

Mémoire

Auteur : Renouprez, Hélène

Promoteur(s) : Brunet, Sébastien

Faculté : Faculté des Sciences

Diplôme : Master en sciences et gestion de l'environnement, à finalité spécialisée

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/21495>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

ULiège - Faculté des Sciences - Département des Sciences et Gestion de l'Environnement

La consultation des parties prenantes dans la démarche de développement durable des organisations

Étude de cas : l'accompagnement proposé par le SPW Développement Durable



HÉLÈNE RENOUPREZ

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
MASTER EN SCIENCES ET GESTION DE L'ENVIRONNEMENT – À FINALITÉ MÉDIATIONS ET TRANSITIONS**

ANNÉE ACADEMIQUE 2023-2024

RÉDIGÉ SOUS LA DIRECTION DE SÉBASTIEN BRUNET

COMITÉ DE LECTURE :

CÉCILE CAVALADE

PIERRE STASSART

Copyright

Toute reproduction du présent document, par quelque procédé que ce soit, ne peut être réalisée qu'avec l'autorisation de l'auteur et de l'autorité académique* de l'Université de Liège.

*L'autorité académique est représentée par le(s) promoteur(s) membre(s) du personnel enseignant de l'Université de Liège.

Le présent document n'engage que son auteur.

Auteur du présent document : RENOUPREZ Hélène – helene-renou74@hotmail.be

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur de mémoire, Monsieur Sébastien Brunet, pour son encadrement précieux, sa disponibilité, ses conseils, et son soutien tout au long de cette recherche.

Je souhaite également remercier la Direction du Développement Durable du Service Public de Wallonie qui m'a accueillie durant deux mois. Ce stage a contribué à l'élaboration de mon sujet de mémoire, à la construction de mes données, et m'a fourni des éléments clés pour cette recherche. Je tiens tout particulièrement à remercier Marie Bourgeois et Natacha Zuinen pour m'avoir introduite au processus d'accompagnement d'organisations durables du SPW Développement Durable et pour avoir partagé leurs connaissances et leurs idées.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes et organisations qui ont participé à mes entretiens et fourni des informations clés pour cette recherche. Leur contribution a été inestimable pour la réalisation de mon étude.

Enfin, je remercie ma famille, mon copain et mes amis pour leur soutien infaillible, leur patience et leurs encouragements constants lors de l'élaboration de ce travail et tout au long de mes études. Je tiens particulièrement à remercier ma maman et mon frère pour leurs relectures et leurs précieux conseils.

Table des matières

1. Introduction : Mise en contexte.....	5
1.1. Contexte.....	5
1.2. Présentation de la question de recherche et des objectifs de recherche.....	6
1.3. Hypothèses de départ.....	7
2. État de l’art	8
2.1. Le concept de « développement durable » (« <i>sustainable development</i> »)	8
2.2. Critique du concept de développement durable	11
2.3. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) (« <i>Sustainable Development Goals</i> » (SDGs))	12
2.4. Le développement durable en Wallonie	15
2.5. Le développement durable dans les organisations.....	20
2.6. Le concept de participation	22
2.7. La participation dans le contexte du développement durable et des Objectifs de Développement Durable.....	24
2.8. La Wallonie et la participation dans le cadre des ODD	26
2.9. La théorie des parties prenantes (« <i>Stakeholder Theory</i> »).....	27
2.9.1. Historique	27
2.9.2. Définitions et classifications.....	28
2.9.3. Les différentes versions de la théorie des parties prenantes	31
2.9.4. Les critiques de la théorie des parties prenantes.....	34
2.9.5. Le développement durable et la théorie des parties prenantes	34
3. Méthodologie, matériel et méthode.....	35
4. Étude de cas	40
4.1. Le Service Public de Wallonie.....	40
4.2. Le Service Public de Wallonie Développement Durable.....	41
4.3. L’appel à organisations durables	41
4.4. La consultation des parties prenantes	43
4.4.1. Consultation-type des parties prenantes externes (observation participante).....	44
4.4.2. Organisation de la consultation des parties prenantes externes.....	45
4.5. Apports de la consultation des parties prenantes.....	51
4.5.1. Hypothèse 1 : la consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l’accompagnement proposé par la DDD du SPW, permet l’identification des actions de développement durable pertinentes et prioritaires à mettre en place par les organisations accompagnées.	51

4.5.2.	Hypothèse 2 : la mise en place d'une consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, favorise l'instauration d'autres initiatives de consultation et de participation similaires au sein des organisations accompagnées.	53
4.5.3.	Hypothèse 3 : la consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, favorise l'acceptation et la mise en œuvre des actions de développement durable décidées par les organisations accompagnées.	56
4.5.4.	Hypothèse 4 : La théorie des parties prenantes est une théorie pertinente pour analyser les consultations des parties prenantes externes et permet une meilleure compréhension des dynamiques en jeu lors de ce processus.	58
4.6.	Apports complémentaires aux hypothèses	58
4.6.1.	Apports généraux	58
4.6.2.	Les défis et obstacles rencontrés, ainsi que les critiques vis-à-vis de la consultation et de l'accompagnement	60
4.6.3.	Mise en perspective critique du concept de développement durable et des Objectifs de Développement Durable	64
5.	Discussions	65
5.1.	Analyse des résultats au regard de la théorie des parties prenantes	65
5.1.1.	La version descriptive/empirique	66
5.1.2.	La version instrumentale	75
5.1.3.	La version normative	76
5.2.	Pertinence de la théorie des parties prenantes	77
6.	Conclusions	78
7.	Bibliographie	83
8.	Annexes	89
	Annexe 1 : Guide d'entretien pour les organisations	89
	Annexe 2 : Guide d'entretien pour le membre de la DDD du SPW	91
	Annexe 3 : Retranscription entretien 5 - MACS	92
	Annexe 4 : Règlement : appel à candidatures pour l'accompagnement vers des organisations durables du SPW Développement Durable	101
	Annexe 5 : Document de priorisation des enjeux distribué par WBI lors de la consultation de ses parties prenantes	108
	Annexe 6 : Analyse au regard de la théorie des parties prenantes : version descriptive/empirique	110

1. Introduction : Mise en contexte

1.1. Contexte

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) sont des objectifs mondiaux mis en place par l'ONU en 2015, afin d'appeler à l'action pour protéger la planète, éradiquer la pauvreté et garantir la paix et la prospérité pour l'ensemble des êtres humains (*Objectifs de développement | Programme De Développement Des Nations Unies*, s. d.). La mise en œuvre de ce programme nécessite un partenariat mondial impliquant non seulement tous les pays, mais aussi tous les acteurs de ceux-ci, tels que les gouvernements locaux, les entreprises, les organismes régionaux et internationaux ou les organisations de la société civile (Gusmão Caiado et al., 2018). Ce besoin de partenariats et de mobilisation de l'ensemble des acteurs se retrouve au niveau de différents Objectifs de Développement Durable. On le retrouve notamment au sein de l'objectif 16 : « Paix, justice et institutions efficaces », au niveau de la cible 16.7 : « Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions » et 16.8 : « Élargir et renforcer la participation des pays en développement aux institutions chargées de la gouvernance au niveau mondial » (L'Agenda 2030 en France, 2024), ainsi qu'au niveau de l'objectif 17 : « Partenariats pour la réalisation des objectifs » (Thinyane et al., 2018).

En Belgique, le développement durable est inscrit dans la Constitution depuis 2007. L'article 7bis garantit que tous les niveaux politiques, c'est-à-dire l'Etat fédéral, les Communautés et les Régions, poursuivent les Objectifs de Développement Durable, à la fois dans ses aspects économiques, sociaux et environnementaux, et ce dans leurs compétences respectives (*La Constitution Belge*, s. d.; *Voluntary National Reviews 2023, Belgium | High-Level Political Forum*, s. d.). Pour relever ces défis, la Wallonie s'est dotée de nombreux plans et stratégies, tels que le Plan wallon de sortie de la pauvreté, Circular Wallonia, la Stratégie wallonne de développement durable, le Plan air climat énergie 2030 (PACE) ou encore le plan « genre ». En tout, la Wallonie compte 44 plans et stratégies, tous liés au développement durable (*Troisième Stratégie wallonne de développement durable (SWDD), Ensemble vers les objectifs de développement durable !*, 2024).

La participation de tous et les partenariats sont des pratiques essentielles dans le contexte du/d'un développement durable. Trouver et mettre en place des solutions répondant aux défis que soulève celui-ci, nécessite de modifier les responsabilités et les rôles des institutions et des individus, ainsi que d'adopter de nouveaux modèles de comportement. La transition vers le

développement durable implique de prendre en compte les valeurs, les idées et les perspectives de différents groupes de la société tels que les gouvernements, le secteur privé, le grand public et les organisations non gouvernementales (Bass et al., 1995).

Le Service Public de Wallonie Développement Durable (SPW DD) joue un rôle important dans cette transition en proposant notamment un accompagnement afin de guider les organisations dans leur transition vers un développement durable. Une étape de cet accompagnement est la consultation des parties prenantes externes, une démarche essentielle afin de mettre en place une feuille de route Objectifs de Développement Durable (ODD) pertinente. Cette étape consiste à réunir les parties prenantes externes, c'est-à-dire les individus qui peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation ou qui peuvent influencer leur réalisation (Freeman, 1984 cité dans Pesqueux, 2006) et qui, dans ce cas, sont externes à celle-ci. Ces consultations permettent de discuter des enjeux liés au développement durable et aux Objectifs de Développement Durable.

Comment les organisations sélectionnent-elles leurs parties prenantes externes ? Quels sont les bénéfices et les défis de ces consultations ? Comment les remarques des parties prenantes sont-elles prises en compte ? Ce mémoire vise à examiner la manière dont cette consultation des parties prenantes est mise en œuvre et à l'analyser au regard de la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). Cette théorie offre une analyse des relations entre l'organisation et son environnement, au sens large du terme (Mercier & Gond, 2006). Elle se démarque d'une approche classique et actionnariale de la firme en reconnaissant que d'autres acteurs, en plus des actionnaires, peuvent influencer ou être influencés par la performance de l'organisation, et dont les intérêts doivent également être pris en considération (Mercier, 2001; Mercier & Guinn-Milliot, 2003 cités dans Aloui et al., 2015).

1.2. Présentation de la question de recherche et des objectifs de recherche

L'importance de la participation et des partenariats est un élément qui ressort lorsque l'on parle de développement durable et plus précisément des Objectifs de Développement Durable. Par cette recherche, je souhaite explorer comment cette participation est mise en place dans des organisations souhaitant s'engager dans une démarche de développement durable. Pour ce faire, je me suis penchée, plus particulièrement, la consultation des parties prenantes externes mise en œuvre lors de l'accompagnement proposé par la Direction du Développement Durable

(DDD) du Service Public de Wallonie (SPW), qui soutient les organisations dans leur transition vers un développement durable.

Ma question de recherche est donc la suivante : « **Comment la consultation des parties prenantes externes favorise-t-elle une dynamique de consultation et de participation dans le contexte des Objectifs de Développement Durable, et contribue-t-elle à la mise en place et à l'acceptation d'actions prioritaires de développement durable : l'accompagnement proposé par le Service Public de Wallonie Développement Durable comme étude de cas.** »

L'un des objectifs de cette recherche est, tout d'abord, d'examiner comment la consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, peut favoriser une dynamique de consultation et de participation au sein des organisations engagées dans les ODD. Plus précisément, je cherche à savoir si la mise en place de cette consultation a incité les organisations, désireuses d'adopter une démarche de développement durable, à organiser d'autres consultations similaires.

