en compte effective de leur voix, dans le cas du gouvernement, qu'il ne perdra pas totalement son pouvoir.

- Des mécanismes de communication – assurer une communication efficace et rapide, tant entre les membres qu'avec leurs parties prenantes, en utilisant les canaux et formes de communication appropriés ;
- De la facilitation – veiller à une participation équilibrée et inclusive, mettre l'accent sur la réalisation des objectifs et sur la gestion efficace du temps ;
- De la documentation et du rapportage - veiller à ce que les points clés, les recommandations et les décisions soient enregistrés et rapportés avec exactitude et impartialité.

Selon le mandat défini de l'instance multipartite – qui peut être consultatif ou délibératif – il est essentiel de définir clairement et de s'accorder sur les mécanismes permettant de communiquer les résultats et décisions de l'instance aux autres instances responsables de la prise de décisions sur la politique. L'absence de canaux de communication et de sensibilisation bien établis et fonctionnels pourrait empêcher l'instance multipartite d'influencer la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation de la politique.

Il est crucial d'identifier et de garantir la disponibilité des ressources nécessaires – financières et autres – au bon fonctionnement des instances multipartites. Cela peut inclure un soutien aux membres rencontrant des difficultés pour participer en raison de problèmes financiers ou logistiques (par exemple, le transport depuis et vers des zones reculées, la traduction dans les langues les plus comprises par les groupes de parties prenantes, ou encore l'aide à l'hébergement pour les participants venant de loin pendant les périodes de réunion).

6.6 Elaborer un plan et un agenda pour l'instance multipartite

L'instance multipartite doit s'accorder sur les résultats attendus, les livrables et les plans pour les atteindre, avec des étapes clairement définies. Le plan doit préciser les rôles et responsabilités, la fréquence et les objectifs des réunions, ainsi que les travaux préparatoires nécessaires. Sans un plan clair et des agendas pour chaque réunion, l'instance multipartite risque de se voir confrontée à des comportements de parasitisme, des jeux de pouvoir et des manipulations de la part des membres les plus influents.

6.7 Soutenir la fonction de l'instance multipartite

Il est nécessaire d'établir et de suivre des procédures pour assurer le bon fonctionnement de l'instance.

Cela inclut :

- Des mesures de transparence – s'assurer que les plans et rapports des réunions ainsi que des autres activités de l'instance sont rendus publics ;

6.7.1 Références supplémentaires

Pour des recommandations sur la création d'une instance multipartite efficace, consultez la référence suivante :

- AccountAbility et Utopies, *Le rôle émergent des panels de parties prenantes dans le rapportage, la gouvernance et la performance de l'entreprise (en anglais uniquement)*³⁷.

37 Disponible sur : <https://utopies.com/publications/critical-friends-2007/#>

7. Informer les parties prenantes

Informé consiste à diffuser activement les informations auprès des parties prenantes et à les rendre publiques. Les parties prenantes ont besoin d'informations pour pouvoir participer efficacement à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques. Une participation efficace repose sur une bonne compréhension des enjeux, basée sur des informations fiables. Des parties prenantes bien informées contribuent de manière plus riche et plus pertinente. Les objectifs et les bénéfices de leur participation ne peuvent être atteints que si elles disposent d'informations suffisantes et pertinentes.

CHECKLIST DES RECOMMANDATIONS CLES

- Diffuser les informations auprès des parties prenantes, et veiller à ce que les informations soient pertinentes, complètes et transmises dans un délai opportun, y compris des informations sur les impacts potentiels et réels, ainsi que les opportunités de participation.
- Adapter le contenu, le format et les modalités de diffusion des informations pour qu'elles soient compréhensibles et accessibles à chaque groupe de parties prenantes, en s'appuyant sur des consultations avec ces derniers.
- Divulguer au public les informations relatives aux politiques, sauf en cas de raison légitime de maintenir certaines informations confidentielles, conformément à une politique de divulgation d'informations préétablie.

7.1 Importance de l'information des parties prenantes

Les parties prenantes ont besoin d'informations sur la manière dont elles pourraient être affectées par une politique, en particulier lorsque celle-ci peut affecter leurs droits, comme leur sécurité ou leurs

moyens de subsistance. Fournir ces informations est souvent imposé par la loi nationale (par exemple, les législations sur l'évaluation des impacts sociaux), par les politiques des bailleurs de fonds, ainsi que par les traités, conventions et accords internationaux auxquels le pays est signataire. Pour participer efficacement, les parties prenantes ont aussi besoin d'autres types d'informations, comme des précisions sur leur rôle dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques, ainsi que sur les options et mécanismes permettant d'influencer ces politiques.

Dans le cas des politiques gouvernementales, l'ensemble de la population constitue des parties prenantes, de sorte que les informations relatives aux politiques et à leurs impacts doivent être rendues publiques. Les lois nationales et les politiques des bailleurs de fonds exigent souvent la divulgation publique de certains types d'informations. Par ailleurs, les rapports publics sur la participation des parties prenantes, en montrant le périmètre et l'ampleur de la sensibilisation, témoignent de la transparence et contribuent à renforcer le soutien public aux politiques.

7.2 Informer les parties prenantes

Il est fortement recommandé de diffuser les informations auprès des parties prenantes, et de veiller à ce que les informations soient pertinentes, complètes et transmises dans un délai opportun, y compris des informations sur les impacts potentiels et réels, ainsi que les opportunités de participation.

7.2.1 Délai opportun

Les parties prenantes doivent recevoir les informations à l'avance pour pouvoir participer de manière efficace. Il est nécessaire de laisser un délai suffisant entre la transmission des informations et l'événement de participation (comme une consultation publique ou une réunion d'une instance multipartite) afin que les participants aient le temps de réfléchir aux enjeux, d'explorer les options et les compromis, et d'en débattre avec d'autres. Par ailleurs, les parties prenantes

doivent être informées à l'avance sur les modalités de participation, afin qu'elles puissent organiser leur participation et leur contribution. Le moment optimal dépend des circonstances spécifiques. En plus des informations transmises avant une opportunité spécifique de participation, il est essentiel de fournir des informations aux parties prenantes de manière continue tout au long du processus de conception et de mise en œuvre de la politique. Par exemple, cela inclut le fait de donner des retours après les consultations et de tenir les parties prenantes informées des progrès réalisés ou des modifications des plans et des processus. Pour ce faire, il est important de mettre en place des mécanismes de communication régulière avec les parties prenantes.

7.2.2 Pertinence

Les informations fournies doivent permettre aux parties prenantes de se préparer à participer de manière efficace. Il est essentiel que ces informations soient objectives, impartiales et sans parti pris, en incluant des explications sur les incertitudes et les différents points de vue. Les parties prenantes seront probablement plus réceptives aux informations liées aux préoccupations qu'elles ont exprimées, par exemple sur l'impact potentiel de la politique sur la qualité de l'air, la santé publique, l'emploi et d'autres domaines liés au développement durable (pour plus de détails sur les catégories d'impact, consulter la Méthodologie ICAT sur le développement durable).

7.2.3 Exhaustivité

Il est essentiel que les informations fournies couvrent tous les sujets pertinents, notamment :

- Les processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation de la politique ;
- La description de la politique, y compris³⁸ :
 - » Titre de la politique
 - » Type d'instrument
 - » Description des interventions spécifiques
 - » Statut
 - » Date de mise en œuvre

- » Date de fin (le cas échéant)
- » Entité(s) chargée(s) de la mise en œuvre
- » Objectifs et impacts ou bénéfices attendus de la politique
- » Niveau de la politique
- » Couverture géographique
- » Secteurs ciblés
- » Politiques connexes
- » Informations supplémentaires pertinentes pour décrire la politique : activités, calendrier et budget

- Les questions ou problématiques clés que la politique doit traiter, y compris les études menées pour informer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique ;
- Les impacts en matière de développement durable, d'émissions de GES et les impacts transformationnels qui sont (1) pertinents et (2) susceptibles d'être significativement affectés par la politique (positivement ou négativement), s'ils sont connus, y compris les impacts sur les différents groupes de partie prenante ;
- Les changements ou adaptations apportés aux plans, processus et impacts tout au long du cycle de conception et de mise en œuvre de la politique ;
- Les structures de gouvernance et les procédures de prise de décision et de supervision liées à la politique, ainsi que les rapportages sur la mise en œuvre de ces procédures ;
- Les mécanismes permettant de participer à la conception, à la mise en œuvre ou à l'évaluation de la politique ;
- Les mécanismes permettant de poser des questions et de demander des informations, ainsi que les moyens d'y accéder ;
- Les mécanismes de recours et de gestion des plaintes, ainsi que les moyens d'y accéder ;
- Les plans de participation des parties prenantes et les opportunités de participation ;
- La façon dont les contributions des parties prenantes seront utilisées, et ensuite la manière dont elles ont été prises en compte ;

38 Se référer aux Guides d'évaluation des impacts d'ICAT pour la liste complète des informations recommandées afin de comprendre et de décrire la politique.

- La relation entre la politique et les autres politiques existantes ou prévues.

7.3 Fournir des informations accessibles et adaptées à chaque groupe de parties prenantes

Il est fortement recommandé d'adapter le contenu, le format et les modalités de diffusion des informations pour qu'elles soient compréhensibles et accessibles à chaque groupe de parties prenantes, en s'appuyant sur des consultations avec ces derniers. Les parties prenantes doivent être en mesure de comprendre les informations qui leur sont fournies. Celles-ci doivent être présentées de manière adaptée à chaque groupe de parties prenantes, en utilisant des concepts, un langage et une terminologie qu'ils maîtrisent, ainsi que des supports de communication qu'ils connaissent et utilisent habituellement. Il peut être nécessaire de fournir les informations sous différents formats adaptés à chaque groupe, en s'assurant que les traductions et autres adaptations sont disponibles, précises et non fallacieuses. Par exemple, un résumé moins technique peut être préparé pour les parties prenantes n'ayant pas de connaissances techniques approfondies, en tenant compte des sensibilités socioculturelles (y compris de genre).

Les informations ne sont pas considérées comme efficacement transmises si elles n'atteignent pas les parties prenantes. Cela signifie que les informations doivent être activement diffusées pour garantir qu'elles soient reçues par les parties prenantes. Elles peuvent être rendues accessibles par des moyens tels qu'Internet, la radio et l'affichage dans des lieux publics. D'autres formes de diffusion plus actives peuvent également être envisagées, comme les e-mails, le courrier direct, la presse écrite et les médias audiovisuels, les réunions publiques, les chansons et les représentations théâtrales, les réseaux sociaux, les rassemblements de sous-groupes spécifiques de parties prenantes, ainsi que de la communication de la part des dirigeants.

Il est essentiel que les informations pertinentes soient rendues accessibles à tous les membres des groupes de parties prenantes, en utilisant des stratégies de diffusion adaptées, notamment pour les femmes, les communautés locales et les personnes ayant

un accès limité à l'information. Il est également utile de consulter les parties prenantes pour déterminer quelles informations elles ont besoin de recevoir, à quel moment, et comment faciliter leur participation efficace. Les mécanismes de communication peuvent s'appuyer sur les canaux existants qui se sont déjà révélés efficaces par le passé.