Cette recherche vise aussi à analyser la manière dont cette consultation est mise en place et les bénéfices qu'elle apporte à l'organisation, notamment en termes d'identification d'actions prioritaires, de mise en œuvre, d'acceptation et d'intégration des actions de développement durable.

En explorant l'impact de la consultation de parties prenantes externes sur la mise en œuvre d'une démarche de développement durable au sein d'organisations accompagnées, cette étude questionne la pertinence de celle-ci, mais apporte également des éléments essentiels pour l'améliorer et renforcer les démarches de développement durable.

Enfin, en utilisant le cadre théorique de la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), je tiens à examiner d'un point de vue théorique les mécanismes de consultation des parties prenantes externes mis en place lors de l'accompagnement, et ainsi, examiner les dynamiques en jeu lors de ce processus.

1.3. Hypothèses de départ

Différentes hypothèses sous-tendent à ma question de recherche :

- **Hypothèse 1** : La consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, permet l'identification des actions de

développement durable pertinentes et prioritaires à mettre en place par les organisations accompagnées.

- **Hypothèse 2** : La mise en place d'une consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, favorise l'instauration d'autres initiatives de consultation et de participation similaires au sein des organisations accompagnées.
- **Hypothèse 3** : La consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, favorise l'acceptation et la mise en œuvre des actions de développement durable décidées par les organisations accompagnées.
- **Hypothèse 4** : La théorie des parties prenantes est une théorie pertinente pour analyser les consultations des parties prenantes externes et permet une meilleure compréhension des dynamiques en jeu lors de ce processus.

2. État de l'art

2.1. Le concept de « développement durable » (« *sustainable development* »)

C'est pour la première fois, en 1980, que l'on mentionne le terme « *sustainable development* », développement durable en français. Ce terme a été introduit dans le cercle onusien par l'Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources suite à son rapport qui proposait une stratégie mondiale pour la conservation de la nature (Aggeri & Godard, 2006; Gendron, & Revéret, 2000). Elle avait alors énoncé dans sa stratégie de conservation que : « Le développement durable doit tenir compte des facteurs sociaux et écologiques aussi bien qu'économiques, de la base de ressources biotiques et non biotiques ainsi que des avantages et des inconvénients à court et à long termes des solutions de rechange » (Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources, 1980 cité dans Gendron & Revéret, 2000, p.113).

Mais c'est réellement en 1987 que le concept de « développement durable » s'est vu donner une définition qui lui a permis de se faire effectivement connaître mondialement. La Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), plus connue sous le nom de Commission Brundtland, du nom de sa présidente Madame Gro Harlem Brundtland, ministre Norvégienne, a défini le concept dans son rapport « *Our Common Future* » (Notre Avenir à Tous) (Aggeri & Godard, 2006; Allix-Desfautaux & Makany, 2015; Gusmão Caiado

et al., 2018). Cette nouvelle expression vient remplacer le terme « écodéveloppement » apparu à la suite de la conférence des Nations unies sur l'environnement qui a eu lieu à Stockholm en 1972, et qui lançait un cri d'alarme en ce qui concerne l'état d'épuisement de la planète (Aggeri & Godard, 2006; Mathieu, 2006). Le « développement durable » est alors défini comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1988, p. 51 cité dans Moquet, 2005, p. 156). Deux notions fondamentales sont présentes dans ce rapport : le concept de besoin et celui de limitations environnementales, technologiques et d'organisation sociale. D'une part, il souligne l'importance des besoins, et plus précisément des besoins essentiels des plus démunis à qui il est crucial d'accorder la plus haute priorité. D'autre part, il aborde l'idée que l'état actuel de nos technologies et de notre organisation sociale impose des limites à la capacité de l'environnement à satisfaire les besoins présents et futurs (CMED, 1989 cité dans Delchet, 2006).

Ensuite, c'est le Sommet de la Terre à Rio en 1992 qui va officialiser la notion de développement durable ainsi que les trois piliers sur lesquels il repose : économique, social et environnemental (Jabareen, 2008). Le développement durable transcende les paradigmes axés sur l'écologie ou l'économie uniquement en y ajoutant une dimension humaine. De plus, il souligne l'importance de la préoccupation de ces trois piliers simultanément (Huybens, 2004 cité dans Delchet, 2006). Cette Conférence des Nations unies sur l'Environnement et le Développement a réuni pas moins de 178 pays et 110 chefs d'Etat et de gouvernements. Elle est caractérisée par l'adoption de deux éléments : « la Déclaration de Rio » et ses 27 principes, ainsi que l'adoption de « l'Agenda 21 » (CNUED, 92-1; CNUED, 92-2 cités dans Delchet, 2006). Ce dernier est un programme d'action global qui cherche à rassembler toutes les parties prenantes. Il soutient que la responsabilité d'amener des changements revient aux gouvernements, en collaboration avec le secteur privé et les autorités locales, tout en travaillant également avec les organisations nationales, régionales et internationales (Jabareen, 2008). De plus, ce Sommet va soutenir l'importance de « l'information pour la prise de décision » (chapitre 40 de l'Agenda 21) ainsi que l'élaboration d'indicateurs de développement durable (Rumpala, 2009).

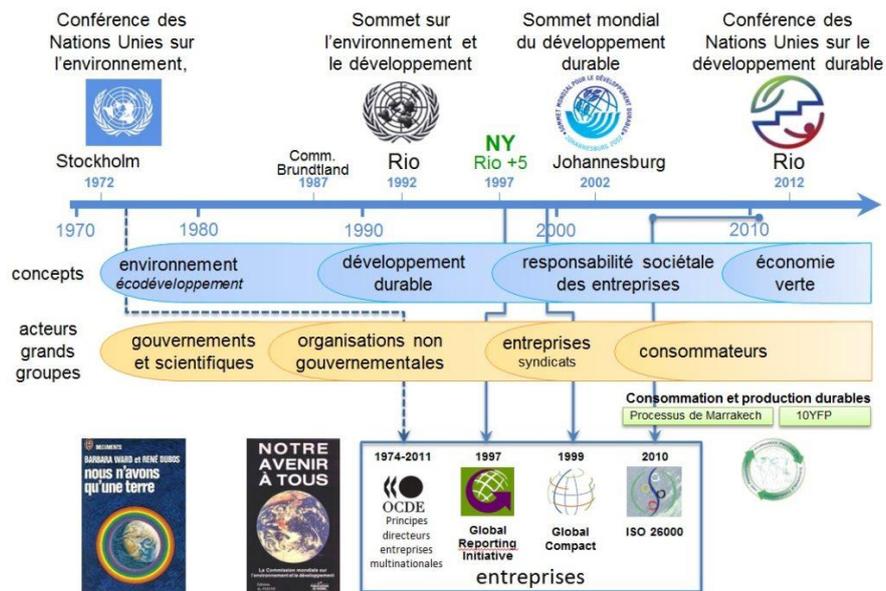


Figure 1 – Les grandes dates du développement durable (Brodhag, 2011)

Depuis ce jour, le développement durable s’articule donc autour de trois dimensions qu’il convient d’harmoniser qui sont : le développement économique, le progrès social et la préservation environnementale (Aggeri & Godard, 2006). La dimension économique englobe la création de richesse visant à répondre aux besoins de la société. Il faut que l’efficacité économique soit garantie dans toute stratégie, action ou décision (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). La dimension sociale, quant à elle, renvoie au progrès social et à l’équité intra et intergénérationnelle, en traitant des enjeux de développement tels que l’accès à l’eau et la lutte contre la faim, ainsi que des questions de santé et de conditions de travail. Dans ce cadre, les entreprises doivent s’insérer dans la société et participer à son développement en identifiant les parties prenantes et en prenant en compte leurs aspirations ainsi que celles de la société dans son ensemble (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Enfin, la dimension environnementale du développement durable implique la protection des écosystèmes et la préservation des équilibres essentiels pour le maintien de la biosphère, tout en favorisant la durabilité des écosystèmes qui fournissent des ressources essentielles pour les activités humaines et créent un environnement sain pour les habitants (Godard, 2003). Cependant, il est important de garder en tête qu’il ne suffit pas de juxtaposer les trois piliers, mais bien de réaliser des actions transversales ayant pour finalité de satisfaire les besoins des générations actuelles et ce, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

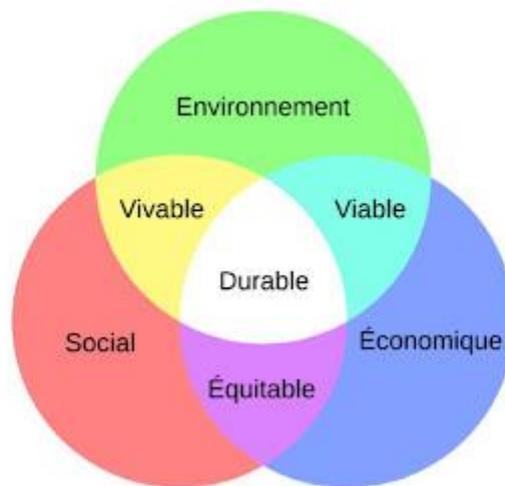


Figure 2 – Les 3 piliers du développement durable (*Quels sont les 3 piliers du développement durable ?*, 2023)

2.2. Critique du concept de développement durable

Bien que le concept de développement durable et sa définition fassent consensus et soient mondialement reconnus, cela ne les empêche pas d'être l'objet de certaines critiques. En effet, cette définition demeure principalement macroéconomique et se limite à la présentation des grandes lignes du concept de développement durable, à savoir : son idéologie, sa vision et sa philosophie, mais ne présente pas de voies d'opérationnalisation concrètes pour les entreprises (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

De plus, le concept de développement durable est un concept assez flou, large et malléable, facilitant sa diffusion et son appropriation par différents groupes sociaux. Cela le rend également sujet à des interprétations variées, et parfois contradictoires (Gendron & Revéret, 2000). En effet, dépendant des contextes dans lesquels il est mis en œuvre et des acteurs qui le mobilisent, il peut changer d'apparence (Gutsats, 1983; Gherra, 2010, cités dans Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Il peut alors devenir, dans le pire des cas, un prétexte utilisé par les acteurs de la mondialisation (Brunel, 2008 cité dans Hertig, 2011; Sauvé, 2007). Le concept est alors souvent réapproprié par les acteurs économiques dans le but de garder et légitimer leur statu quo en matière de développement durable. Par exemple, les « mécanismes de développement propre » qui permettent l'achat du droit de polluer. Cette utilisation stratégique du vocabulaire de la durabilité permet de légitimer des politiques et des pratiques qui continuent d'accentuer les inégalités entre riches et pauvres et de promouvoir l'occidentalisation du monde (Rodhain, 2007; Latouche, 2005 cité dans Sauvé, 2007).

Selon Latouche (2003), le concept de développement durable, souvent présenté comme une solution aux crises économiques, sociales et environnementales, est en réalité une antinomie ou un oxymore (juxtaposition de deux mots contradictoires). Ajouter l'adjectif « durable » au développement ne remet pas en question l'accumulation capitaliste mais cherche plutôt à lui ajouter des dimensions sociales, culturelles ou écologiques, sans changer sa nature fondamentale (Latouche, 2003). Serge Latouche critique vivement cette « monstruosité verbale », arguant que le développement, comme il est pratiqué aujourd'hui, est fondamentalement non durable. L'ajout du terme « durable » est donc perçu comme une imposture par de nombreux écologistes, activistes et intellectuels, car il dissimule les véritables impacts négatifs du développement continu sur les équilibres économiques, écologiques et sociaux (Latouche, 2003; Rodhain & Llana, 2006).