Les informations doivent être fournies et accessibles à l'ensemble des parties prenantes, et pas uniquement à celles ayant participé par le passé (comme cela pourrait se produire, par exemple, si les informations sont envoyées par e-mail uniquement aux participants des réunions précédentes).

Les informations relatives aux politiques peuvent être sensibles et entraîner des conflits (par exemple, des informations concernant l'acquisition de terres ou concernant des impacts importants sur la gestion des ressources, l'environnement et la santé). Il est important que les utilisateurs identifient les informations potentiellement sensibles et définissent une stratégie de diffusion adaptée, telle que des réunions durant lesquelles des clarifications peuvent être données immédiatement. Des restrictions peuvent être imposées sur la manière dont les informations peuvent être partagées avec les parties prenantes, par exemple via un accord de confidentialité. Toutefois, il convient de prendre en compte les tensions et conflits potentiels que ces restrictions pourraient engendrer, ainsi que les conséquences juridiques, avant d'imposer des limites sur le partage d'informations.

7.4 Répondre aux questions et aux demandes d'information

Il est important de mettre en place un dispositif accessible et efficace pour recueillir les questions et y répondre, y compris celles portant sur des demandes d'informations complémentaires. Il convient d'établir des procédures pour poser des questions, expliquer comment les demandes seront traitées et dans quels délais, et préciser les types d'informations pouvant être sollicités, puis de rendre ces éléments accessibles au public. Ces procédures doivent être fondées sur les pratiques en vigueur et conformes aux législations en matière de droit à l'information, tant au niveau national qu'international. Il convient également de s'assurer que les parties

prenantes soient informées de ces dispositifs et maîtrisent les modalités de leur utilisation. (Voir le [Chapitre 8](#) pour des recommandations sur les mécanismes de consultation continue et le [Chapitre 9](#) pour des recommandations sur les mécanismes de gestion des plaintes).

7.5 Diffusion d'informations

Il est fortement recommandé de divulguer au public les informations relatives aux politiques, sauf en cas de raison légitime de maintenir certaines informations confidentielles, conformément à une politique de divulgation d'informations préétablie.

En plus de la diffusion active des informations auprès des parties prenantes, il est essentiel de mettre en place une politique et une stratégie pour la divulgation passive des informations. Ces dernières doivent au minimum respecter les exigences légales nationales, internationales, des bailleurs de fonds ou autres, en tenant compte du fait que de nombreux pays disposent de lois sur le droit à l'information. En principe, les informations doivent être rendues publiques, sauf s'il existe une raison légitime de ne pas le faire. Ces informations peuvent être publiées sur un site internet gouvernemental, avec une section spécifique dédiée à la politique en question. D'autres formes de diffusion peuvent être adaptées ou requises en fonction du contexte.

7.5.1 Références supplémentaires

Pour des recommandations sur la diffusion d'information aux parties prenantes, consultez les références suivantes :

- Banque Mondiale, Cadre social et environnemental (Norme environnementale et sociale 10)³⁹ ;
- CEE-ONU, Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel, et l'accès à la justice en matière d'environnement⁴⁰ ;

39 Disponible sur : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/383011492423734099/pdf/114278-WP-REVISED-PUBLIC-Environmental-and-Social-Framework.pdf>

40 Disponible sur : [eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:22005A0517\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:22005A0517(01))

- PNUE, Appliquer le principe 10 de Rio : guide de mise en œuvre des lignes directrices de Bali du PNUE⁴¹.

41 Disponible sur : <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/11201/UNEP%20MGSB-SGBS%20BALI%20GUIDELINES-Interactive.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Photo de Abdurahman Hussein par ©UNOPS

8. Concevoir et mener des consultations

Les consultations sont des processus qui permettent aux différentes parties prenantes, y compris le gouvernement et les autres acteurs concernés, d'échanger des informations. Elles visent à informer les parties prenantes, à renforcer leurs capacités et à leur offrir l'opportunité d'exprimer leurs besoins et intérêts en lien avec la politique concernée.

CHECKLIST DES RECOMMANDATIONS CLES

- Identifier et choisir des méthodes de consultation adaptées aux réalités sociales et culturelles, sensibles au genre, afin de garantir une consultation efficace de tous les groupes de parties prenantes, y compris ceux susceptibles d'être marginalisés.
- Mener des consultations avec des groupes de parties prenantes variés pour appuyer la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la politique.
- Communiquer aux parties prenantes un résumé des contributions recueillies lors des consultations et expliquer de quelle manière elles ont été prises en compte.

8.1 Importance des consultations

Les consultations sont essentielles pour :

- Recueillir les avis des parties prenantes sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique ;
- Informer les parties prenantes et les sensibiliser aux enjeux de la politique concernée ;
- Encourager l'échange de connaissances et de points de vue entre les différents acteurs, y compris les utilisateurs des guides ICAT ;
- Renforcer les capacités des parties prenantes afin de leur permettre de participer plus efficacement.

Les consultations permettent de :

- Améliorer les résultats en tenant compte des avis des parties prenantes aux moments décisionnels clés ;
- Aider à identifier, examiner et prioriser les différentes options et approches, notamment celles qui bénéficient au plus grand nombre ;
- Recueillir des retours sur ce qui fonctionne bien et sur les difficultés rencontrées ;
- Renforcer la transparence du processus ;
- Instaurer une confiance, une compréhension commune et légitimer les décisions en offrant aux parties prenantes un espace d'expression où leurs avis et préoccupations sont réellement pris en compte.

8.2 Méthodes pour mener des consultations

Il est fortement recommandé d'identifier et de choisir des méthodes de consultation adaptées aux réalités sociales et culturelles, sensibles au genre, afin de garantir une consultation efficace de tous les groupes de parties prenantes, y compris ceux susceptibles d'être marginalisés. Les représentants des parties prenantes et les personnes ayant déjà participé à des consultations peuvent aider à identifier les méthodes les plus adaptées à chaque groupe.

Il convient de se demander si rendre la participation anonyme et/ou garantir la confidentialité des informations pourrait rendre les consultations plus efficaces.

Lors de la conception et de la planification des consultations, différentes approches peuvent être envisagées, y compris celles présentées dans le [Tableau 8.1](#). Il est possible d'utiliser plusieurs méthodes de manière complémentaire. L'utilisation des médias électroniques et d'Internet peut s'avérer

relativement peu coûteuse tout en permettant de toucher un grand nombre de parties prenantes. Toutefois, il est essentiel d'évaluer dans quelle mesure certains groupes peuvent avoir un accès limité à Internet et de considérer les méthodes électroniques comme un outil supplémentaire, en complément des autres méthodes de consultation.

Certaines méthodes de consultation prévoient l'intervention d'un facilitateur pour guider les discussions. L'Encadré 8.1 présente le rôle du facilitateur lors des consultations et les caractéristiques à prendre en compte pour en sélectionner un.

TABLEAU 8.1

Méthodes de consultation

<p>Réunions publiques</p>	<p>Il s'agit d'une méthode ouverte et accessible pour consulter le public. En fonction de l'enjeu de la consultation, des réunions publiques peuvent être organisées à différents niveaux (national, régional, local). Elles peuvent être conçues et localisées pour faciliter la consultation de groupes de parties prenantes spécifiques, comme ceux qui sont directement concernés ou marginalisés (par exemple, réunions de village, assemblées publiques, réunions sur les lieux de travail). Il est important de s'assurer de leur accessibilité et de donner un préavis suffisant pour permettre aux parties prenantes intéressées de participer. La taille des réunions a un impact sur la participation. Des groupes de moins de 20 personnes permettent à chacun de s'exprimer plus facilement. Diviser les participants en petits groupes et utiliser des méthodes participatives (comme demander aux participants de noter leurs idées sur des cartes, puis regrouper ces cartes par thèmes et demander aux participants de classer ces thèmes) peut permettre de recueillir tous les points de vue.</p>
<p>Ateliers</p>	<p>Cela consiste à rassembler un groupe de parties prenantes pour recueillir leurs retours de manière structurée. Les ateliers permettent aux différentes parties prenantes de discuter et d'échanger leurs points de vue sur des sujets précis, souvent sous un format en face-à-face qui favorise le brainstorming et l'expérimentation d'idées. Une série d'ateliers peut être plus efficace qu'un unique. Plusieurs types d'ateliers peuvent être organisés (comme des discussions en espace ouvert, sans agenda préétabli et favorisant l'autogestion, des ateliers d'écriture où les participants travaillent ensemble pour élaborer des documents, ou encore des tables rondes). La facilitation est essentielle, et la présence d'une personne compétente et neutre peut aider à s'assurer à ce que les règles du groupe soient claires, que les avis soient pris au sérieux et qu'aucun participant ne prenne le dessus.</p>
<p>Groupes de discussion</p>	<p>Ce sont des discussions semi-structurées avec un petit groupe, généralement composé de participants ayant des profils similaires (environ 5 à 12 participants, plus un ou deux facilitateurs expérimentés). Ces échanges ouverts permettent d'explorer les attitudes, préoccupations et préférences des participants sur une problématique spécifique, et les différents points de vue sont ensuite regroupés. Les membres de la communauté, qui ne sont pas habitués aux réunions formelles (par exemple, les femmes, les minorités ethniques, les castes défavorisées, les personnes en situation de handicap, les individus et foyers à faible revenu), peuvent se sentir plus à l'aise pour s'exprimer lors d'une discussion de groupe. Les groupes de discussion durent généralement environ deux heures, et les échanges sont guidés par un facilitateur qualifié.</p>

TABLEAU 8.1 (Suite)

Méthodes de consultation

Entretiens approfondis	Des entretiens en face-à-face ou virtuels avec des parties prenantes individuelles peuvent être utilisés pour mieux comprendre leurs points de vue. Les entretiens approfondis peuvent être structurés (formels, suivant rigoureusement une trame d'entretien écrit), semi-structurés (partiellement guidés par une trame, mais ouverts et conversationnels, ce qui permet à l'interlocuteur d'aborder d'autres sujets d'intérêt) ou non structurés (basés sur quelques questions ou thèmes généraux, mais informels et ouverts). Les entretiens structurés fournissent généralement des informations faciles à comparer et à généraliser, tandis que les entretiens moins structurés permettent d'explorer un sujet en profondeur et d'introduire d'autres questions connexes. Les entretiens avec des informateurs clés, ayant une expertise particulière sur un sujet, peuvent être particulièrement précieux.
Évaluation par les parties prenantes	Une consultation systématique des parties prenantes permet d'aider à identifier et concevoir les politiques climatiques, de signaler les éventuelles contraintes à leur participation, et de recueillir des retours sur les réactions à une intervention pendant sa mise en œuvre. Cette évaluation consiste à étudier les perceptions d'un échantillon représentatif de bénéficiaires et d'autres parties prenantes, afin de s'assurer que leurs préoccupations sont entendues et intégrées dans la formulation des politiques.
Sollicitation de l'opinion d'experts	Un protocole de consultation des experts, comprenant un processus permettant d'aider ces derniers à comprendre la démarche de sollicitation, à éviter les biais et à fournir des jugements indépendants et fiables. La sollicitation de l'opinion d'experts permet de minimiser les biais lorsque des évaluations reposent sur les jugements d'experts. Il est conseillé de se référer aux Lignes directrices du GIEC de 2006 pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre (Chapitre 2 : Méthodes de collecte de données - Protocole de sollicitation de l'opinion d'experts) ^a .
Sondages	Il s'agit d'une série de questions ciblées, prédéfinies et posées dans un ordre fixe, souvent sous forme de questions fermées avec des options de réponse limitées et prédéterminées. Les sondages peuvent être utiles pour identifier des problèmes ou des objectifs, affiner ou clarifier les objectifs de la politique, planifier des stratégies de mise en œuvre, ainsi que pour suivre ou évaluer la participation. Ils peuvent être menés par des entretiens ou en demandant des réponses écrites, que ce soit en ligne ou sur papier.

a Disponible sur : https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/french/pdf/1_Volume1/V1_2_Ch2_DataCollection.pdf

TABLEAU 8.1 (Suite et fin)

Méthodes de consultation

Consultations écrites	<p>Les consultations écrites consistent généralement à utiliser une page web ou un document imprimé pour présenter la politique et solliciter des retours écrits. Un document préliminaire, des sujets généraux ou des questions ouvertes peuvent être proposés pour recueillir des commentaires, offrant ainsi plus de liberté pour soumettre des réponses personnalisées par rapport à un sondage. L'appel à commentaires peut être adressé à des parties prenantes spécifiques ou au public en général. Il est important de fixer une date limite pour la soumission des commentaires, en veillant à ce qu'elle donne aux parties prenantes suffisamment de temps pour prendre connaissance de l'invitation et y répondre. Il convient également de déterminer les méthodes appropriées pour solliciter les commentaires (par exemple, par email, courrier, téléphone) et pour leur soumission (en ligne, email, courrier, remise en main propre dans un bureau ou dans une boîte publique). Il convient d'expliquer aux parties prenantes comment leurs contributions seront partagées et utilisées. Par exemple, une synthèse des commentaires et des réponses peut être publiée toutes les deux semaines sur Internet, ou un résumé peut être publié à la fin de la consultation. La publication des commentaires pendant la consultation permet d'encourager de nouvelles réactions des parties prenantes. Les réseaux sociaux peuvent aussi être utilisés. La consultation en ligne permet une participation publique ouverte, mais elle présente des limites, notamment parce qu'elle ne touche que les personnes alphabétisées et ayant accès à Internet, ce qui peut exclure les parties prenantes marginalisées.</p>
Forum / discussion en ligne	<p>Les consultations électroniques permettent aux parties prenantes de réagir aux contributions d'autres acteurs via un moyen électronique. Les discussions en ligne peuvent être modérées et porter sur des sujets spécifiques (par exemple, des commentaires sur un document préliminaire). Elles peuvent se dérouler via une liste de diffusion électronique, sur un site web où les commentaires des autres parties prenantes sont publiés (par exemple, en réponse à un blog ou à toute autre information partagée en ligne), ou sur les réseaux sociaux (comme Twitter ou Facebook). Parmi les avantages de ces discussions figurent les coûts réduits et la possibilité de toucher un large public. Toutefois, un inconvénient réside dans le fait que l'accès à Internet peut être limité pour certaines parties prenantes. Ainsi, les moyens électroniques doivent être utilisés comme un outil complémentaire à d'autres méthodes de consultation, telles que les entretiens en face-à-face ou d'autres événements. Pour être un véritable complément aux autres outils de consultation, les délibérations en ligne doivent être modérées de manière compétente et constructive.</p>

8.2.1 Références supplémentaires

Pour des recommandations sur les méthodes de consultation, consultez les références suivantes :

- ONU-CEE, Boîte à outils n°50 : Outils de consultation des parties prenantes (en anglais uniquement)⁴² ;

- Département de l'éducation et du développement de la petite enfance de l'État de Victoria, Cadre pour la mobilisation des parties prenantes (en anglais uniquement)⁴³.

42 Disponible sur : https://commission.europa.eu/document/9767c7f5-e22a-49bd-8ae5-d77b302d7095_en?prefLang=fr

43 Disponible sur : <https://www.coursehero.com/file/17738781/Stakeholder-Engagement-Framework-Victoria-Education/>

ENCADRE 8.1

Rôles et caractéristiques d'un facilitateur

Rôle d'animateur de réunion ou d'atelier :

- Participe à l'élaboration de l'ordre du jour avant la réunion.
- Aide les utilisateurs à déterminer ou à ajuster l'objectif et à atteindre les résultats souhaités.
- Aide les participants à comprendre comment la réunion contribuera au processus global de participation des parties prenantes pour la politique et comment les résultats seront utilisés.
- Reste neutre et ne donne pas son avis personnel sur le contenu.
- Crée un environnement sécuritaire et encourageant pour favoriser une discussion ouverte.
- S'assure que tous les participants sont correctement impliqués.
- S'assure que chacun a l'opportunité de s'exprimer et que ses opinions sont respectées.
- Maintient le groupe concentré sur les résultats souhaités.
- Guide le processus et propose des alternatives.
- S'assure que la personne responsable de la prise de notes consigne toutes les informations importantes.
- Désigne une personne pour gérer le temps et veiller au respect de l'horaire.

Caractéristiques d'un bon facilitateur :

- Maîtrise bien le sujet.
- Comprend l'ensemble du processus de participation des parties prenantes.
- Reste neutre par rapport au sujet de la discussion.
- Bénéficie d'une bonne réputation et d'une relation de confiance avec toutes les parties prenantes impliquées, y compris les parties prenantes ciblées et l'entité organisatrice des consultations, qui inclut souvent à la fois la société civile et le gouvernement.
- Sait captiver l'audience, encourager la participation et maintenir l'attention des participants tout en faisant avancer la discussion.
- Est capable de rééquilibrer les interactions, notamment lorsqu'il existe des différences entre les parties prenantes puissantes et les plus vulnérables.
- Est capable de guider et d'écouter.

8.3 Planifier les consultations

Il est fortement recommandé de mener des consultations avec des groupes de parties prenantes variés pour appuyer la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la politique. La consultation n'est pas un événement ponctuel, mais un processus dynamique et continu qui peut impliquer différents objectifs, groupes cibles et méthodes à divers moments. Elle doit être soigneusement planifiée dans le cadre de la planification globale de la participation des parties prenantes et intégrée au plan de participation des parties prenantes décrit au [Chapitre 4](#). Les plans de consultation doivent être communiqués aux parties prenantes à l'avance pour leur permettre de bien se préparer et de choisir les

consultations auxquelles elles souhaitent prendre part.

Lors de la planification des consultations, il convient de prendre en compte les éléments suivants :

Définissez des objectifs clairs pour les consultations en consultant les groupes internes et externes qui possèdent des connaissances sur la politique, ainsi que sur le contexte et le domaine de sa mise en œuvre. Déterminez le périmètre des consultations en identifiant et en priorisant les problématiques à aborder, en définissant dès le départ ce qui est inclus et ce qui ne l'est pas.

Identifiez les groupes de parties prenantes pertinents pour le sujet des consultations (voir le

Chapitre 5 pour des conseils sur l'identification et la cartographie des parties prenantes, pour l'identification des groupes les plus affectés ou ayant le plus d'influence sur une politique). Par exemple, veillez à ce que les groupes de parties prenantes potentiellement affectés par la politique aient l'opportunité de faire part de leurs préoccupations concernant les impacts négatifs possibles, d'exprimer leurs attentes en termes de résultat, et de contribuer à la conception de la politique, y compris l'identification des liens de causes à effet, tant avant la finalisation de la conception du programme que lors de sa mise en œuvre et de son évaluation.

Adaptez les méthodes de consultation aux groupes de parties prenantes identifiés.

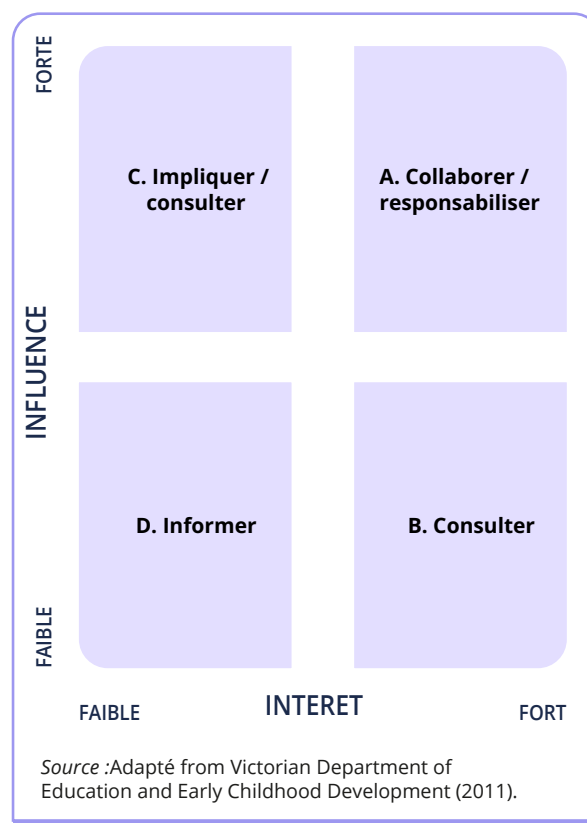
Choisissez les méthodes de consultation les plus appropriées (par exemple, consultations écrites, événements en personne, méthodes en ligne), en prenant en compte l'échelle et l'impact de l'initiative, le niveau d'interaction nécessaire pour les parties prenantes et pour le sujet, les facteurs d'accessibilité (comme la langue et les handicaps), ainsi que les contraintes de temps. Le type de consultation doit être adapté à l'échelle et à l'impact de l'initiative. Une initiative à grande échelle, ayant un impact important, nécessitera la participation d'un large éventail de parties prenantes. En revanche, une politique plus technique demandera une approche plus ciblée. La cartographie des parties prenantes (voir le **Chapitre 5**), qui permet de classer les parties prenantes en fonction de leur niveau d'influence et d'intérêt, peut aider à déterminer les méthodes de consultation les plus appropriées. La **Figure 8.1** propose des exemples de méthodes pour informer et mener des consultations, adaptées aux parties prenantes ayant différents niveaux d'influence et d'intérêt vis-à-vis d'une politique. La **Figure 8.2** montre comment cette approche a été utilisée pour éclairer les stratégies de mobilisation des parties prenantes dans le cadre d'une politique au Kenya (voir l'**Encadré 5.4** du **Chapitre 5**).

Menez des consultations avec les parties prenantes à chaque étape pertinente de la conception et de la mise en œuvre de la politique.

Le type, le niveau et les méthodes de consultation les plus appropriés dépendent du type de parties prenantes, ainsi que de leur niveau d'intérêt et d'influence (voir la Section 5.5 pour des recommandations sur la cartographie des parties prenantes à l'aide de matrice). Ils dépendent également de l'étape de la conception, de la mise en

FIGURE 8.1

Matrice des parties prenantes



œuvre et de l'évaluation de la politique.

Par exemple, les types de consultation suivants peuvent être utiles à différentes étapes de la conception et de la mise en œuvre de la politique :

- **Avant la mise en œuvre de la politique**, afin de déterminer la nécessité et/ou l'opportunité de la politique, d'examiner les réponses politiques possibles et d'identifier des solutions réalisables en analysant différentes options de politiques, des consultations peuvent être menées sur :
 - » Les enjeux et problématiques qu'une politique pourrait résoudre, ainsi que la définition des objectifs ;
 - » Les réponses possibles à la politique, ainsi que les défis et opportunités associés ;
 - » Les options politiques envisageables et les détails des propositions (par exemple en termes de faisabilité, d'efficacité, et d'impacts potentiels).