Rodhain (2007) se demande si, « Tel un pansement sur une jambe de bois, le développement durable ne serait-il pas une façon de changer les mots à défaut de changer les choses, un alibi pour poursuivre en toute impunité un développement, par essence, non durable ? » (p.203). La notion de durabilité crée l'illusion d'un changement, apaisant la conscience des citoyens. Cependant, en réalité, peu de choses changent véritablement : les équilibres écologiques restent fragiles et les inégalités sociales continuent de s'accroître (Rodhain, 2007).

Dans le cadre de mon étude, je prends en compte ces critiques formulées à l'égard du concept de développement durable. Je m'efforce donc de garder ces critiques en tête tout au long de mon terrain de recherche, car cette attention particulière est essentielle pour comprendre comment elles sont perçues par les organisations accompagnées. En intégrant cette approche critique, je peux approfondir la compréhension des défis liés à la mise en œuvre d'une démarche de développement durable et en donner une analyse plus complète et nuancée.

2.3. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) (« *Sustainable Development Goals* » (SDGs))

À la suite des différents Sommets mondiaux et de l'importance croissante accordée au développement durable, des objectifs visant à atteindre ce développement qui répond aux besoins actuels tout en préservant la capacité des générations futures à répondre aux leurs, vont émerger. Ces objectifs, au nombre de 17, sont connus sous le nom d'Objectifs de Développement Durable, ODD en abrégé, ou « *Sustainable Development Goals* » (SDGs) en anglais. Ils ont été développés par l'Assemblée générale des Nations unies en 2015 dans le

cadre d'un plan d'action global dont le nom est : « *Transforming our World : the 2030 Agenda for Sustainable Development* » (Schramade, 2017). Ces objectifs sont les successeurs des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement, OMD en abrégé, ou « *Millenium Development Goals* » (MDGs), adoptés en 2001 lors du Sommet Millénaire des Nations unies (Wynn & Jones, 2022).

Les nouveaux Objectifs de Développement Durable visent à guider les décisions à prendre d'ici 2030 et cherchent à avoir un impact significatif sur la politique internationale et le financement en faveur du développement durable, façonnant ainsi les futurs efforts politiques (Terama et al., 2015 cités dans Gusmão Caiado et al., 2018). Ils représentent un effort multilatéral important afin de se diriger vers un monde plus résilient et plus durable, tout en tenant également compte des besoins des pays en voie de développement. Ce programme requiert un partenariat mondial entre tous les pays, les nations et les parties prenantes. Tous ces acteurs doivent travailler ensemble afin d'atteindre les objectifs fixés, que ce soient les gouvernements locaux, les entreprises multinationales ou non, les organismes régionaux et internationaux ainsi que les organisations de la société civile (Gusmão Caiado et al., 2018). En somme, il sert de boussole afin de bâtir un monde meilleur, plus résilient et durable pour les générations actuelles et futures.

Ces 17 ODD, approuvés par 193 États membres, sont composés de 169 cibles comprenant un ou plusieurs indicateurs, qui sont au nombre de 242 au total (Cappellin, 2022; As Aitsi-Selmi et al., 2016 cités dans Gusmão Caiado et al., 2018). Ils ont été formulés à la suite d'un large processus participatif réunissant des groupes de haut niveau tels que les « *Open Working Groups* » (OWG), composés de 70 États-membres des Nations Unies, accompagnés par de nombreuses consultations, et aboutissant à l'approbation d'un document final négocié par les chefs d'État. Ces derniers ont identifié cinq domaines d'une grande importance, qui seront considérés comme les cinq piliers de l'Agenda 2030, à savoir : *People, Planet, Prosperity, Peace* et *Partnership* (Jayasooria, 2016 cité dans Gusmão Caiado et al., 2018). Ces indicateurs ont pour but d'aider entreprises et investisseurs à évaluer leurs engagements et leurs progrès dans l'accomplissement des différents ODD (Schramade, 2017).



Figure 3 – Les Objectifs de développement durable (Devallée, 2020)

Voici les cinq piliers abordés de manière plus approfondie :

1. **People** : « Ce dernier ambitionne d'éliminer la pauvreté sous toutes ses formes, de mettre fin à la discrimination et de réduire les inégalités et les vulnérabilités qui portent préjudice à l'Humanité dans son ensemble. » (« 17 SDGs/5 Piliers », s. d.).
2. **Planet** : « Il s'agit d'assurer une production et consommation durables de nos ressources, de préserver la qualité de l'air et une biodiversité riche de manière à limiter le réchauffement climatique et protéger les citoyens des catastrophes naturelles qui en découlent. » (« 17 SDGs/5 Piliers », s. d.).
3. **Prosperity** : « Veiller à mettre les technologies et l'innovation au service de la science, pour un développement à dimension humaine et en harmonie avec la nature. » (« 17 SDGs/5 Piliers », s. d.).
4. **Peace** : « Créer des sociétés pacifiques, justes et inclusives, car « il ne peut y avoir de développement sans paix ni de paix sans développement durable » » (« 17 SDGs/5 Piliers », s. d.).
5. **Partnership** : « L'Agenda 2030 reconnaît qu'il ne sera possible d'atteindre les 17 Objectifs de développement durable qu'à condition que les gouvernements, le secteur privé et la société civile travaillent ensemble à leur réalisation. Inclusifs, universels, et interconnectés, ces objectifs appellent à l'action de tous ces acteurs en instaurant un langage commun. » (« 17 SDGs/5 Piliers », s. d.).

Les Objectifs de Développement Durable sont intéressants dans le sens où ils établissent des objectifs ambitieux pour améliorer le monde et fournissent un langage universel pour discuter

de développement. De plus, ils créent des opportunités commerciales et encouragent les entreprises à agir (Schramade, 2017).

2.4. Le développement durable en Wallonie

Comme mentionné précédemment au point 2.1., le développement durable nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs de la société. Si je voulais identifier les acteurs contribuant ou pouvant contribuer au développement durable en Wallonie, je pourrais nommer l'ensemble de sa population. Cependant, dans cette section, je souhaite aborder le développement durable en Wallonie au travers de sa politique publique et des acteurs de celle-ci. En effet, le développement durable wallon est porté par une stratégie de développement durable dont les acteurs principaux sont le Gouvernement wallon, l'administration wallonne, le milieu académique dont les universités, le secteur associatif et les ONG, ainsi que le monde des entreprises. Je vais reprendre ci-dessous certaines actions de ces acteurs.

Gouvernement wallon

Le Gouvernement wallon, dans sa Déclaration de politique régionale pour les années 2019 à 2024, s'engage à rendre le développement de la Wallonie plus durable. En ce sens, le Gouvernement a adopté le 22 septembre 2022, la troisième Stratégie Wallonne de Développement Durable (SWDD)¹ appelée « *Ensemble vers les objectifs de développement durable !* » (*Wallonie durable | Développement Durable*, s. d.).

Cette stratégie de développement durable découle du décret relatif à la stratégie wallonne de développement durable du 27 juin 2013. Ce décret définit le concept de « stratégie de développement durable » comme suit : « un document d'orientation et d'actions visant à encourager à l'initiative et à la cohérence en matière de développement durable dans les politiques publiques de la Région wallonne, (...) » (wallonie, 2013). Il prévoit également qu'une nouvelle stratégie soit élaborée pour chaque nouveau Gouvernement Wallon (*Première et deuxième stratégies wallonnes de développement*, s. d.).

La première Stratégie Wallonne de Développement Durable, adoptée en 2013, offre un diagnostic de la situation de l'époque, identifiant les enjeux, défis et les thèmes prioritaires, et

¹ À consulter sur le site internet du SPW Développement Durable à l'adresse suivante : [Wallonie durable | Développement Durable](#)

harmonise les différents plans existants. Elle énonce également les visions à long terme pour la Wallonie, les objectifs de transition, ainsi qu'un plan d'actions (*Première et deuxième stratégies wallonnes de développement*, s. d.).

La deuxième Stratégie Wallonne de Développement Durable a été adoptée en 2016. Elle vise à construire une société respectueuse de l'Homme et de l'environnement. Elle se compose de quatre chapitres : une vision à long terme pour 2050, un diagnostic des acquis et des défis basés sur une trentaine d'indicateurs, des objectifs à court et moyen termes à atteindre d'ici 2030, et un plan d'actions regroupant une centaine de mesures pour rendre les modes de consommation et de production plus durables, notamment dans les domaines de l'alimentation, de l'énergie et des ressources (*Première et deuxième stratégies wallonnes de développement*, s. d.).

La troisième Stratégie, quant à elle, souhaite accélérer la mise en œuvre du Programme mondial de développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 Objectifs de Développement Durable. Elle encourage une approche systémique qui prend en compte différents acteurs et différentes échelles et souhaite mobiliser la contribution des pouvoirs publics ainsi que l'ensemble des acteurs wallons. Elle se projette également dans un avenir plus lointain, mettant l'accent sur l'anticipation et la narration pour créer une Wallonie durable et résiliente. On retrouve au sein de ce document une cartographie des stratégies et des plans wallons, mettant en avant leur contribution respective aux ODD. Il présente également 89 objectifs chiffrés, relatifs à 61 cibles considérées comme prioritaires, que la Wallonie s'est fixée à atteindre d'ici 2030. Afin d'évaluer le progrès de la Wallonie, 91 indicateurs de suivi ont été déterminés. Enfin, cette stratégie inclut également 16 actions transversales visant à encourager et à faciliter l'adoption d'une approche systémique de développement durable dans les activités des divers acteurs concernés (*Troisième Stratégie wallonne de développement durable (SWDD), Ensemble vers les objectifs de développement durable !*, 2024).

Ces différentes actions sont regroupées en six catégories, à savoir : anticiper, mettre en cohérence, participer, former et sensibiliser, financer, et enfin mesurer.

- Sous la catégorie « **Anticiper** », on retrouve la co-construction d'une vision à long terme (2050) de développement durable, l'amélioration de la résilience environnementale, et la promotion des métiers de la transition et d'avenir.
- Pour la catégorie « **Mettre en cohérence** », les différentes actions visent à cartographier et à intégrer les stratégies et plans autour des ODD, à intégrer les ODD dans les contrats

d'administration régionaux et programmes stratégiques locaux, et à renforcer la cohérence des politiques à différents niveaux.

- La catégorie « **Participer** », quant à elle, vise à promouvoir la participation citoyenne.
- La catégorie « **Former et sensibiliser** » propose des modules de formation à l'Agenda 2030, la sensibilisation et la formation des jeunes et des acteurs de la jeunesse et de l'éducation au développement durable, la continuation de l'accompagnement vers des organisations durables et enfin, l'alimentation d'un site web régional autour des ODD.
- La catégorie « **Financer** » inclut le soutien aux initiatives régionales et locales contribuant aux ODD, l'intégration de critères de développement durable dans les aides à l'investissement régionales, la réflexion sur les budgets régionaux à l'aune des ODD, et l'émission d'obligations durables afin de financer la dette publique et suivre les initiatives européennes en matière de finance durable.
- Enfin, la catégorie « **Mesurer** », prévoit la réalisation de bilans réguliers des progrès vers les ODD et la participation à l'examen national volontaire de la Belgique.

L'administration wallonne

L'administration wallonne joue également un rôle crucial dans le développement durable en Wallonie. L'administration wallonne en charge du développement durable est la Direction du Développement Durable du Service Public de Wallonie. Elle met en œuvre la politique de développement durable décidée par le Gouvernement wallon. Elle intervient dans différents secteurs tels que la construction, la mobilité ou encore l'alimentation pour faciliter la transition vers un développement durable en Wallonie. Elle met en œuvre des projets stratégiques, offre des subventions, développe des indicateurs, attribue des labels et certifications, propose de formations, etc. De plus, la Direction joue un rôle de "coach" en fournissant conseils et outils pour promouvoir les bonnes pratiques en matière de développement durable (*Direction du Développement durable | Service public de Wallonie, s. d.*).