- **Au cours de la mise en œuvre de la politique,** afin d'élaborer des plans de mise en œuvre et d'optimiser la participation des parties prenantes, des consultations peuvent être menées sur :
 - » Les plans de mise en œuvre relatifs à l'efficacité, l'efficience et l'équité pour la réalisation des objectifs de la politique ;
 - » Les moyens par lesquels les parties prenantes peuvent s'impliquer dans la mise en œuvre ;
 - » Les résultats et impacts de la politique, ainsi que les stratégies pour atténuer les effets négatifs et renforcer les effets positifs.

- **Après la mise en œuvre de la politique,** afin d'évaluer l'efficacité, l'efficience et l'équité pour l'atteinte des objectifs de la politique, et afin de recueillir des retours pour améliorer la conception et la mise en œuvre de la politique, des consultations peuvent être menées sur :
 - » Les méthodes de suivi, les résultats obtenus (c'est-à-dire les impacts évalués de la politique) et les examens techniques, avec des opportunités pour les parties prenantes de participer ;
 - » Les moyens par lesquels les résultats du suivi et des examens techniques peuvent être utilisés pour améliorer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique;
 - » Les enseignements tirés du processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation de la politique, notamment en ce qui concerne la participation des parties prenantes.

Utilisez différentes méthodes de consultation complémentaires afin de recueillir les avis des diverses parties prenantes à différents moments, en optant pour les approches les mieux adaptées.

Partagez et validez les plans de consultation avant d'entamer les consultations, en utilisant les canaux les plus adaptés aux groupes de parties prenantes ciblés, et tenez compte des retours des parties prenantes pour ajuster et améliorer ces plans. Pour plus de recommandations sur la planification, référez-vous au **Chapitre 4**, et pour les recommandations sur l'annonce et la communication des consultations, consultez le **Chapitre 7**.

Évaluez l'efficacité des consultations précédentes et ajustez les plans pour les prochaines consultations en menant un processus d'évaluation et de planification participatif avec les représentants des parties prenantes.

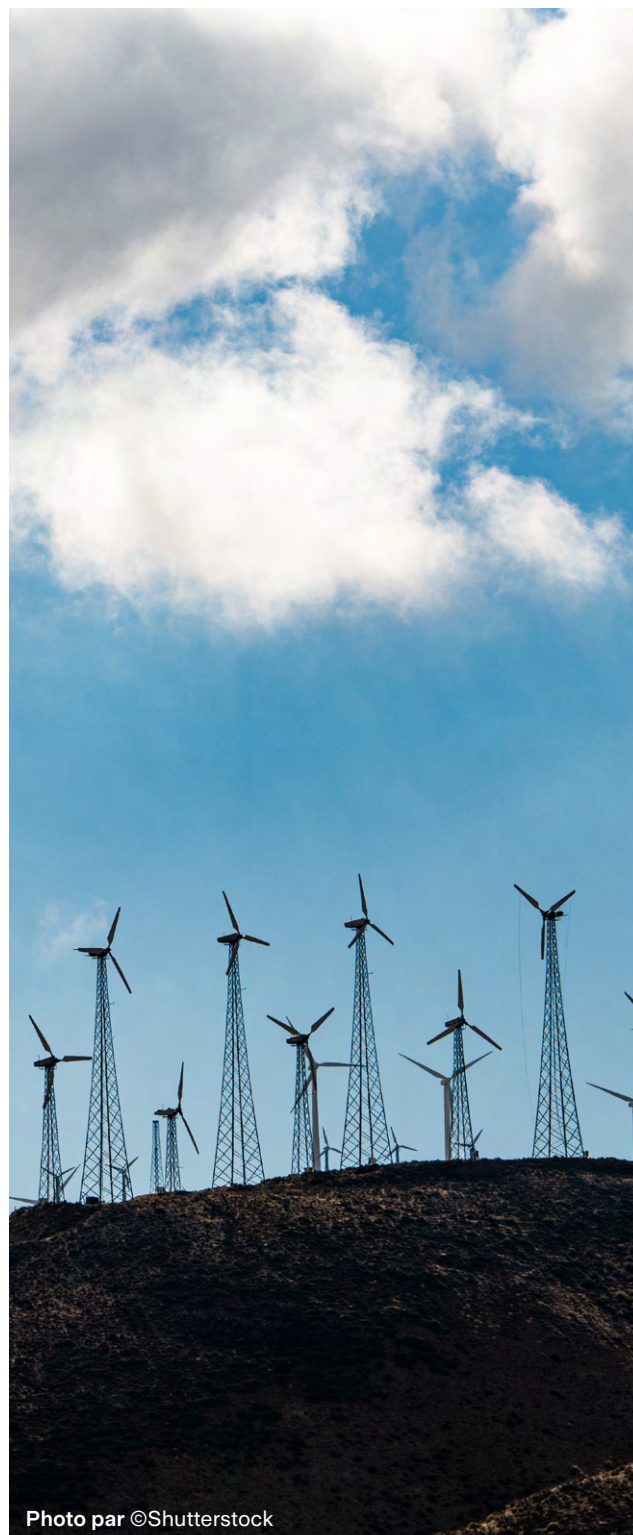
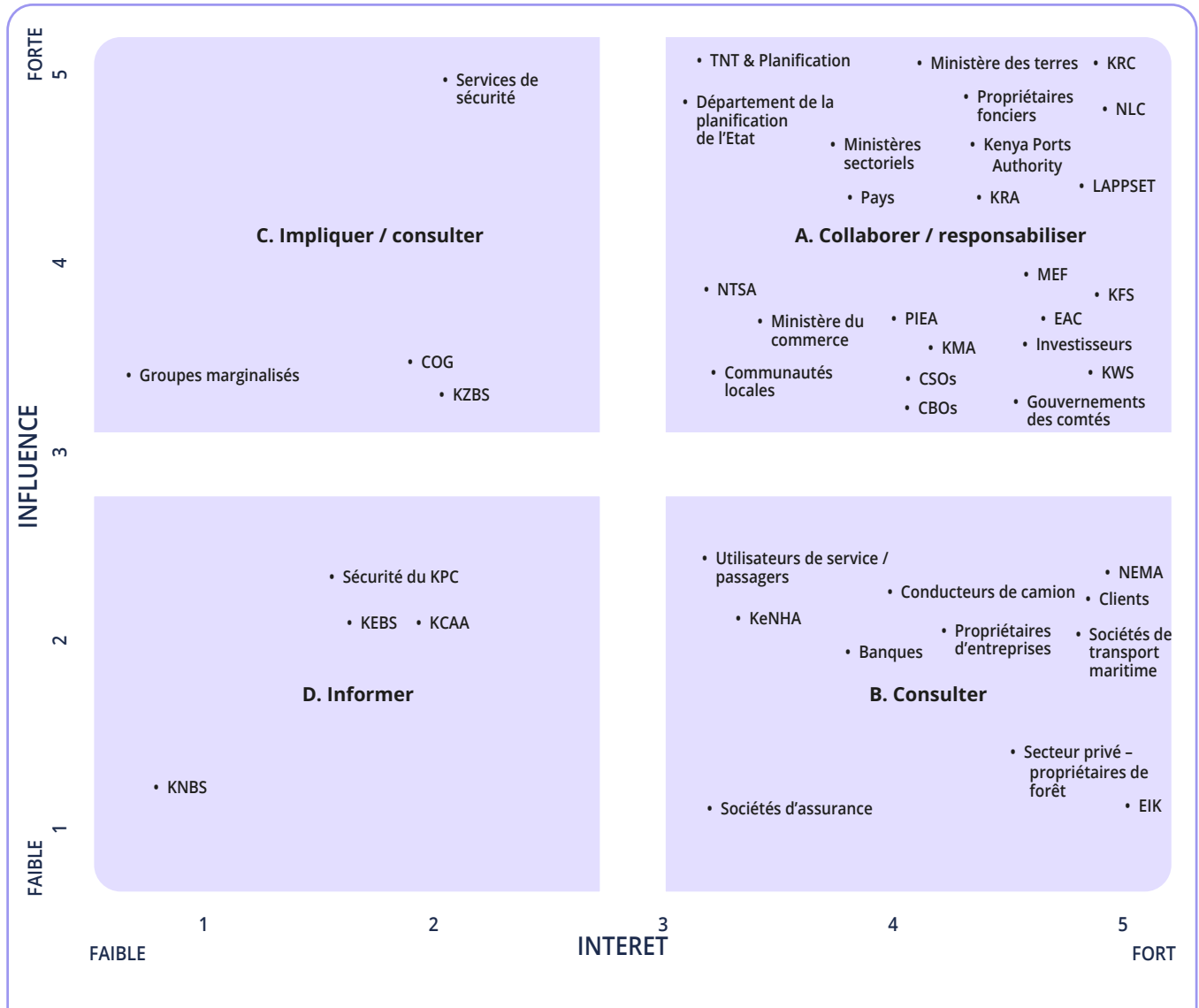


Photo par ©Shutterstock

FIGURE 8.2

Matrice des parties prenantes pour alimenter les stratégies de mobilisation des parties prenantes dans le cadre d'une politique de transfert du fret routier vers le fret ferroviaire au Kenya



8.4 Mener des consultations

Un processus de consultation inclusif et équitable est essentiel pour assurer une participation efficace et permettre aux groupes marginalisés de contribuer.

Mener les consultations dans des lieux convenus d'un commun accord et par l'intermédiaire de représentants désignés par les groupes de parties prenantes, en suivant leurs propres procédures (voir le [Chapitre 5](#) pour des recommandations sur l'identification des représentants légitimes des parties prenantes). Des approches différentes

peuvent être adaptées en fonction des groupes de parties prenantes.

L'un des principes directeurs de la consultation est la mobilisation inclusive des parties prenantes qui sont difficiles à atteindre ou qui ont un accès limité. Une consultation véritablement inclusive nécessite d'informer et d'engager largement les communautés ainsi que les autres parties prenantes, en utilisant des méthodes adaptées sur le plan social et culturel, afin de leur permettre d'avoir une influence réelle sur le sujet de la consultation. Cela inclut notamment les peuples autochtones, ainsi que les communautés culturellement et linguistiquement diverses. Il est

important de mener cette consultation de manière à prendre en compte les dimensions de genre et les dimensions intergénérationnelles.

Les parties prenantes prioritaires, notamment celles directement impactées par la politique, doivent être ciblées. Toutefois, leur consultation peut s'avérer plus difficile et elles peuvent être marginalisées, en particulier dans des secteurs comme l'eau, l'agriculture et la foresterie.

Lorsqu'une consultation se déroule sous forme de discussions de groupe, comme lors d'ateliers, il est recommandé de faire appel à des experts compétents en gestion des dynamiques de groupe. En complément d'un facilitateur, la présence d'un rapporteur ou d'un preneur de notes est essentielle pour consigner les points clés. Il n'est pas toujours nécessaire d'établir un compte rendu détaillé, mais il est important de retranscrire l'évolution des échanges, les principaux thèmes abordés, ainsi que les points d'accord et de divergence. L'enregistrement audio ou vidéo des discussions peut également être utile. Enfin, il est essentiel de conclure la réunion en résumant les engagements pris et les prochaines étapes à suivre.