On notera qu'il existe aussi des instances fédérales responsables de la mise en œuvre de politiques de développement durable au niveau de la Belgique. On retrouve notamment le Conseil Fédéral pour le Développement Durable (CFDD), l'Institut Fédéral du Développement Durable (IFDD) ou encore la Commission Interdépartementale pour le Développement Durable (CIDD) (*Le Conseil Fédéral du Développement Durable, s. d.*).

Le monde académique : les universités

En ce qui concerne le milieu académique, différentes actions sont mises en place au sein des universités wallonnes.

On peut ainsi mentionner la création du Green Office à l'Université de Liège. Le Green Office est une plateforme de développement durable créée par et pour la communauté de l'Université de Liège. Fondée en 2020, elle a pour mission d'informer, de sensibiliser, de connecter et de soutenir le développement de projets concrets en matière de développement durable (*Qu'est-ce que le Green Office ULiège ?*, s. d.).

Un Green Office est également présent à l'Université de Louvain (UCLouvain). L'UCLouvain a mis en place un Plan Transition pour les années 2021 à 2026, visant à intégrer les principes de développement durable dans toutes les dimensions de l'université, y compris l'enseignement, la recherche et la gestion de campus durables (*Plan transition | UCLouvain*, s. d.).

L'Université Libre de Bruxelles (ULB), quant à elle, possède sur son site Internet une page reprenant les différentes actions entreprises par l'université afin d'atteindre les 17 Objectifs de Développement Durable, que ce soit au niveau de la recherche, de l'enseignement, des achats, de l'alimentation, etc. (*Comment l'ULB contribue-t-elle aux Objectifs de développement durable?*, s. d.).

L'Université de Mons (UMons) a mis en place en 2023, une charte de développement durable qui formalise son engagement envers la durabilité. Cette charte guide les actions de l'Université pour intégrer les principes du développement durable dans ses activités (*Le Développement Durable | UMONS*, s. d.).

Ces quatre universités publient également chaque année un rapport de transition, de durabilité ou de développement durable, selon l'université, et organisent des cours en lien avec le développement durable.

Les entreprises

Le monde des entreprises est lui-même très actif dans le développement durable. De nombreuses entreprises se sont déjà engagées ou souhaitent encore s'engager dans la contribution aux Objectifs de Développement Durable.

Afin d'aider ces entreprises, AKT, anciennement l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), en collaboration avec le Service Public de Wallonie, a mis en place un site web : « Les SDGs pour les entreprises wallonnes » (*Accueil - Les SDGs pour les entreprises wallonnes*, s. d.). Cette plateforme permet de sensibiliser les entreprises, de les inspirer et de les aider à passer à l'action. On y propose des témoignages d'entreprises ayant entamé des actions en faveur du développement durable, un catalogue d'actions pour atteindre les ODD, ainsi que des outils pour passer à l'action.

L'Agence Wallonne à l'Exportation (AWEX) propose également une liste d'entreprises wallonnes ayant entrepris des actions allant dans le sens d'un développement durable. On y retrouve notamment la brasserie wallonne Brunehaut qui propose des produits 100% d'origine biologique. Ou encore la société Solarly spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution de stations solaires connectées, modulables et à un prix abordable, dont l'objectif est de fournir de l'énergie verte et des services de support dans les zones défavorisées (*Ces entreprises qui croient au développement durable | AWEX*, s. d.). Il existe encore beaucoup d'autres initiatives au sein des entreprises et des fédérations qui les accompagnent.

Le secteur associatif et des ONG

Par ailleurs, le secteur associatif et des ONG joue également un rôle important au niveau du développement durable en Wallonie. On peut mentionner plusieurs ONG influentes telles que Natagora, Greenpeace ou encore WWF (World Wide Fund for Nature).

Par exemple, en 2018, Natagora a été élue ambassadrice du développement durable avec cinq autres organisations par l'Institut Fédéral pour le Développement Durable (*Natagora, ambassadrice du développement durable en 2018*, s. d.). Les cinq autres ambassadeurs étaient l'agence de voyage Joker, la fédération des entreprises de Belgique (FEB), l'Union des villes et des communes flamandes (VVSG), le festival cinématographique MOOOV et le quotidien Metro (*Développement durable : 6 nouveaux ambassadeurs pour promouvoir les objectifs belges*, s. d.).

WWF, quant à lui, soutient différents projets en lien avec le développement durable tels que : Eat4Change, pêche durable en Méditerranée, stopper la pollution plastique en mer Méditerranée d'ici 2030, etc. (*Nos projets | WWF Belgique*, s. d.).

C'est également le cas de Greenpeace qui mène différentes campagnes en lien avec le climat, la biodiversité, l'agriculture et la transition énergétique (*Nos campagnes* | Greenpeace, s. d.).

2.5. Le développement durable dans les organisations

Dans la littérature scientifique, on identifie de manière générale un lien fort entre « développement durable », « organisations » et « Responsabilité Sociétale des Entreprises » (RSE). Effectivement, la RSE est définie comme étant la contribution des entreprises au développement durable (Capron, 2009; Quairel & Capron, 2013).

La responsabilité sociétale des entreprises voit le jour au début du XX^e siècle aux États-Unis. Certains événements de l'époque vont faire germer l'idée que les entreprises ont une responsabilité sociale en plus d'une responsabilité économique. Tout d'abord, après la Seconde Guerre mondiale, les grandes entreprises américaines vont tenter de restaurer leur réputation, entachée lors de la crise de 1929, en mettant en avant leur contribution essentielle à l'effort de guerre ainsi que leurs activités de mécénat et de philanthropie (Quenaudon, 2016). Ensuite, en 1989, le désastre écologique causé par l'échouement du pétrolier géant Exxon Valdez en Alaska, va entraîner une ouverture de la RSE à de nouvelles perspectives. En effet, à partir de ce moment-là, les sociétés transnationales commencent à considérer les impacts environnementaux de leurs activités, et la RSE devient alors une extension possible de la démarche de développement durable pour les entreprises (Quenaudon, 2016).

RSE

Howard Bowen est considéré comme le père fondateur de la responsabilité sociétale. Dans son ouvrage : « *Social Responsibilities of the Businessman* » (1953), il la décrit comme étant l'obligation pour les entrepreneurs de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre les lignes de conduite qui correspondent aux objectifs et aux valeurs jugés souhaitables dans notre société (Gond & Igalens, 2008 cités dans Fali, 2021).

Trois grandes approches de la RSE sont à distinguer : l'approche éthique, l'approche stratégique utilitariste et l'approche politique de « soutenabilité ».

- **L'approche éthique** est héritée du paternalisme d'entreprises du XIX^e siècle. Les actions sociales menées par les entreprises sont alors des actions d'ordre philanthropique et de mécénat, et sont mises en place de manière exclusivement

volontaire. Ces actions cherchent à corriger et réparer les dommages causés par l'activité économique. Cette approche est toujours dominante aux États-Unis actuellement (Capron, 2009; Quairel & Capron, 2013).

- **La conception stratégique utilitariste** de la RSE affirme que les besoins de rentabilité et de rentabilité seront mieux remplis en optimisant la performance sociale des individus et de l'organisation, et établit donc un lien positif entre la performance sociale et la performance économique de celle-ci (Capron, 2009; Quairel & Capron, 2013). L'entreprise doit alors prêter une attention particulière à son image de marque et à sa réputation (Capron, 2009; Quairel & Capron, 2013). Elle doit également maintenir la confiance de ses parties prenantes, c'est-à-dire les groupes et individus qui peuvent être influencés ou qui peuvent influencer les objectifs de l'organisation (Freeman, 1984 cité dans Quairel & Capron, 2013). Pour cela, elle doit être attentive à leurs attentes afin de conserver ou obtenir la légitimité nécessaire pour acquérir les ressources essentielles à son activité et garantir ainsi sa pérennité. Cette conception est très répandue en Europe (Quairel & Capron, 2013).
- **L'approche politique de « soutenabilité »**, quant à elle, souligne l'intégration de l'entreprise dans la société et sa contribution essentielle au bien commun. Les objectifs sociaux et environnementaux sont ancrés dans les activités et dans le management de l'entreprise et nécessitent donc un engagement de toute l'organisation. Les actions mises en place sont plutôt des actions d'anticipation et de prévention plutôt que de réparation (Capron, 2009).

Ces différentes conceptions ne s'excluent pas et sont généralement combinées afin de créer des formes hybrides. Cela se reflète notamment dans la définition proposée par la norme ISO 26000, résultant d'un compromis entre diverses catégories d'acteurs concernés tels que les gouvernements, les syndicats, les entreprises, les ONG, les chercheurs et les consommateurs (Capron, 2009).

RSO

C'est notamment cette norme ISO 26000 qui est à l'origine de la RSO, la Responsabilité Sociétale des Organisations, un élargissement de la RSE. La responsabilité sociétale peut donc à la fois s'appliquer aux entreprises et aux organisations. L'ISO 26000 donne un cadre universel à la responsabilité sociétale et définit la responsabilité d'une organisation comme :

Se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement, et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (ISO 26000, 2010 cité dans Fali, 2021 p.914).

La Responsabilité Sociétale des Organisations soutient qu'une organisation a des obligations économiques, sociales et environnementales envers l'ensemble de la société. Celles-ci doivent donc intégrer les enjeux de développement durable dans leur stratégie (Fali, 2021; Quenaudon, 2016).

Prise en compte des parties prenantes et RSE

La notion de responsabilité sociétale est largement associée à l'importance de la prise en compte des parties prenantes. Selon le mouvement Social Issues Management, la pérennité d'une entreprise repose sur sa capacité à satisfaire les attentes de ses parties prenantes. Tous les référentiels et lignes directrices de mise en œuvre de la RSE mettent l'accent sur l'identification et la gestion des relations avec celles-ci (Quairel & Capron, 2013). La théorie des parties prenantes, que je présente dans une section suivante, offre un cadre pour la définition de la RSE, et pour son intégration dans la gestion stratégique. Elle positionne l'entreprise au cœur d'un réseau d'acteurs, les parties prenantes, ayant des attentes implicites ou explicites envers elle, ainsi qu'un pouvoir d'influence variable pour se faire entendre et influencer les dirigeants. La prise en compte de l'ensemble des parties prenantes plutôt que des actionnaires seuls dans la gouvernance de l'entreprise légitime donc la RSE (Quairel & Capron, 2013).

2.6. Le concept de participation

Dans le langage courant, le concept de participation est défini comme : l'« Action de participer ; action en commun », mais aussi comme l'« Action de participer à un profit ; son résultat » et le « Droit de regard et de libre discussion dans une communauté » (*participation - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert, s. d.*). Le dictionnaire Larousse la définit également comme étant l'« Ensemble des mesures destinées à intéresser les membres du personnel à leur entreprise et à la vie économique ainsi qu'à favoriser l'établissement de

rappports de confiance entre salariés et employeurs (Participation aux résultats de l'entreprise, intéressement, systèmes de cogestion ou de cosurveillance) (Larousse, s. d.).

Dans une perspective de participation aux décisions publiques, l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) définit la participation comme :

La participation des citoyens et des parties prenantes comprend « tous les moyens par lesquels les parties prenantes (y compris les citoyens) peuvent être impliquées dans le cycle d'élaboration des politiques et dans la conception et la fourniture des services (OECD, 2017 cité dans OECD, 2022 p.13).

Elle se réfère aux efforts des institutions publiques pour entendre les perspectives, les points de vue, et les contributions des citoyens et des parties prenantes. La participation permet à ces derniers d'influencer les activités et les décisions des autorités publiques à différentes étapes du processus d'élaboration des politiques (OECD, 2022).