Des formations ou des activités d'apprentissage peuvent être bénéfiques tant pour les organisateurs que pour les participants aux consultations, par exemple, des ateliers visant à renforcer les compétences en matière de conduite de consultations.

Les conclusions des consultations doivent être analysées, restituées et discutées avec les représentants des groupes de parties prenantes concernés (par exemple, un comité consultatif chargé d'accompagner le processus de participation des parties prenantes). Cette analyse alimente la prise de décision relative à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la politique.

À l'issue d'une consultation, il est important de rédiger un rapport des résultats, de mettre en avant les principales préoccupations soulevées durant les échanges et d'y répondre de manière appropriée. Il convient également d'expliquer comment les résultats de la consultation seront intégrés dans la conception de la politique. Ce rapport doit être partagé avec les parties prenantes, y compris celles qui ont participé à la consultation ainsi que celles qui n'ont pas pu

y participer malgré l'invitation. Il est essentiel de fournir un retour rapide afin de maintenir l'intérêt et la mobilisation des parties prenantes tout au long du processus. Enfin, les résultats de toutes les consultations doivent être diffusés publiquement.

8.4.1 Références supplémentaires

Pour des recommandations sur la conduite de consultations, consultez les références suivantes :

- Banque africaine de développement, Manuel de la consultation et de la participation des parties prenantes dans les opérations de la BAD, **Chapitre 4** (en anglais uniquement)⁴⁴ ;
- Commission européenne, Lignes directrices pour une meilleure réglementation, **Chapitre 7** (en anglais uniquement)⁴⁵ ;
- Action Research & Action Learning, Guider le processus de consultation (en anglais uniquement)⁴⁶.

8.5 Mécanismes de retours pour les consultations en cours

Les mécanismes de retours permettent de poursuivre les consultations tout au long du processus de conception et de mise en œuvre de la politique. Ces mécanismes peuvent prendre différentes formes et répondre à divers objectifs, tels que rassembler les suggestions, améliorer la qualité d'une politique climatique en développement, ou encore répondre aux préoccupations et questions des parties prenantes concernant une politique.

Les retours peuvent se faire dans les deux sens. Ils incluent les avis, préoccupations, suggestions et conseils fournis par les parties prenantes aux responsables de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques. Les retours comprennent également les informations fournies

44 Disponible sur : <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Handbook%20on%20Stakeholder%20Consultation.pdf>

45 Disponible sur : https://commission.europa.eu/document/download/d0bbd77f-bee5-4ee5-b5c4-6110c7605476_en?filename=swd2021_305_en.pdf

46 Disponible sur : http://www.aral.com.au/resources/consulpro.html#a_cp_guide

aux parties prenantes sur la manière dont leurs contributions ont été utilisées pour influencer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques.

Il est important de faire la distinction entre les "retours" et les "plaintes". Les retours désignent les informations renvoyées par les parties prenantes (y compris le gouvernement) en réponse aux informations qu'elles avaient fournies précédemment. Une réponse spécifique n'est pas toujours requise. En revanche, une "plainte" désigne un problème, une préoccupation ou une réclamation (réelle ou perçue) qu'un individu ou un groupe souhaite voir traitée et résolue. Si un retour n'est pas pris en charge de manière efficace, il peut évoluer en plainte (voir le [Chapitre 9](#) pour des recommandations sur les mécanismes de gestion des plaintes).

Les différents canaux pour recueillir des retours incluent :

- Une adresse e-mail ou une page web dédiée;
- Des échanges verbaux ou écrits dans un centre d'accueil ;
- Des échanges verbaux lors d'une réunion ;
- Boîte à suggestions physique dans un bureau ou un lieu public ;
- Numéro d'assistance téléphonique ;
- Message texte (par exemple, SMS) ;
- Réseaux sociaux (par exemple, Twitter, Facebook).

Il est important de clarifier les rôles et responsabilités pour le traitement des éléments recueillis par les mécanismes de retour, afin de s'assurer que ces retours soient pris en compte à la bonne étape de la conception, de la mise en œuvre ou de l'évaluation de la politique, et qu'une réponse soit fournie, le cas échéant.

Les mécanismes de retour doivent être mis en place dès la phase de conception et être maintenus pendant toute la durée de la politique, afin d'optimiser les bénéfices de cette consultation tout au long

du cycle de conception et de mise en œuvre de la politique.

8.6 Documenter la manière dont les retours ont été pris en compte

Il est fortement recommandé de communiquer aux parties prenantes un résumé des contributions recueillies lors des consultations et expliquer de quelle manière elles ont été prises en compte. Il est essentiel d'expliquer aux parties prenantes de quelle manière leurs contributions ont influencé la prise de décisions et ont joué un rôle dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique. Les contributions reçues peuvent être regroupées en fonction des problématiques soulevées. Une explication écrite de la manière dont chaque problème a été traité peut-être rédigée. Les retours et commentaires provenant des réunions, ateliers ou consultations écrites peuvent se recouper. Pour faciliter la communication, ces retours peuvent être classés et résumés dans un document de synthèse qui explique comment chaque type de retour a été pris en compte (par exemple, s'ils étaient pertinents, si les suggestions ont été adoptées, quels changements ont été apportés en réponse aux retours). Cela est particulièrement efficace lorsque les utilisateurs doivent gérer un nombre important de retours.

Il se peut qu'il ne soit pas possible d'adopter toutes les recommandations issues du processus de consultation, certaines suggestions pouvant être contradictoires ou irréalisables. Dans ce cas, il convient d'expliquer pourquoi certaines recommandations ont été retenues plutôt que d'autres. Il est important de s'assurer qu'au minimum, les parties prenantes constatent que leurs retours ont été pris en considération.

Les contributions reçues, ainsi que l'explication de la manière dont elles ont été prises en compte, doivent être rendues publiques et diffusées aux parties prenantes participantes. Pour plus d'informations sur la façon d'informer efficacement les différents groupes de parties prenantes, référez-vous au [Chapitre 7](#).

9. Mettre en place des mécanismes de gestion des plaintes

Une plainte désigne un problème, une préoccupation ou une réclamation (réelle ou perçue) qu'un individu ou un groupe souhaite voir traitée et résolue. Les mécanismes de gestion des plaintes sont des systèmes formels permettant aux parties prenantes de signaler toute plainte relative à la conception, à la mise en œuvre ou à l'évaluation des politiques. Ces mécanismes peuvent prendre différentes formes, mais sont généralement indépendants des entités faisant l'objet des plaintes. Ils sont essentiels pour garantir la protection des droits humains, et assurer des transitions justes vers des économies vertes et bas-carbone.

CHECKLIST DES RECOMMANDATIONS CLES

- Fournir les instruments juridiques nécessaires pour permettre aux mécanismes de gestion des plaintes d'apporter une réponse, une réparation ou de transmettre la plainte à une instance décisionnelle plus puissante, comme le système judiciaire ou les autorités gouvernementales.
- Mettre en place des mécanismes de gestion des plaintes accessibles à toutes les parties prenantes, adaptés au contexte socioculturel, sensibles aux questions de genre et spécifiques au contexte local.
- S'assurer de l'impartialité et de l'indépendance des mécanismes de gestion des plaintes, en adoptant une approche cohérente, crédible et objective pour toutes les enquêtes et décisions.
- Assurer la sécurité et les droits de toutes les parties prenantes qui utilisent les mécanismes de gestion des plaintes, en garantissant, si nécessaire, l'anonymat et/ou la protection des plaignants contre d'éventuelles représailles.
- S'assurer que les mécanismes de gestion des plaintes soient réactifs et traitent les plaintes de manière efficace et dans les délais impartis.

9.1 Importance des mécanismes de gestion des plaintes

Les politiques touchent et impliquent une variété de parties prenantes. Les plaintes possibles peuvent être très variées. Par exemple, une plainte pourrait provenir des peuples autochtones et des communautés locales affectés négativement par un projet hydroélectrique ou d'énergie renouvelable, ou bien être déposée par une entreprise en réponse à l'élaboration d'une nouvelle politique ayant un impact sur ses activités.

Il est important de faire une distinction entre les « retours » et les « plaintes ». Un retour ne s'accompagne pas d'une attente spécifique de réponse ou de résolution. En revanche, dans le cas d'une plainte, le plaignant recherche une réponse directe ou une réparation. Un retour qui n'est pas traité efficacement peut évoluer en plainte. Les mécanismes de gestion des plaintes sont généralement distincts des processus habituels de collecte de retours auprès des parties prenantes.

Les mécanismes de gestion des plaintes ne sont pas destinés à remplacer les voies légales établies pour poursuivre les actes répréhensibles. Les mécanismes efficaces servent de « première ligne » de réponse aux préoccupations des parties prenantes, en complément des processus juridiques et administratifs nationaux. Une intégration efficace dans le système juridique national et des directives claires pour l'orientation des plaintes sont deux éléments essentiels au bon fonctionnement de ces mécanismes.

Des mécanismes de traitement des plaintes efficaces permettent de :

- Garantir la responsabilité en offrant un moyen par lequel les parties prenantes peuvent demander des comptes aux acteurs sur leurs obligations et engagements ;

- Servir de système d'alerte précoce en aidant à identifier les problèmes et à combler les lacunes rapidement et à moindre coût, évitant ainsi que les problèmes ne se transforment en conflits plus profonds ou complexes ;
 - Identifier les problèmes ou plaintes récurrents qui risquent de s'aggraver, en aidant à identifier les enjeux systémiques sous-jacents à résoudre ;
 - Assurer le respect des droits en fournissant un canal pour détecter les violations des droits humains et obtenir réparation ;
 - Lutter contre la corruption en offrant un canal sécurisé pour les victimes et les lanceurs d'alerte afin qu'ils puissent chercher et obtenir réparation.
- Les mécanismes de résolution des plaintes et des conflits au niveau communautaire ;
 - Des mécanismes opérationnels pour traiter les plaintes liées à un projet spécifique ;
 - Les institutions nationales de droits humains qui traitent les allégations plus graves d'abus ou de mauvaise gestion ;
 - Des lignes d'assistance anti-corruption, des unités d'intégrité ou des agences anti-corruption pour traiter les allégations de corruption, de fraude ou d'abus de pouvoir ;
 - Des mécanismes liés aux institutions internationales de développement et de la finance climat (par exemple, le Panel d'inspection de la Banque mondiale, le Mécanisme de recours indépendant et l'Unité indépendante d'intégrité du Fonds vert pour le climat) ;
 - Des mécanismes sectoriels et multipartites qui traitent les violations des normes communes (par exemple, dans le cadre de la Table ronde sur l'huile de palme durable).

9.2 Définir le type et le périmètre du mécanisme de gestion des plaintes

Les mécanismes de gestion des plaintes peuvent prendre différentes formes et avoir des fonctions variées, selon le contexte et les objectifs pour lesquels ils sont instaurés. Il est fortement recommandé de fournir les instruments juridiques nécessaires pour permettre aux mécanismes de gestion des plaintes d'apporter une réponse, une réparation ou de transmettre la plainte à une instance décisionnelle plus puissante, comme le système judiciaire ou les autorités gouvernementales.

Les mécanismes de gestion des plaintes peuvent être judiciaires ou non judiciaires. Les mécanismes judiciaires ont l'avantage de pouvoir sanctionner les actes répréhensibles, ce que les mécanismes non judiciaires ne peuvent généralement pas faire. Cependant, les mécanismes non judiciaires peuvent constituer une alternative importante aux procédures juridiques nationales, qui peuvent parfois être longues ou inefficaces.

Il est essentiel de définir le périmètre d'un mécanisme de gestion des plaintes et de donner des directives précises aux utilisateurs potentiels sur ce qu'ils peuvent en attendre, quels types de problèmes il peut traiter et ceux qui ne relèvent pas de sa compétence. Parmi les types de mécanismes de traitement des plaintes, on trouve :

Lorsqu'un citoyen ou une communauté souhaite déposer une plainte, il peut être difficile et complexe d'identifier le mécanisme le plus adapté parmi la multitude d'options existantes.

Un mécanisme national efficace de traitement des plaintes doit pouvoir prendre en charge un large éventail de préoccupations dès leur réception et leur traitement initial. Si une plainte ne relève pas de sa compétence, un système d'orientation performant doit permettre de la rediriger vers les instances ou institutions appropriées. Il incombe au mécanisme de traitement des plaintes, et non au plaignant, de s'assurer que la plainte soit dirigée vers la meilleure voie de recours.

Les mécanismes de traitement des plaintes doivent s'inscrire dans le cadre juridique et institutionnel en vigueur dans le pays concerné et s'y conformer.

9.3 Mettre en place des canaux accessibles pour déposer des plaintes

Il est fortement recommandé de mettre en place des mécanismes de gestion des plaintes accessibles à toutes les parties prenantes, adaptés au contexte socioculturel, sensibles aux questions de genre et spécifiques au contexte local. Le mécanisme de gestion des plaintes doit être adapté aux besoins et au contexte des utilisateurs potentiels. Par exemple, dans les zones où l'alphabétisation est faible, des canaux sécurisés permettant de communiquer oralement les plaintes (qui sont ensuite transcrites et rapportées) peuvent être plus appropriés. En revanche, dans d'autres contextes, les systèmes de signalement écrits ou en ligne peuvent offrir une meilleure portée et accessibilité.

Lors de la conception d'un mécanisme de gestion des plaintes, il convient de se renseigner sur les dispositifs déjà existants et sur la manière dont les responsables préfèrent gérer les plaintes, tout en impliquant les parties prenantes dans le processus. Il sera souvent plus pertinent, et potentiellement plus efficace et efficient (selon les résultats observés), d'adapter ou de renforcer les mécanismes déjà en place dans le contexte local ou national, plutôt que d'en instaurer de nouveaux. Dans la plupart des cas, plusieurs canaux seront nécessaires pour permettre à tous les plaignants potentiels de soumettre leurs plaintes. Selon le contexte, ces canaux peuvent inclure :

- Adresse e-mail ou page web dédiée ;
- Retour oral ou écrit dans un centre d'accueil ;
- Communication orale lors d'une réunion ;
- Boîte à suggestions physique dans un bureau ou un lieu public ;
- Numéro d'assistance téléphonique ;
- Message texte (par exemple, SMS) ;
- Réseaux sociaux (par exemple, Facebook).

Il peut être pertinent d'établir des approches ou des canaux spécifiques pour garantir l'accès des différents groupes de parties prenantes. Par exemple,

bien que les réunions communautaires soient souvent le meilleur moyen de recueillir les avis d'une communauté affectée, les femmes ou les groupes marginalisés peuvent ne pas s'exprimer librement dans ce contexte. Il peut donc être approprié de mettre en place un espace distinct et sécurisé pour recueillir leurs contributions.

Il est fortement recommandé de s'assurer de l'impartialité et de l'indépendance des mécanismes de gestion des plaintes, en adoptant une approche cohérente, crédible et objective pour toutes les enquêtes et décisions. Quels que soient les canaux choisis pour traiter les plaintes, il est essentiel d'instaurer une confiance dans le système en garantissant l'impartialité et l'indépendance du processus de réception et de gestion des plaintes. Le mécanisme de gestion des plaintes ne doit avoir aucun lien avec les organismes qui pourraient faire l'objet de la plainte. En cas de lien, l'impartialité et la validité du mécanisme risquent d'être compromises.

Il est fortement recommandé d'assurer la sécurité et les droits de toutes les parties prenantes qui utilisent les mécanismes de gestion des plaintes, en garantissant, si nécessaire, l'anonymat et/ou la protection des plaignants contre d'éventuelles représailles. Le signalement anonyme doit être une option afin d'assurer la sécurité et la protection des plaignants. Des protections spécifiques doivent être mises en place, notamment dans les contextes où la protection des lanceurs d'alerte est faible ou inexistante.

9.4 Faire connaître le mécanisme de gestion des plaintes

Une fois le périmètre du mécanisme défini et les canaux de réception des plaintes établis, il est essentiel de faire connaître largement ce mécanisme à toutes les parties prenantes et aux utilisateurs potentiels, afin qu'ils soient informés des canaux disponibles et de ce qu'ils peuvent attendre lorsqu'ils soumettent des retours ou des plaintes.

Il convient de définir les meilleurs moyens de communication et de sensibilisation pour faire connaître le mécanisme dans le contexte donné. Par exemple, il peut être pertinent de fournir des informations claires via les sites web des institutions,

via des panneaux d'information ou via des réunions communautaires au cours de la mise en œuvre du projet (voir le [Chapitre 7](#) pour des recommandations sur les méthodes efficaces pour informer les différents groupes de parties prenantes).

Lors de la promotion du mécanisme, il est essentiel de gérer les attentes des utilisateurs potentiels en précisant clairement son périmètre, son mandat et ses fonctions. Les informations importantes à communiquer comprennent :

- Qui peut déposer une plainte ;
- Où, comment et quand les plaintes peuvent être déposées ;
- Le périmètre du mécanisme de gestion des plaintes, y compris les limites des problèmes qui peuvent être traités et les critères utilisés pour accepter ou rejeter une plainte ;
- Les délais, étapes et procédures pour traiter les plaintes ;
- Les types de réponses et résultats qui peuvent être attendus ;
- Les institutions impliquées dans le traitement des plaintes ;
- La possibilité de soumettre une plainte de manière anonyme ;
- Les droits et protections offerts aux plaignants ;
- Comment les informations liées à une plainte peuvent être partagées et utilisées.

9.5 Traitement des plaintes

Il est fortement recommandé de s'assurer que les mécanismes de gestion des plaintes soient réactifs et traitent les plaintes de manière efficace et dans les délais impartis.

Les mécanismes réactifs informent sur les délais attendus et les actions à entreprendre lors du dépôt de la plainte. Ils communiquent également régulièrement avec le plaignant pour l'informer de l'avancement de son dossier jusqu'à sa résolution. La

réception, le traitement et la résolution des plaintes doivent suivre un processus systématique, basé sur des lignes directrices claires et des principes d'objectivité, d'intégrité, ainsi que de respect des droits et de la confidentialité de toutes les parties prenantes concernées. Le processus exact dépendra des spécificités de chaque cas, mais les étapes principales pour la réception et le traitement des plaintes sont les suivantes.

Etape 1 : Enregistrer la plainte et en accuser réception

Dès qu'une plainte est reçue par l'un des canaux établis, elle doit être enregistrée dans le système de gestion des plaintes. Il convient d'envoyer rapidement un accusé de réception au plaignant, accompagné d'informations sur les actions de suivi possibles et le délai prévu. La note d'orientation conjointe du Forest Carbon Partnership Facility (FCPF) et du Programme ONU-REDD pour les pays REDD+ : *Mettre en place et renforcer les mécanismes de gestion des plaintes* (en anglais uniquement)⁴⁷ recommande que les plaintes fassent l'objet d'un accusé de réception dans les 3 à 5 jours suivant leur réception. Même si la plainte est mineure ou peut être résolue directement, il est important d'enregistrer les détails dans le système centralisé à des fins de suivi et d'évaluation.

Etape 2 : Evaluer la recevabilité

Afin d'assurer la cohérence et l'objectivité, il convient de suivre des lignes directrices clairement définies pour évaluer la recevabilité de la plainte. Les critères de recevabilité doivent être accessibles publiquement. Si la plainte est jugée hors du champ d'application du mécanisme, il faut en informer clairement le plaignant en expliquant les critères qui ont permis d'arriver à cette conclusion. Si la plainte est jugée recevable, un examen détaillé et une analyse approfondie seront nécessaires.

Etape 3 : Examiner et analyser l'information

Il convient d'effectuer un examen indépendant, objectif et impartial des informations reçues. Dans de nombreux cas, il peut être relativement simple pour l'entité ayant reçu la plainte d'identifier et de

47 Disponible sur : http://www.forestcarbonpartnership.org/sites/fcp/files/2015/September/FCPF_UN_REDDWebReady.pdf

mettre en place une solution. Toutefois, pour les cas plus complexes, des enquêtes et analyses supplémentaires peuvent être nécessaires, impliquant plusieurs parties prenantes. En cas d'allégations graves, il peut être requis de collaborer avec les forces de l'ordre. Il convient d'enregistrer systématiquement toutes les actions et conclusions, et de tenir le plaignant informé régulièrement de l'avancement de sa réclamation.

Etape 4 : Elaborer une solution

La flexibilité est essentielle pour garantir une résolution efficace des plaintes, qui peuvent couvrir un large panel de problématiques. Un mécanisme de gestion des plaintes efficace propose différentes approches de résolution, et le plaignant doit pouvoir choisir celle qui sera adoptée. Pour les plaintes relativement simples ou courantes, l'équipe en charge du dossier peut souvent élaborer directement une réponse qui traite les problèmes soulevés. Dans les cas plus complexes, une évaluation plus approfondie et des échanges avec le plaignant ainsi qu'avec d'autres parties prenantes peuvent être nécessaires afin de déterminer ensemble la meilleure démarche à suivre. Enfin, dans certains cas, il sera nécessaire de rediriger la plainte vers un autre mécanisme ou organisme approprié, comme un médiateur national ou une commission des droits de l'homme, pour en assurer un traitement efficace.

Etape 5 : Communiquer la solution proposée

Quelle que soit la ligne de conduite jugée la plus adaptée au cas en question, il convient de communiquer la solution proposée au plaignant dans un délai raisonnable et de manière accessible. Les directives conjointes du FCPF et de l'ONU-REDD pour les mécanismes de gestion des plaintes recommandent qu'une réponse soit donnée dans un délai de 14 à 21 jours après la réception de la plainte. Il est essentiel d'expliquer et de justifier clairement la réponse et d'expliquer au plaignant les options il dont dispose pour la suite. Ces options peuvent inclure l'acceptation de la solution proposée, faire appel de cette solution ou encore explorer des voies de recours alternatives.

Etape 6 : Clôturer le dossier

Une fois que le plaignant et l'entité sont parvenus à un accord sur la solution proposée pour résoudre

la plainte, la solution doit être mise en œuvre et le dossier peut être clôturé. Il convient de rassembler les preuves des actions correctives prises (par exemple, des photos, des documents, un compte-rendu de la résolution, un accord signé avec le plaignant ou une confirmation de celui-ci).