Jean-Jacques Rousseau a été l'un des premiers théoriciens majeurs à aborder la notion de participation dans son œuvre « *Du contrat social* » publiée en 1762. Pour ce théoricien classique de la démocratie, la participation est une notion centrale. Il soutient que celle-ci est essentielle au fonctionnement des institutions démocratiques car elle forme la base de la représentation et éduque les citoyens, les rendant ainsi aptes à exercer la démocratie. Par conséquent, elle serait une condition indispensable au bon fonctionnement de celle-ci (Godbout, 2011).

Selon Cefaï et al. (2012) :

Le mot « participation » peut recouvrir toutes sortes de situations, de celles où les participants ne font que prendre part à un dispositif de places et de procédures fixé à l'avance, dans lequel ils sont désignés comme « citoyens », « habitants » ou « usagers », à celles où, en se mobilisant par eux-mêmes, ils font émerger ce que la philosophie pragmatiste de J. Dewey (2010) a qualifié de « publics ». (p.14-15).

Selon Bresson, la participation peut être définie comme le fait que les « gens d'en bas », qu'ils soient des groupes issus de la vie économique, sociale ou culturelle ou de simples individus, peuvent revendiquer un pouvoir de décision au sein des collectifs auxquels ils appartiennent. Le concept de participation désigne alors une ou plusieurs réponses à la question sociale fondamentale de la mise en œuvre de l'idéal démocratique et du principe d'égalité des citoyens (Bresson, 2014). Elle distingue également trois modèles idéaux-typiques de la participation pour se rapprocher de cet idéal démocratique, à savoir, la participation comme

action publique, la participation comme action collective et la participation comme mobilisation :

- **La participation comme action publique** renvoie à l'injonction d'exécuter des projets décidés par les autorités élues et les institutions publiques. Cela peut également impliquer une réorganisation de l'action publique et une recomposition des pouvoirs au sein des institutions publiques permettant ainsi un meilleur contrôle de la société (Bresson, 2014).
- **La participation comme action collective**, quant à elle, se manifeste par des initiatives spontanées venant « d'en bas » et qui doivent par la suite chercher à se structurer pour avoir un impact. Cette forme de participation est profondément ancrée dans les luttes urbaines des années 1960-1970, période marquée par l'émergence de mouvements sociaux autonomes et spontanés (Bresson, 2014).
- Enfin, **la participation comme mobilisation** repose sur une coproduction entre les citoyens ordinaires, les professionnels et les décideurs mais dont l'initiative et l'impulsion vient de ces décideurs et professionnels agissant dans le cadre de politiques publiques. L'objectif de cette participation est généralement limité à des initiatives locales ou individuelles (Bresson, 2014).

La participation revêt également une signification particulière au sein des organisations. Bresson parlera de participation économique, tandis que Godbout parlera de participation au sens organisationnel. Cette participation renvoie à la participation des employés et des travailleurs aux décisions (Godbout, 2011). C'est une participation à la gestion de l'entreprise qui peut se manifester de différentes manières telles qu'un engagement du patron à la transparence informative, la consultation des salariés ou encore la mise en place d'une politique de promotion interne pour accéder à des postes à responsabilités plus élevées (Bresson, 2014).

2.7. La participation dans le contexte du développement durable et des Objectifs de Développement Durable

La participation est également largement évoquée dans le contexte du développement durable. Le développement durable représente un défi social complexe pour lequel il est nécessaire de modifier les rôles et les responsabilités des institutions et des individus et d'induire de nouveaux modèles de comportement. Ces défis nécessitent de nouvelles méthodes pour prendre des décisions et agir. Une approche pluridisciplinaire est alors nécessaire afin d'analyser les

dimensions sociales, économiques et environnementales et leurs interactions, ainsi qu'une coordination entre les différents intérêts et les différentes autorités (Bass et al., 1995). La transition vers un développement durable nécessite la prise en compte des valeurs, des idées et des perspectives de différents groupes de la société tels que les gouvernements, le secteur privé, le grand public et les organisations non gouvernementales (Bass et al., 1995).

Cela se retrouve notamment, au sein de la Déclaration de Rio datant de 1992. En effet, le principe 10 de cette déclaration soutient que « la meilleure façon de traiter les questions d'environnement (était) d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient » (Makowiak, 2012, p. 617). Ce principe définit également les modalités de mise en œuvre en mentionnant que :

« Chaque individu doit avoir dûment accès aux informations (détenues) par les autorités publiques (...) », et encore que « les Etats doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public » et qu'un « accès effectif à des actions judiciaires et administratives » doit être assuré » (Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro, 1992 cité dans Makowiak, 2012, p. 617).

On remarque donc l'importance donnée à la participation du public à la prise de décision qui serait l'une des conditions essentielles pour atteindre le développement durable. Les différents groupes, personnes et organisations devraient alors prendre part aux processus d'évaluation de l'impact sur l'environnement, être informés des décisions et y prendre part (UNCED, 1992 cité dans Bell et al., 2012).

La participation du public est également fortement présente dans l'Agenda 21, un plan d'action global également adopté lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992. Ce programme d'action soutient qu'il est essentiel, pour atteindre un développement durable, d'impliquer l'ensemble des groupes sociaux, tant la société civile que les gouvernements, dans la planification et la prise de décision. Une approche participative doit donc être mise en place (Bass et al., 1995; Dola & Mijan, 2006). On retrouve ce besoin de participation dans divers chapitres de l'Agenda 21. On peut tout d'abord mentionner l'article 27 qui soutient qu'il faut : « Renforcer le rôle des organisations non gouvernementales : des partenaires pour le développement durable » (UNCED, 1992 cité dans Bass et al., 1995) ou encore l'article 23 : « Renforcer le rôle des grands groupes » qui souligne l'importance de nouvelles formes de participation dans le contexte spécifique du développement durable, ainsi que le besoin pour les individus, les groupes et les

organisations de prendre part aux décisions, notamment celles qui touchent les communautés où elles vivent et travaillent (UNCED, 1992 cité dans Bass et al., 1995). Mais également dans l'article 33 intitulé : « Ressources et mécanismes financiers » et qui soutient que les objectifs nationaux et locaux devraient être définis par des méthodes prenant en compte la participation du public et l'engagement de la communauté, en garantissant des chances égales pour les hommes et les femmes (UNCED, 1992 cité dans Bass et al., 1995).

L'Agenda 2030, énonçant les 17 Objectifs de Développement Durable, mentionne également l'importance de la participation au sein de ses objectifs. On le retrouve tout particulièrement dans l'objectif 17 intitulé : « Partenariat pour la réalisation des objectifs » qui encourage les partenariats et collaborations entre le secteur privé, la société civile et les gouvernements pour réaliser les différents ODD (Thinyane et al., 2018). Ces partenariats et collaborations sont décrits comme des engagements multipartites qui « mobilisent et partagent les connaissances, l'expertise, la technologie et les ressources financières pour soutenir la réalisation des objectifs de développement durable » et qui encouragent également « des partenariats publics, publics-privés et de la société civile efficaces » (Banerjee et al., 2020; Résolution, 2015 cité dans Thinyane et al., 2018, p. 46). Cette participation est également mentionnée dans l'objectif 16 nommé : « Paix, justice et institutions efficaces » au niveau de la cible 16.7 : « Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions » et 16.8 : « Élargir et renforcer la participation des pays en développement aux institutions chargées de la gouvernance au niveau mondial » (L'Agenda 2030 en France, 2024). On retrouve aussi la notion de « Partenariat » parmi les cinq piliers du développement durable. Le pilier cinq soutient que les 17 ODD ne pourront être atteints que si le secteur privé, la société civile et les gouvernements collaborent activement, et que ces objectifs exigent l'action concertée de tous ces acteurs en établissant un langage commun (« 17 SDGs/5 Piliers », s. d.).

2.8. La Wallonie et la participation dans le cadre des ODD

La Wallonie, dans son engagement envers les Objectifs de Développement Durable (ODD), met en avant l'importance de la participation et de la collaboration.

Comme mentionné ci-dessus, lors de la troisième SWDD, la Wallonie s'est dotée de 89 objectifs chiffrés. Un de ces objectifs, lié à l'ODD 16 : « Paix, justice et institutions efficaces », est le suivant : Faire en sorte que le processus de prise de décision wallon soit souple, ouvert à tous,

participatif et représentatif à tous les niveaux. L'objectif chiffré associé soutient que « D'ici à 2030, la performance relative de la Wallonie par rapport à la moyenne des autres régions de l'Union européenne (UE27) doit être aussi bonne qu'elle ne l'était en 2021 pour l'indice de gouvernance, soit atteindre au moins 0,44 » (*Troisième Stratégie wallonne de développement durable (SWDD), Ensemble vers les objectifs de développement durable !*, 2024). On retrouve donc bien ici cette notion de partenariat et de participation au sein de la troisième SWDD.

La participation se retrouve aussi au sein des actions de la troisième SWDD. En effet, tout d'abord, ces actions ont été déterminées de manière participative dans le cadre du Partenariat wallon pour le développement durable, un organe de dialogue rassemblant divers représentants de différents acteurs wallons désireux de participer activement à la concrétisation des Objectifs de Développement Durable. En outre, ces actions sont divisées en six catégories dont une se nomme « Participer ». Au sein de celle-ci on retrouve l'action : « Promouvoir des dispositifs de participation citoyenne ». On retrouve également dans les autres catégories, des actions faisant référence au partenariat et à la participation. Par exemple, dans la catégorie « Anticiper », on retrouve l'action : « Co-construire avec les acteurs wallons une vision de long terme (2050) de développement durable pour la Région ». Ou encore, dans la catégorie « Mettre en cohérence », on retrouve l'action : « Renforcer la cohérence des politiques wallonnes en matière de développement durable à travers des échanges avec les pouvoirs locaux, les entités fédérées, le niveau fédéral et le niveau supranational », qui fait également référence à des processus de participation.

La Direction travaille en outre, au sein du SPW Développement Durable, sur plusieurs thématiques telles que : l'alimentation durable, la construction durable, les achats publics responsables, etc. Parmi ces thématiques, on retrouve également la thématique de la participation. La DDD s'engage dans des processus participatifs impliquant des citoyens et des parties prenantes (*Participation | Développement Durable*, s. d.).

2.9. La théorie des parties prenantes (« *Stakeholder Theory* »)

2.9.1. Historique

La première apparition du terme « *stakeholder* » aurait eu lieu en 1963 lors d'un mémorandum du Stanford Research Institute mené par Ansoff et Stewart. Ce terme a été utilisé afin de définir le groupe particulier d'individus sans lesquels l'organisation ne pourrait pas exister (Mullenbach, 2003 cité dans Aloui et al., 2015; Freeman, 1984 cité dans Mercier & Gond,

2006). Le premier à parler de « *stakeholder theory* », « théorie des parties prenantes », en français, fut également Ansoff lors de sa définition des objectifs organisationnels (Mercier, 2001 cité dans Aloui et al., 2015). Il soutient alors que l'entreprise a pour rôle de prendre en compte à la fois les intérêts des dirigeants et des actionnaires, mais également ceux des fournisseurs et des distributeurs (Ansoff 1958, cité dans Aloui et al., 2015). Cependant, le terme « parties prenantes » et la théorie associée « la théorie des parties prenantes » (« *stakeholder theory* »), se sont popularisés avec Freeman et son ouvrage « *Strategic Management : A stakeholder Approach* » de 1984 (Mercier & Gond, 2006). La théorie des parties prenantes s'imposera alors comme l'un des courants principaux de la pensée managériale contemporaine (Semal, 2006).

Cet intérêt pour l'ouverture des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes et du monde extérieur, se développe dans un contexte de profondes mutations économiques, sociales et politiques. En effet, la fin du XX^e siècle se caractérise par une globalisation et financiarisation de l'économie, une apparition de nouvelles méthodes de régulation, l'introduction de l'environnement et du développement durable dans l'espace public, etc. (Semal, 2006).