Etape 7 : Traiter les appels

Il est essentiel de veiller à ce qu'un processus d'appel soit prévu dans le cas où les plaignants ne seraient pas satisfaits de la décision du mécanisme de gestion des plaintes. Ce processus d'appel doit inclure un comité indépendant qui pourra vérifier objectivement l'issue du dossier. Il convient d'informer les plaignants de leur droit de faire appel, ainsi que des autres voies juridiques ou administratives nationales qui sont à leur disposition pour traiter leur cas.

9.6 Suivi des dossiers et évaluation de l'efficacité du mécanisme de traitement des plaintes

Il est important de conserver pour toutes les plaintes reçues, ainsi que les actions entreprises pour y répondre, dans un système informatisé de gestion des données. La tenue rigoureuse de ces registres, en vue d'une analyse future, a deux objectifs principaux :

- Suivre les plaintes reçues pour identifier les problèmes récurrents et les tendances possibles, qui pourraient mettre en évidence d'éventuelles lacunes ou des problèmes systémiques qui nécessitent d'être résolus à une échelle plus large (par exemple, en ajustant la conception des politiques).
- Évaluer la performance globale du mécanisme de gestion des plaintes ainsi que son respect des principes d'équité, d'impartialité, d'accessibilité et de réactivité. Cela permettra d'identifier les faiblesses du système et de procéder, si nécessaire, à des ajustements des processus et des procédures.

Un organe de surveillance devrait être mis en place avec une autorité consultative pour suivre la performance et fournir des conseils stratégiques concernant le mécanisme de gestion des plaintes. Cela peut être une entité indépendante ou une

instance multipartite comprenant le gouvernement et des représentants des groupes de parties prenantes pertinents.

La transparence est un élément clé de tout processus de révision et d'évaluation efficace. Bien qu'il existe des informations spécifiques à chaque cas qui peuvent être sensibles et ne doivent pas être divulguées publiquement, il est essentiel de rendre disponibles au public des informations agrégées (par exemple, sur les types de plaintes reçues et les méthodes utilisées pour les résoudre) afin de démontrer l'efficacité du système. Cela permet de renforcer la confiance ou, si nécessaire, de signaler la nécessité d'une réforme (par exemple, par une meilleure sensibilisation du public).

9.7 Assurer le bon fonctionnement des mécanismes de gestion des plaintes

Il sera nécessaire d'identifier et de mobiliser des ressources financières et autres ressources, de manière continue, pour assurer le bon fonctionnement des mécanismes de gestion des plaintes. Cela comprend les ressources nécessaires pour la réception et le traitement des plaintes, ainsi que pour offrir des voies de recours, le cas échéant.

9.7.1 Références supplémentaires

Pour des recommandations sur l'examen efficace des plaintes des communautés impactées par les projets de développement menés par les institutions de finance climat, voir :

- Compliance Advisor Ombudsman, *Guide pour la conception et la mise en œuvre de mécanismes de réclamation pour les projets de développement* (en anglais uniquement)⁴⁸

Pour des recommandations concernant la gestion des plaintes liées aux initiatives et actions REDD+ dans les pays riches en forêts, voir :

- Note d'orientation du FCPF et du programme OUN-REDD pour les pays REDD+, *Mettre en*

place et renforcer les mécanismes de gestion des plaintes (en anglais uniquement)⁴⁹

Pour des recommandations sur les mécanismes non judiciaires de gestion des plaintes, voir :

- SOMO, *Vue d'ensemble des mécanismes de traitement des plaintes non judiciaires* (en anglais uniquement)⁵⁰

Pour des recommandations sur les mécanismes de gestion des plaintes liés à la corruption, voir :

- Transparency International, *Mécanismes de gestion des plaintes : Guide de référence pour les bonnes pratiques* (en anglais uniquement)⁵¹

48 Disponible sur : <https://www.cao-ombudsman.org/sites/default/files/2021-06/implemgrieveng.pdf>

49 Disponible sur : <https://www.un-redd.org/document-library/joint-fcpfun-redd-programme-guidance-note-redd-countries-establishing-and>

50 Disponible sur : <https://www.somo.nl/the-patchwork-of-non-judicial-grievance-mechanisms-2/>

51 Disponible sur : <https://knowledgehub.transparency.org/product/complaint-mechanisms-reference-guide-for-good-practice>

Photo de Jason Florio © UNOPS



Partie III

Rapportage

10. Rapporter sur la participation des parties prenantes

Rapporter sur la participation des parties prenantes à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation d'une politique garantit la transparence, rassure les parties prenantes sur le respect du plan de participation convenu et/ou publié, et justifie les éventuelles modifications apportées à ce plan dans le cadre d'une gestion adaptative.

Évaluer dans quelle mesure les principales recommandations sur la participation des parties prenantes ont été suivies permet d'assurer un rapportage transparent et une gestion adaptative, afin de renforcer la participation à l'avenir.

Le rapportage sur la participation des parties prenantes, en complément de celui des impacts de la politique, peut contribuer à renforcer l'adhésion à celle-ci, par exemple auprès du grand public, de certains groupes de parties prenantes et des bailleurs de fonds.

Ce chapitre propose une liste d'informations qu'il est recommandé d'inclure dans un rapport d'évaluation. De nombreux bailleurs de fonds et autres sources de financement, qu'ils soient publics ou privés, tant au niveau national qu'international, imposent des exigences en matière de rapportage et de divulgation d'informations concernant la participation des parties prenantes. Par ailleurs, le rapportage sur la mobilisation des parties prenantes est également requis dans le Cadre de transparence renforcé de l'Accord de Paris (paragraphe 62 des Modalités, Procédures et lignes directrices).

Pour plus d'informations sur la communication d'informations aux parties prenantes, référez-vous au [Chapitre 7](#). Par ailleurs, les méthodologies ICAT sur les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique des bâtiments, la tarification des transports, l'agriculture, les forêts, le développement durable, le changement transformationnel, ainsi que le guide d'évaluation des actions non étatiques et infranationales, fournissent des lignes directrices aux utilisateurs sur le rapportage des impacts des politiques.

CHECKLIST DES RECOMMANDATIONS CLES

- Rapporter des informations sur la manière dont le processus de participation des parties prenantes a été conçu et mis en œuvre (y compris les informations mentionnées dans la [section 10.1](#)).

10.1 Recommandations sur les informations à rapporter

Il est fortement recommandé de rapporter des informations sur la manière dont le processus de participation des parties prenantes a été conçu et mis en œuvre (incluant les informations ci-dessous).

Chapitre 4 : Planifier une participation efficace des parties prenantes

- Les objectifs de la participation efficace des parties prenantes ;
- Le plan de participation des parties prenantes, comprenant les activités, les méthodes, le calendrier, les rôles, les responsabilités, le rapportage et les ressources ;
- Les informations sur la mise en œuvre du plan de participation des parties prenantes, incluant les progrès accomplis, les difficultés rencontrées et les justifications des modifications apportées pour l'améliorer ;

Chapitre 5 : Identifier et comprendre les parties prenantes

- Les méthodes utilisées, le processus suivi et les résultats de l'identification et de la cartographie des parties prenantes ;
- Le processus suivi et les résultats de l'identification des représentants légitimes des groupes de parties prenantes ;

Chapitre 6 : Mettre en place des instances multipartites

- Le mandat, les objectifs, le rôle, le périmètre, la composition, les procédures et les processus décisionnels des instances multipartites qui soutiennent la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique ;
- Informations sur le bon fonctionnement des instances multipartites concernées (par exemple, réunions organisées, participation, résultats et décisions, ainsi que toute modification de la composition ou des procédures) ;

Chapitre 7 : Informer les parties prenantes

- Les méthodes de diffusion de l'information et un aperçu des informations fournies aux différents groupes de parties prenantes ;
- Une évaluation de la part des parties prenantes sur la pertinence, la complétude, l'accessibilité, la compréhension et la diffusion en temps utile des informations reçues concernant la politique ;

Chapitre 8 : Concevoir et mener des consultations

- Les objectifs, les méthodes et la participation aux consultations, y compris les mécanismes continus de retour d'information ;
- Un résumé des contributions des parties prenantes et la manière dont elles ont été prises en compte ;

Chapitre 9 : Mettre en place des mécanismes de gestion des plaintes

- Un résumé des mécanismes de gestion des plaintes pertinents, y compris leur périmètre, les rôles et responsabilités, les délais et les processus de gestion des plaintes, ainsi que les types de réponses et de résultats qui peuvent être attendus ;
- Des informations sur les types et le nombre de plaintes reçues, les méthodes utilisées pour les résoudre, et les ajustements apportés au mécanisme suite à une évaluation de ses performances.

Informations complémentaires à rapporter (le cas échéant)

- Le processus suivi et les acteurs impliqués

dans l'évaluation de la participation des parties prenantes ;

- Le type d'examen technique effectué (par la première, deuxième ou troisième partie), les qualifications des évaluateurs et les conclusions de l'examen. Des orientations supplémentaires sur le rapportage des éléments relatifs à l'examen technique sont fournies dans le Chapitre 9 du *Guide d'examen technique* d'ICAT (en anglais uniquement).

10.2 Evaluer la participation des parties prenantes

Les recommandations clés de ce guide peuvent être utilisées pour soutenir l'évaluation de chaque élément de la participation des parties prenantes : la planification d'une participation efficace, l'identification et la compréhension des parties prenantes, la mise en place d'instances multipartites, l'information des parties prenantes, la conception et la conduite de consultations, ainsi que la mise en place de mécanismes de gestion des plaintes.

Impliquer les parties prenantes dans le processus d'évaluation est utile, car elles peuvent fournir des éclairages et valider les conclusions. Ce guide peut donc aussi servir à concevoir une évaluation participative (voir [Encadré 10.1](#)). Par exemple, des sondages, des entretiens, des groupes de discussion et d'autres méthodes de consultation (voir le [Chapitre 8](#)) peuvent être utilisés pour recueillir des informations auprès des parties prenantes sur le degré de mise en œuvre des principales recommandations.

Lors de la conduite d'une évaluation participative, il est particulièrement important de veiller à une représentation équilibrée de tous les groupes de parties prenantes, en portant une attention particulière aux personnes vulnérables et marginalisées, afin d'éviter tout biais. Les groupes qui peuvent avoir des avis divergents, tels que les pouvoirs publics, les communautés locales et les organisations du secteur privé, doivent pouvoir exprimer leurs points de vue, et ces avis divergents doivent être consignés. Assurer la transparence du processus et permettre des contributions du public ainsi qu'une revue des conclusions par les parties prenantes contribuent également à garantir une évaluation objective (voir [Section 10.3](#)).

Une approche participative de l'évaluation offre également l'opportunité de recueillir les avis des parties prenantes sur les moyens d'améliorer leur participation, contribuant ainsi à une gestion adaptative (voir [Encadré 10.1](#)).

10.3 Examen technique

L'examen technique permet de renforcer la crédibilité du rapportage, en instaurant une confiance qui facilite l'adhésion des différents acteurs. Il met l'accent sur l'apprentissage et l'amélioration continue, aidant ainsi les utilisateurs à identifier des pistes d'amélioration pour les futurs processus de participation des parties prenantes. De plus, il garantit que cette participation a été menée en accord avec les principales recommandations de l'ICAT.