L'apparition d'un mode de développement qui se veut durable va être propice à cette notion de parties prenantes. En effet, la mise en place d'un tel développement nécessite la recherche de solutions systémiques à la fois à l'échelle mondiale et locale, aux problèmes environnementaux, sociaux et économiques. Ces solutions nécessitent une collaboration de tous les acteurs impliqués, y compris des organisations, qui doivent elles-mêmes s'ouvrir sur le monde extérieur et vis-à-vis de leurs parties prenantes (Ballet & Bazin, 2004; CMED, 1988; OCDE, 2001; Gendron et al., 2003a; Persais, 2004b cités dans Semal, 2006).

2.9.2. Définitions et classifications

Le concept de « parties prenantes » vient de l'anglais « *stakeholder* ». C'est un néologisme qui provient du terme « *stockholder* » ou « *shareholder* », traduit par « actionnaire » en français, et « *stake* », traduit par « intérêt » en français, afin de démontrer que d'autres groupes, extérieurs aux actionnaires, ont un intérêt dans l'entreprise et que cette dernière en est également responsable (Acquier, 2009; Aloui et al., 2015; Mercier & Gond, 2006).

Freeman définit le concept de « parties prenantes » comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman, 1984 cité dans Pesqueux, 2006, p.21). La théorie des parties prenantes qui en découle offre une analyse des relations entre l'entreprise et son environnement, au sens large du terme (Mercier

& Gond, 2006). Elle soutient une vision de l'organisation comme étant composée d'un nœud de contrats, formant un réseau complexe de relations impliquant différents groupes aux intérêts et rationalités parfois divergentes (Rowley, 1997; Harrison & Freeman, 1999 cités dans Semal, 2006). Cette approche se démarque d'une théorie classique et actionnariale de la firme en soutenant que d'autres acteurs, en plus des actionnaires, peuvent influencer ou être influencés par la performance de l'organisation, et dont les intérêts doivent donc également être pris en considération (Mercier, 2001; Mercier et Guinn-Milliot, 2003 cités dans Aloui et al., 2015). Les intérêts de l'organisation ne sont donc plus cantonnés aux intérêts des groupes dominants internes à l'entreprise mais également aux intérêts des groupes externes à celle-ci (Ballet & Bazin, 2004). Le but, pour les entreprises, étant de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Freeman et al., 2010 cité dans Hörisch et al., 2014).

Le concept de parties prenantes et la théorie des parties prenantes sont aujourd'hui devenus des références théoriques dominantes dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable (Acquier, 2009; Mercier & Gond, 2006). On retrouve, par exemple, l'utilisation du concept de parties prenantes dans la définition de la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO) de la norme ISO 26000 mentionnée précédemment (Aloui et al., 2015).

Cette théorie a tout d'abord pour objectif d'analyser et de conceptualiser les différentes manières dont une organisation interagit avec l'ensemble des acteurs directement ou indirectement impliqués dans son fonctionnement, et donc avec ses parties prenantes. Elle vise ensuite à convertir ces concepts en normes, principes et actions concrètes, afin de fournir aux organisations les outils indispensables pour gérer de manière efficace leurs relations avec les parties prenantes (Freeman, 1984; Kochan & Rubinstein, 2000; Mercier, 2001; Ballet & Bazin, 2004a; Persais, 2004a cités dans Semal, 2006).

En 1984, Freeman propose un modèle des parties prenantes. Celui-ci comprend un cercle central représentant l'entreprise, entouré de plusieurs autres cercles reliés par des flèches bidirectionnelles allant et venant du cercle central, chaque cercle représentant un groupe de parties prenantes. Le modèle original de Freeman incluait onze parties prenantes de manière non exhaustive. La version la plus courante du modèle (Figure 4) en inclut sept : le gouvernement, les concurrents, les clients, les employés, la société civile, les fournisseurs et les actionnaires (Freeman, 1984 cité dans Mishra & Mishra, 2013).

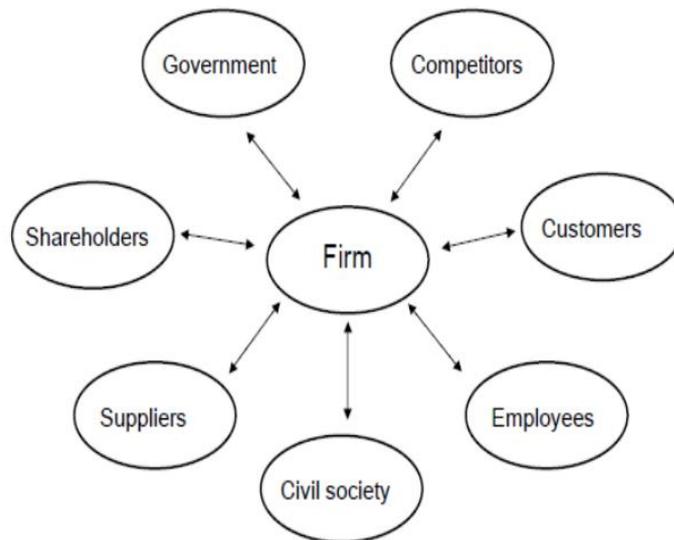


Figure 4 - Le modèle original des parties prenantes (Freeman, 1984 cité dans Mishra & Mishra, 2013)

Classifications des parties prenantes

Plusieurs auteurs ont tenté de classer ces parties prenantes. On peut tout d'abord mentionner Clarkson (1995) qui distingue les parties prenantes volontaires et involontaires, en fonction de leur acceptation ou de leur exposition à un risque en établissant une relation avec l'entreprise. Les parties prenantes **volontaires** sont celles qui établissent des relations contractuelles avec l'entreprise afin de poursuivre leurs propres intérêts et acceptent le partage des risques associés à ces transactions. Les parties prenantes **involontaires** sont celles qui subissent, malgré elles, les conséquences (externalités) de l'activité de l'entreprise (Clarkson, 1995 cité dans Mercier & Gond, 2006; Clarkson 1995 cité dans Semal, 2006).

Caroll (1989), quant à lui, distingue les parties prenantes selon leur capacité à faire valoir leurs droits ou intérêts à titre privé ou public dans le cadre du fonctionnement de l'organisation. Les parties prenantes **primaires ou contractuelles** sont les agents organisationnels en relation directe avec l'entreprise sous forme d'un contrat. Tandis que les parties prenantes **secondaires ou diffuses** incluent les agents situés à la périphérie de l'entreprise dont les activités sont impactées par cette dernière sans qu'il y ait de lien contractuel direct (Caroll, 1989 cité dans Pesqueux, 2006; Caroll, 1989 cité dans Semal, 2006).

Freeman (1984), quant à lui, classe les parties prenantes en deux catégories : les **parties prenantes internes** et les **parties prenantes externes**. La première catégorie se réfère aux clients, aux employés, aux fournisseurs et aux propriétaires. Tandis que la deuxième se réfère

aux gouvernements, aux concurrents, aux groupes d'intérêts, etc. (Bailur, 2007 cité dans Mishra & Mishra, 2013).

Ces différentes classifications distinguent, d'une part, les partenaires directement impliqués dans les activités techniques et économiques de l'entreprise, tels que les propriétaires, les fournisseurs, les employés, les actionnaires, les assurances, les sous-traitants et les banques, et, d'autre part, les autres parties prenantes comme les consommateurs, les mouvements associatifs et la société civile en général (Clarkson, 1995; Caroll, 1996; Pesqueux, 2002 cités dans Semal, 2006).

2.9.3. Les différentes versions de la théorie des parties prenantes

Depuis la publication de la théorie des parties prenantes par Freeman, de nombreuses versions de cette théorie ont été développées. Donaldson et Preston (1995) en ont réalisé une typologie et distinguent trois versions principales : la version descriptive/empirique, la version instrumentale et la version normative (Aloui et al., 2015; Donaldson & Preston, 1995; Hörisch et al., 2014; Mercier & Gond, 2006).

La version descriptive/empirique

La version descriptive de la théorie des parties prenantes permet de décrire ce qu'est l'entreprise. Celle-ci est considérée comme une constellation d'intérêts concurrents et coopératifs, chacun possédant une valeur intrinsèque (Donaldson & Preston, 1995). Elle permet également de décrire comment les organisations sont gérées, et plus précisément elle aide à identifier les parties prenantes impliquées et leurs attentes (Hörisch et al., 2014). La théorie des parties prenantes a donc été mobilisée afin de décrire, par exemple, la nature de l'organisation (Brenner & Cochran, 1991 cité dans Donaldson & Preston, 1995), la manière dont la gestion est envisagée par les dirigeants (Brenner & Molander, 1977 cité dans Donaldson & Preston, 1995), la manière dont les membres du conseil d'administration perçoivent les intérêts des entreprises (Wang & Dewhirst, 1992 cité dans Donaldson & Preston, 1995), et la manière dont les dirigeants prennent en compte les intérêts des parties prenantes (Mullenbach-Servayre, 2007 cité dans Aloui et al., 2015).

La version instrumentale

La version instrumentale de la théorie des parties prenantes permet de fournir un cadre afin d'examiner les liens potentiels entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs traditionnels (par exemple : profit, rentabilité, croissance) ou connexes (par exemple : augmentation des connaissances, renforcement du capital social) (Donaldson & Preston, 1995; Hörisch et al., 2014). L'idée est de démontrer que les entreprises qui prennent en compte les intérêts de leurs parties prenantes et pratiquent donc le management de parties prenantes, tendent à être davantage performantes en termes de profitabilité, de croissance, de rentabilité, etc., et donc plus compétitives (Jones, 1995 cité dans Aloui et al., 2015; Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995 cité dans Pesqueux, 2006).

La version normative

La version normative de la théorie des parties prenantes constitue, selon Donaldson et Preston (1995), le fondement de cette théorie. En effet, elle permet de déterminer les principes philosophiques et moraux qui justifient la prise en compte des intérêts des parties prenantes, légitimant ainsi les droits des parties prenantes non-actionnaires et leur reconnaissant le droit de participer aux décisions impactant leur bien-être (Donaldson et Preston, 1995 cité dans Aloui et al., 2015). Cette version considère que l'ensemble des parties prenantes mérite une considération pour ses propres intérêts, indépendamment de sa capacité à servir les intérêts d'autres groupes, comme les actionnaires. Donner la priorité et se concentrer uniquement sur les intérêts de ces derniers serait éthiquement indéfendable (Rasolofo-Distler, 2010 cité dans Aloui et al., 2015; Donaldson & Preston, 1995).

Semal, quant à elle, dans son texte « *Développement durable et théorie des parties prenantes : une même vision de la place du citoyen ?* » (2006), classe la théorie des parties prenantes en deux visions sous-jacentes : une version gestionnaire et une version éthique.

La version gestionnaire

Cette vision gestionnaire de la théorie des parties prenantes aborde la problématique des parties prenantes en termes de performance et de durabilité de l'organisation. Les parties prenantes

sont considérées comme possédant des ressources essentielles permettant le bon fonctionnement d'une organisation. Une bonne gestion de ces parties prenantes entraînerait donc une amélioration de cette performance. L'entreprise doit alors comprendre les demandes et attentes de celles-ci pour améliorer ses prévisions et sa stratégie (Freeman, 1984; Jones, 1995; Atkinson et al., 1997; Berman et al., 1999; Jones & Wicks, 1999; Mercier, 2001; Post, 2003a cités dans Semal, 2006).

Les typologies mentionnées précédemment (parties prenantes primaires *versus* secondaires et parties prenantes volontaires *versus* involontaires), situent dans un réseau de rapport de force les relations qui s'établissent entre l'organisation et les parties prenantes. La légitimité de leurs intérêts, voix, enjeux, et leur inclusion dans le processus de délibération dépendent de leur position dans ces rapports de force, déterminée par leurs attributs et les ressources qu'elles peuvent mobiliser. Cette vision justifie que les dirigeants se concentrent sur les parties prenantes ayant le plus de pouvoir, tout en excluant celles qui ont des intérêts légitimes mais qui exercent peu de pouvoir sur l'entreprise (Mitchell et al., 1997; Jones & Wicks, 1999; Callens, 2000; Persais, 2003 cités dans Semal, 2006).

La version éthique

En ce qui concerne le vison éthique, toute partie prenante pouvant potentiellement être affectée par la firme ou capable de l'affecter est considérée comme porteuse d'enjeux et de revendications légitimes. Cette vision ne reconnaît donc pas les distinctions mentionnées précédemment pour classer les parties prenantes, et contrairement à la perspective gestionnaire, elle considère les relations entre les parties prenantes et l'organisation non pas comme des rapports de force, mais plutôt comme des relations d'interdépendance (Semal, 2006). La théorie des parties prenantes aide alors à comprendre comment une organisation s'intègre dans un collectif et crée un espace de responsabilité de l'entreprise. Cela se fait par de la coopération intersubjective, permettant de définir les enjeux, les limites, les contenus et les règles de fonctionnement de cet espace (Damak Ayadi & Pesqueux, 2003; Gomez, 2004; Ballet & Bazin, 2004a cités dans Semal, 2006). L'organisation doit ainsi permettre à ses parties prenantes de s'exprimer, reconnaître leur voix comme légitime et adopter une attitude réflexive envers elles (Bouty, 2000; Kingo, 2000; Persais, 2002; Morroni, 2003; Brodhag, 2004 cités dans Semal, 2006).

2.9.4. Les critiques de la théorie des parties prenantes

Malgré l'engouement et la popularité de la théorie des parties prenantes, celle-ci fait également l'objet de débats et de critiques. En effet, les différents sens donnés à la théorie et à la notion de « parties prenantes » entraînent une certaine confusion conceptuelle et des interprétations concurrentes (Mercier & Gond, 2006). Les différentes classifications utilisées, ainsi que les définitions larges du concept de « parties prenantes », conduisent à une vision selon laquelle n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation, et ainsi, n'importe qui pourrait être considéré comme une partie prenante (Jensen, 2002; Sternberg, 2001 cités dans Mercier & Gond, 2006; Pesqueux, 2006).

De plus, cette théorie est relativement statique et est incapable d'intégrer une dimension dynamique (Beaulieu & Pasquero, 2002 cités dans Mercier & Gond, 2006). Initialement centrée sur l'identification des parties prenantes existantes et l'analyse de l'environnement de l'entreprise, la théorie des parties prenantes a développé différentes méthodes pour classer et analyser les parties prenantes. Cependant, ces outils sont principalement statiques et expliquent rétrospectivement qui sont les parties prenantes dans une situation donnée, sans permettre d'anticiper l'apparition de nouvelles parties prenantes (Mercier & Gond, 2006).

2.9.5. Le développement durable et la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes constitue une théorie pertinente dans le cadre du développement durable sur le plan théorique et conceptuel. Effectivement, le développement durable est complexe en raison de son implication dans des temporalités et des espaces multiples, ainsi que par les incertitudes, l'irréversibilité et la globalité qui lui sont associés (Starik, 1995; Driscoll & Starik, 2004; Doane, 2005 cités dans Semal, 2006). Il nécessite de nouveaux modes de coopération entre les acteurs aux points de vue divergents et où chacun est considéré comme compétent et porteur d'une parole légitime (Mormont, 2000; Semal, 2005 cités dans Semal, 2006). Dans cette perspective, les entreprises ne doivent pas seulement changer leurs méthodes de production, mais elles sont également encouragées à participer activement à un dialogue coopératif. Les principes du développement durable encouragent l'auto-responsabilisation, la transparence envers la société civile et les autorités publiques, la communication proactive, ainsi que l'engagement dans des discussions avec les partenaires et les acteurs locaux (Garenne, 2002 cité dans Semal, 2006). La théorie des parties prenantes peut donc être considérée comme une théorie économique appropriée dans le contexte du développement durable sur le plan

théorique et conceptuel, étant donné qu'elle cherche à conceptualiser les interactions entre les entreprises et les parties prenantes impactées ou impactant leurs activités (Semal, 2006).

Mais qu'en est-il sur le terrain ? Que disent les acteurs à propos de l'importance de ces parties prenantes ? Qu'apportent-elles aux organisations ? La théorie des parties prenantes est-elle adéquate pour analyser la consultation des parties prenantes externes mise en place par le SPW Développement Durable ? C'est à ces différents questionnements que ce travail de recherche va tenter de répondre par la suite.

3. Méthodologie, matériel et méthode

Afin de récolter les informations nécessaires à la réalisation de ce mémoire, j'ai suivi différentes étapes méthodologiques, détaillées dans les sections suivantes. Tout d'abord, ma recherche a débuté par une revue théorique à travers l'analyse d'articles scientifiques pertinents. Ensuite, elle s'est poursuivie par la conduite d'entretiens semi-directifs avec des acteurs sélectionnés pour leur pertinence par rapport à mon sujet d'étude, ainsi que par une observation participante assez brève. Enfin, les différentes informations recueillies lors de ces entretiens ont été analysées afin d'en tirer des conclusions.

Revue de la littérature

En vue de doter mon mémoire d'une base théorique solide, j'ai réalisé une revue de la littérature approfondie à travers la lecture de nombreux articles scientifiques relatifs à mon sujet d'étude. Cette revue m'a permis de définir les concepts essentiels à la compréhension de ma recherche et de situer celle-ci dans les tendances actuelles et le contexte des travaux existants sur le sujet.

Récolte des données et sélection des acteurs

Ma recherche s'est poursuivie par la récolte des données. Pour ce faire, j'ai décidé de réaliser une enquête qualitative. Réaliser des enquêtes qualitatives est une bonne façon de comprendre un phénomène ou une problématique dans sa profondeur et sa complexité. En effet, contrairement à une enquête quantitative, une enquête qualitative va essayer de récolter des données venant des acteurs concernés et reflétant leurs opinions, leurs sentiments et perceptions d'un phénomène (De Sardan, 1995). Pour cela, le chercheur peut décider de s'immerger dans

un terrain et de partager la vie quotidienne du groupe qu'il étudie pendant une période assez longue. On parle, dans ce cas, d'observation participante. Celle-ci permet de créer des données *in situ* et contextualisées et permet ainsi de rendre compte du point de vue de l'acteur et de ce qui est important pour lui (De Sardan, 1995). L'enquêteur peut également réaliser des entretiens afin de récolter des informations et d'avoir les points de vue des acteurs à propos de certains sujets. Ces entretiens doivent alors être les plus ouverts possibles et ressembler à une conversation afin de rendre l'échange plus fluide et de permettre à l'acteur de se sentir en confiance et de dévoiler des informations, des sentiments et des opinions personnels (De Sardan, 1995).

Dans mon cas, j'ai décidé de réaliser des entretiens, plus précisément des entretiens semi-directifs ou compréhensifs, ainsi qu'une brève observation participante. Les entretiens compréhensifs reposent sur une écoute attentive de la personne interviewée. Le but est de comprendre le point de vue de l'interviewé, ses sentiments, les significations qu'il attribue à ce qu'il vit, etc. Ces éléments peuvent être recueillis via une posture spécifique de l'interviewer qui doit adopter une posture attentive et s'engager activement dans les questions afin que l'interviewé se sente à l'aise et puisse s'exprimer librement (Kaufmann, 2016). Pour mener ce type d'entretien, il convient de créer un guide d'entretien contenant les différents thèmes à aborder. Cependant, le guide doit rester assez large afin que l'interviewé puisse s'exprimer librement. Lorsque ce dernier n'aborde pas spontanément un des sujets, l'interviewer peut l'inviter à en parler en lui posant une question (Fenneteau, 2015). Afin de mener à bien les différents entretiens pour ma recherche, j'ai donc réalisé deux guides d'entretien (Annexe 1 et 2) contenant différents sujets à aborder lors de ceux-ci.

Afin de choisir les acteurs adéquats à interroger, j'ai entrepris une sélection basée sur des critères spécifiques. Comme mon analyse porte sur les organisations ayant participé au processus d'accompagnement mis en place par la Direction du Développement Durable (DDD) du SPW, j'ai choisi de sélectionner mes acteurs parmi ces organisations accompagnées.

La DDD classe les organisations accompagnées en quatre catégories principales, à savoir : les Unités d'Administration Publiques (UAP)/organismes d'intérêts publics, les entreprises, le secteur associatif et de la jeunesse, ainsi que les pouvoirs locaux. Récemment, une nouvelle catégorie a été ajoutée, celle du secteur des soins et de la santé. Cependant, en raison du faible nombre de données disponibles et du faible nombre d'organisations accompagnées dans cette catégorie, j'ai décidé de ne pas la prendre en compte pour ma sélection.

Pour les quatre autres types d'organisations, j'ai choisi de sélectionner deux organisations accompagnées pour chacun d'eux. Mon choix s'est porté sur deux organisations afin d'avoir la possibilité de choisir, pour chaque type d'organisation, une pour laquelle la consultation des parties prenantes s'est bien déroulée et une autre pour laquelle celle-ci s'est moins bien déroulée. J'ai pu opérer cette sélection via des informations recueillies lors de mon stage au sein de la DDD. En effet, après chaque accompagnement, les organisations reçoivent un questionnaire d'évaluation dans lequel elles peuvent évaluer leur expérience. Une des questions de cette évaluation concerne la consultation des parties prenantes externes et plus précisément leur satisfaction à cet égard. Grâce à ces informations, j'ai pu sélectionner un total de 16 organisations : huit pour lesquelles la consultation des parties prenantes s'est bien déroulée, et huit autres pour lesquelles cela a été moins le cas, selon le questionnaire. Initialement, j'avais sélectionné 16 organisations afin d'avoir des suppléants au cas où l'une des organisations choisies ne souhaiterait pas m'accorder d'entretien ou ne me répondrait tout simplement pas.

Afin de recueillir des données offrant une perspective différente, j'ai également décidé d'interviewer un membre de la DDD. Mon choix s'est alors porté sur une personne responsable du programme d'accompagnement vers des organisations durables. Cette démarche me permet de récolter des informations détaillées sur le processus en lui-même ainsi que sur ses bénéficiaires, directement auprès d'un expert en Objectifs de Développement Durable.

J'ai également eu l'occasion de participer à une consultation des parties prenantes externes organisée au sein de l'UAP Wallonie-Bruxelles International (WBI), ce qui m'a permis de réaliser une brève observation participante. J'ai ainsi pu observer la manière dont une consultation des parties prenantes est organisée et se déroule, tout en y participant moi-même en tant qu'étudiante.

Les différents entretiens se sont déroulés à la fois en présentiel et à la fois en visioconférence. Le choix de la formule a dépendu de la meilleure convenance pour les acteurs interrogés.

Le tableau suivant reprend :

- Les organisations interrogées
- La fonction de la personne interrogée
- L'évaluation (positive ou négative) de l'organisation à l'égard de la consultation
- Différentes informations concernant les entretiens menés.