L'examen technique peut être effectué en interne, par des parties prenantes partenaires ou par des experts externes. Toutefois, pour évaluer l'efficacité du processus de participation des parties prenantes, il est préférable d'adopter une approche participative en les impliquant directement dans l'examen technique. Cette démarche renforce la crédibilité du rapportage sur leur participation. Un examen mené avec plusieurs parties prenantes permet également de renforcer la transparence, le partage d'informations et le renforcement des capacités. Pour en savoir plus sur l'implication des parties prenantes dans le processus d'examen technique, consultez le chapitre 6 du *Guide d'examen technique* d'ICAT.



Photo de Elise Laker © UNOPS

ENCADRE 10.1

Mener une évaluation participative de la participation des parties prenantes dans la Politique nationale de gestion du changement climatique du Malawi

L'Initiative pour l'action climatique et le développement au Malawi a utilisé le Guide de participation des parties prenantes de l'ICAT pour évaluer l'efficacité et l'efficience de la participation des communautés dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la Politique nationale de gestion du changement climatique du Malawi adoptée en 2016 (NCCMP).

Le guide a été utilisé pour planifier l'évaluation participative, identifier les parties prenantes de la NCCMP et concevoir des consultations adaptées à cette évaluation. Les données ont été collectées à partir d'entretiens directs et de groupes de discussion impliquant les parties prenantes identifiées, y compris les groupes marginalisés, au sein des communautés et via leurs organisations représentatives. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un questionnaire détaillé, conçu pour évaluer le niveau d'implication des parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique.

Les réponses du questionnaire ont révélé que les communautés et certains groupes défavorisés étaient peu ou pas du tout impliqués dans le processus. La stratégie gouvernementale pour la NCCMP ne prévoit aucun dispositif de suivi et d'évaluation spécifique à la participation des communautés. Il en va de même pour les groupes marginalisés, dont l'évaluation porte davantage sur leur prise en compte dans les projets et programmes, plutôt que sur leur mobilisation active pour l'élaboration de ces projets ou programmes.

Malgré ce manque d'engagement significatif, les répondants estiment que la NCCMP apporte des résultats positifs. Le Malawi étant une économie majoritairement agricole, où une grande partie de la population dépend de l'agriculture de subsistance et vit dans la pauvreté, les participants ont mis en avant leur engagement dans plusieurs initiatives. Parmi celles-ci figurent la gestion des risques de catastrophe, l'adoption de bonnes pratiques agricoles (notamment l'utilisation de technologies), la conservation des sols et de l'eau, la sensibilisation et l'éducation aux nouvelles recherches en matière d'adaptation, ainsi que les systèmes d'épargne et de crédit communautaires. Les discussions en groupes ont permis d'élargir ces perspectives : en plus de confirmer les problématiques soulevées lors des entretiens avec les experts, elles ont souligné l'intégration de technologies respectueuses de l'environnement, le renforcement des capacités sur les questions climatiques, le développement de l'élevage et l'agriculture intelligente face au climat.

L'évaluation de la participation des parties prenantes a permis de recueillir l'avis de groupes souvent marginalisés, notamment ceux des femmes. La Coalition des femmes agricultrices a apporté un éclairage précieux sur le rôle clé des femmes dans la gestion des foyers et le développement de leurs exploitations, en lien avec la sécurité alimentaire et financière, le choix des cultures, l'adaptation au changement climatique et l'agriculture comme source de revenus. Elles ont également exprimé des préoccupations concernant les systèmes d'épargne et de crédit communautaires, et concernant la microfinance, soulignant des taux d'intérêt excessifs et des pratiques potentiellement injustes envers les agriculteurs, ce qui justifierait une réglementation plus stricte et une intervention du gouvernement.

Bien que les retours sur les impacts de la NCCMP soient globalement positifs, des difficultés ont été rapportées concernant l'implication des parties prenantes. Ces obstacles s'expliquent en partie par un manque de soutien et de financement, mais aussi par un manque de responsabilisation, de coordination et de canaux de communication.

Photo par © Shutterstock



Glossaire

Glossaire

Consultations – Des processus permettant l'échange d'informations entre les parties prenantes (y compris entre le gouvernement et les autres acteurs). Cela inclut la transmission d'informations, le renforcement des capacités des parties prenantes et des processus leur permettant d'exprimer leurs besoins et intérêts en lien avec le sujet de consultation.

Droits coutumiers – Des pratiques et normes établies et traditionnelles, propres à un contexte socioculturel donné, telles que l'usage ancien des terres et des ressources selon les lois coutumières, les valeurs, les coutumes et les traditions. Ces usages, souvent saisonniers ou cycliques, reposent sur des règles établies par la communauté plutôt que sur un titre de propriété officiel délivré par l'État.

Évaluation d'impact – L'évaluation des impacts sur les émissions de gaz à effet de serre, le développement durable et/ou les impacts transformationnels résultant d'une politique ou d'une action, réalisée avant ou après sa mise en œuvre.

Évaluation ex ante – Le processus d'évaluation des impacts futurs attendus d'une politique ou d'une action.

Évaluation ex post – Le processus d'évaluation des impacts passés d'une politique ou d'une action.

Instances multipartites – Une réunion régulière, formelle ou informelle, rassemblant des personnes représentant différentes parties prenantes, intérêts et enjeux, afin de garantir et de favoriser leur participation, contribution et influence dans l'atteinte d'un objectif ou d'une stratégie.

Participation – Processus permettant aux parties prenantes de comprendre et d'influencer les décisions et les processus susceptibles de les intéresser ou de les affecter.

Participation efficace des parties prenantes – Processus permettant aux parties prenantes d'exercer une influence sur les décisions, en impliquant celles qui sont potentiellement affectées ou intéressées et qui ont le droit de participer au processus décisionnel. Une attention particulière est portée aux groupes marginalisés et aux personnes directement touchées par la politique. Ces processus reconnaissent et communiquent les besoins et intérêts de toutes les parties prenantes, les associent à la définition des modalités de leur participation, fournissent les informations et les moyens nécessaires pour les impliquer, et leur expliquent comment leurs contributions ont influencé les décisions.

Partie prenante – Personnes, organisations, communautés ou individus qui sont directement ou indirectement affectés, et/ou ont une influence ou un pouvoir sur une politique.

Personnes et groupes marginalisés – Personnes ou groupes qui ont relativement peu ou pas d'influence sur les processus de prise de décision.

Plan de participation des parties prenantes – Un plan qui spécifie les activités, les méthodes, le calendrier, les rôles, les responsabilités, le rapportage et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs identifiés de la participation des parties prenantes.

Plainte – Un problème, une préoccupation ou une réclamation (réelle ou perçue) qu'un individu ou un groupe souhaite voir traitée et résolue.

Politique ou action – Une intervention prise ou mandatée par un gouvernement, une institution ou toute autre entité, pouvant inclure des lois, des règlements et des normes, des taxes, des redevances, des subventions et des incitations, des instruments d'information, des accords volontaires, la mise en œuvre de technologies, de processus ou de pratiques, ainsi que des financements et investissements publics ou privés.

Rapport d'évaluation – Un rapport, rédigé par l'utilisateur, qui documente le processus d'évaluation ainsi que les impacts sur les émissions de GES, le développement durable, et les impacts transformationnels d'une politique.

Réparation – Résolution ou compensation d'un tort, d'une perte ou d'une plainte.

Retours – Les informations retournées aux parties prenantes (y compris au gouvernement) en réponse ou en réaction aux informations qu'elles ont précédemment fournies.

Sollicitation de l'opinion d'experts – Un protocole de consultation des experts, comprenant un processus visant à les aider à comprendre le processus de consultation, à éviter les biais et à fournir des jugements indépendants et fiables.

Photo par © Shutterstock



Bibliographie

Bibliographie

AccountAbility (2015). Norme AA1000 pour la mobilisation des parties prenantes (en anglais uniquement). New York. Disponible sur <https://www.accountability.org/standards>

Banque Mondiale (2017). Cadre environnemental et social. Washington, D.C. Disponible sur <https://documents1.worldbank.org/curated/en/383011492423734099/pdf/114278-WP-REVISED-PUBLIC-Environmental-and-Social-Framework.pdf>

Borrini-Feyerabend, G., et M. Brown (1997). Acteurs sociaux et parties prenantes (version éditée) (en anglais uniquement). Dans Beyond Fences: Seeking Social Sustainability in Conservation, Grazia Borrini-Feyerabend (Ed.). Gland, Suisse : Union internationale pour la conservation de la nature. Disponible sur <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/1997-037-1.pdf>

Chevalier, Jacques M., et Daniel J. Buckles (2008). SAS2 : Guide de recherche collaborative et d'engagement social (en anglais uniquement). New Delhi : SAGE Publications ; Ottawa : Centre de recherches pour le développement international. Disponible sur <https://methods.sagepub.com/dict/mono/sas2-social-analysis-systems/toc>

FCPF (Forest Carbon Partnership Facility) et programme ONU-REDD (2012). Lignes directrices sur l'engagement des parties prenantes dans la préparation à REDD+ (en anglais uniquement). Disponible sur <https://www.forestcarbonpartnership.org/system/files/documents/Guidelines%20on%20Stakeholder%20Engagement%20April%2020%2C%202012%20%28revision%20of%20March%2025th%20version%29.pdf>

IAP2 (International Association for Public Participation) (2014). Spectre de la participation du grand public (en anglais uniquement). Denver. Disponible sur https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf

Victorian Department of Education and Early Childhood Development (2011). Cadre pour la mobilisation des parties prenantes (en anglais uniquement). Disponible sur <https://www.vic.gov.au/public-engagement-framework-2021-2025>

Photo par © Getty Images



Contributeurs

Contributeurs

Responsables du développement du guide

Joanna Durbin, Climate, Community & Biodiversity Alliance (responsable technique)

Sinclair Vincent, Verra (co-responsable)

Équipe de rédaction

George Akwah Neba, Union internationale pour la conservation de la nature (membre du groupe de travail technique)

John van Mossel, ICF International (membre du groupe de travail technique)

Leah Good, Transparency International (membre du groupe de travail technique)

Sudha Padmanabha, Fair Climate Network (membre du groupe de travail technique)

Groupe de travail technique

Abdon Awono, Université de Montpellier

Carmenza Robledo Abad, USYS-TdLab, ETH Zurich

Chikako Makino, Japan Accreditation Board

Dil Raj Khanal, Fédération des utilisateurs de la foresterie communautaire

Elsbeth Halverson, Programme des Nations Unies pour le développement

Estelle Fach, Programme des Nations Unies pour le développement

Jesse Worker, World Resources Institute

John Akinnuba, Centre pour le développement environnemental et communautaire

Jolanda Vandenberg, Wageningen UR-LEI

Justin Goodwin, Aether

Lalanath de Silva, Fonds vert pour le climat

Luis Roberto Chacón Fernández, EMA Consulting Firm

Manoj Nadkarni, Société zoologique de Londres

Mohamud Hassan Ali, Ministère des Pêches et des Ressources marines, République fédérale de Somalie

Sebastien Duyck, Centre pour le droit international de l'environnement

Titilope Ngozi Akosa, Centre for 21st Century Issues

Organisations pilotes

Direction du changement climatique, Ministère de l'Environnement et des Forêts, Kenya

Initiative pour l'action climatique et le développement, Malawi



Guide sur la Participation
des Parties Prenantes

www.climateactiontransparency.org
ICAT@unops.org