Type d'organisation	Nom de l'organisation	Fonction	Evaluation	En présentiel/En ligne	Date +durée
UAP/organisme d'intérêt public	Centr'Habitat	Responsable du service développement de projets	Positive	En ligne	10/06/2024 47 minutes
UAP/organisme d'intérêt public	SWL (Société Wallonne du Logement)	Membre de la direction des services généraux + membre de l'Écoteam	Négative	En ligne	3/07/2024 32 minutes
Secteur associatif et de la jeunesse	Les Grignoux	Chargé de projet dans le secteur « relations institutionnelles et développement »	Positive	En présentiel	12/06/2024 43 minutes
Secteur associatif et de la jeunesse	MACS (Musée des Arts Contemporains)	Responsable du service de la communication et du développement	Négative	En ligne	25/06/2024 38 minutes
Entreprise	SIA Architects	Administrateur délégué	Positive	En ligne	14/06/2024 35 minutes
Entreprise	/	/	Négative	/	/
Pouvoirs locaux	Commune d'Awans	Service environnement	Négative	En présentiel	18/06/2024 52 minutes
Pouvoirs locaux	Commune d'Honnelles	Responsable environnement, du service des cimetières et du petit patrimoine	Positive	En ligne	02/07/2024 30 minutes

Tableau 1 – Liste des organisations interrogées et informations sur les entretiens.

Comme vous pouvez le voir dans le tableau ci-dessus, aucun entretien n'a été réalisé avec une entreprise ayant laissé une évaluation plutôt négative concernant la consultation des parties prenantes externes. Malheureusement, les entreprises que j'avais sélectionnées pour réaliser les entretiens, une dans le secteur de l'agro-industrie et l'autre dans le secteur de la fabrication et de la vente de chaussures, n'ont pas répondu à mes sollicitations. Malgré plusieurs relances et tentatives de contact, je n'ai obtenu aucune réponse favorable dans les délais impartis. Cette

absence de réponses de la part des entreprises limite ainsi mon analyse et, par conséquent, mon étude.

Codage des entretiens

Les différents entretiens ont ensuite été retranscrits afin de permettre une meilleure analyse des données récoltées. Par la suite, j'ai procédé au codage de ceux-ci. Pour ce faire, j'ai identifié différentes thématiques auxquelles j'ai attribué un code couleur afin de pouvoir le réutiliser directement dans mes entretiens. Les différentes thématiques sélectionnées étaient mes quatre hypothèses ainsi que deux autres éléments qui me semblaient pertinents.

- **Hypothèse 1** : la consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, permet l'identification des actions de développement durable pertinentes et prioritaires à mettre en place par les organisations accompagnées
- **Hypothèse 2** : la mise en place d'une consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, favorise l'instauration d'autres initiatives de consultation et de participation similaires au sein des organisations accompagnées.
- **Hypothèse 3** : la consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, favorise l'acceptation et la mise en œuvre des actions de développement durable décidées par les organisations accompagnées.
- **Hypothèse 4** : La théorie des parties prenantes est une théorie pertinente pour analyser les consultations des parties prenantes externes et permet une meilleure compréhension des dynamiques en jeu lors de ce processus.
- Organisation de la consultation des parties prenantes.
 - Méthode et outils utilisés
 - Parties prenantes présentes
- Les défis et obstacles rencontrés, ainsi que les critiques vis-à-vis de la consultation et de l'accompagnement.

Vous retrouverez, en annexe, un entretien ainsi que son codage, à titre d'exemple (Annexe 3). Les autres entretiens retranscrits sont à disposition des membres du jury sur demande.

Pour ma recherche, en raison de contraintes de temps et de faisabilité, j'ai décidé de réaliser des entretiens uniquement auprès des organisations ayant participé à l'accompagnement, et non pas avec les parties prenantes ayant participé à la consultation au sein de ces organisations. Ainsi, les différentes parties prenantes et leurs perspectives n'ont pas pu être entendues. En effet, mener des entretiens individuels avec chaque partie prenante, étant donné leur grand nombre et leur diversité, aurait exigé un investissement en temps considérable. J'ai donc choisi de me concentrer sur les organisations elles-mêmes. Cependant, l'analyse des points de vue des parties prenantes reste une piste de recherche intéressante pour approfondir cette étude par la suite.

4. Étude de cas

4.1. Le Service Public de Wallonie

En 1993, la Belgique devient officiellement un État fédéral via la révision de sa Constitution qui la reconnaît comme telle. Ce changement a pu se faire via les différentes réformes de l'État qui ont eu lieu respectivement en 1970, 1980 et 1988-89 et poursuivies plus tard en 2001 et 2012 (*Aperçu historique de la fédéralisation | Belgium.be*, s. d.). C'est lors de la deuxième réforme de l'État, en 1980, qu'a lieu la constitution effective de la région wallonne, qui se dote alors d'un Conseil régional et d'un Exécutif qui lui est propre. Différentes compétences, telles que l'aménagement du territoire, l'emploi, l'environnement, l'énergie, la politique de l'eau et bien d'autres encore, lui sont attribuées. C'est à ce moment-là que l'administration de la Wallonie commence à se développer sous le nom de « Ministère de la Région wallonne » (MRW). En 1989, à la suite de la troisième réforme de l'État qui transfère de nouvelles compétences aux régions tels que l'économie, le transport et les travaux publics, se crée le Ministère wallon de l'Équipement et des Transports (MET). Mais c'est réellement, en 2006, lors de la fusion entre le MRW et le MET que le Service Public de Wallonie voit le jour (SPW). Les bureaux centraux du SPW se trouvent à Namur bien que certains décentralisés se trouvent à Liège, Charleroi et Bruxelles. Il est composé de sept entités à savoir : SPW Secrétariat général ; SPW Mobilité et Infrastructures ; SPW Agriculture, Ressources Naturelles et Environnement ; SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie ; SPW Intérieur et Action sociale ; SPW Économie, Emploi, Recherche et le SPW Finances.

La mission principale du SPW est de mettre en pratique les décisions politiques prises par le Gouvernement wallon dans les domaines et compétences qui lui sont attribuées. Il constitue

ainsi la première interface entre les citoyens et les institutions régionales (*Historique | Service public de Wallonie, s. d.*) (*Service Public de Wallonie | Service public de Wallonie, s. d.*).

4.2. Le Service Public de Wallonie Développement Durable

Le Service Public de Wallonie Développement Durable (SPW DD) fait partie du SPW Secrétariat général. Le Secrétariat général occupe une position centrale et décisive dans l'élaboration, la coordination, la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie globale du Service Public de Wallonie. En tant que partenaire du Gouvernement wallon et des Organismes d'Intérêt Public (OIP), il veille à la mise en œuvre des politiques transversales à l'échelle de la Wallonie (*SPW Secrétariat général | Service public de Wallonie, s. d.*). La Direction du Développement Durable, en fonction depuis 2012, s'engage à promouvoir la transition vers un développement durable en Wallonie en intervenant dans différents domaines, tels que la construction, la mobilité ou encore l'alimentation. Elle mène des initiatives stratégiques sur les Objectifs de Développement Durable et permet aux acteurs publics et privés d'intégrer ces principes dans leurs métiers et leurs pratiques. Pour cela, la Direction utilise différents leviers d'action tels que des subventions, des appels à projets, des formations ou encore des labels ou certifications. Elle joue alors un rôle de « coach » en mettant à disposition des acteurs externes de conseils et des outils en matière de développement durable. De plus, elle promeut l'exemplarité des différents pouvoirs publics en matière de développement durable en Wallonie en mettant en place des échanges de bonnes pratiques entre les Directions Générales (DG) et les OIP, l'organisation de groupes de travail et la mise à disposition d'expertise (*Direction du Développement durable | Service public de Wallonie, s. d.*).

4.3. L'appel à organisations durables

Comme mentionné précédemment, la Direction du Développement Durable mène des travaux stratégiques sur les Objectifs de Développement Durable et accompagne les acteurs publics et privés dans l'intégration de ces objectifs dans leurs activités et leur fonctionnement. Pour ce faire, elle a mis en place différents leviers d'action, notamment des appels à projets. La Wallonie a donc lancé, en 2020, le premier appel à organisations durables dont le but est d'accompagner les organisations dans leurs démarches de transition vers un développement durable.

À la fin de cet accompagnement, l'organisation accompagnée doit avoir rédigé sa feuille de route Objectifs de Développement Durable (feuille de route ODD) qui doit l'aider à orienter

son action stratégique pour les prochaines années. L'objectif final est que la feuille de route soit intégrée à la stratégie transversale de l'organisation.

Le SPW Développement Durable a rédigé un règlement concernant l'appel à candidatures et le déroulement de l'accompagnement. Vous pouvez retrouver ce document, sur lequel je me suis appuyée pour rédiger ce qui suit, en annexe (Annexe 4).

Les différentes organisations qui souhaitent participer à cette démarche doivent rentrer un formulaire de candidature. Cependant, pour pouvoir être éligibles, elles doivent répondre à quatre critères :

1. Elles doivent faire partie d'un de ces cinq types d'organisations : Unités d'Administration Publique (UAP)/organismes d'intérêts publics, pouvoirs locaux (provinces, communes, intercommunales, CPAS), organisations du secteur culturel, associatif et de la jeunesse (à l'exception des établissements scolaires), entreprises ou secteur des soins de santé.
2. Compter au moins cinq collaborateurs au sein de l'organisation.
3. Disposer d'un site d'activité en Wallonie.
4. Faire signer le formulaire de candidature par l'organe décisionnel.

Ces organisations seront ensuite sélectionnées via un jury qui les départagera selon les quatre critères suivants :

1. **La crédibilité de la démarche (25%)** : celle-ci sera appréciée notamment par la compréhension du développement durable au sens large et non pas limitée aux enjeux climatiques et environnementaux, les efforts déjà réalisés en matière de développement durable ou encore la présence d'une équipe ou d'une personne de référence en charge du développement durable.
2. **L'approche stratégique (25%)** : les organisations doivent avoir une réflexion globale sur leurs modèles d'activités étant donné que la feuille de route ODD se raccrochera par la suite à la stratégie globale de l'organisation.
3. **La participation (25%)** : l'organisation doit préciser les parties prenantes qu'elle compte mobiliser lors des différents ateliers avec les coaches ainsi que lors de la consultation avec les parties prenantes externes, étape du dispositif.
4. **La communication (25%)** : les efforts et la manière dont les organisations vont communiquer à propos des ODD de façon globale, de la démarche d'accompagnement et de leurs résultats.

Une fois sélectionnées, les organisations bénéficieront de l'accompagnement qui est totalement gratuit. Il se présente sous la forme de séances animées par un coach sélectionné au préalable par la Direction du Développement Durable par l'intermédiaire d'un marché public. Le dispositif prévoit cinq séances d'une demi-journée qui se déroulent de préférence au sein de l'organisation elle-même.

Voici comment s'organisent ces différentes séances :

- Séance 1 : sensibilisation
- Séance 2 : diagnostic
- Séance 3 : consultation
- Séance 4 : programmation
- Séance 5 : communication

La première séance consiste à mettre tous les acteurs à niveau en ce qui concerne les Objectifs de Développement Durable (à la fois les aspects sociaux, environnementaux et économiques) et de présenter le rôle que l'organisation peut jouer pour les atteindre. La seconde séance établit un diagnostic des impacts positifs et négatifs de l'organisation sur les différents ODD. La troisième séance vise à consulter les parties prenantes externes à l'organisation afin de récolter leur avis sur les enjeux prioritaires, permettant ainsi d'aboutir à une analyse de matérialité. La quatrième séance, quant à elle, vise à mettre en place un plan d'action qui définit l'ambition sous formes d'objectifs chiffrés et les moyens, sous formes d'actions, de la feuille de route. Enfin, la dernière séance a pour objectif de prodiguer des conseils pour cibler les canaux de communication adaptés.

Lors de la première édition lancée en 2020, 28 organisations ont pu bénéficier de cet accompagnement. En 2022 (édition 2), ce sont 35 organisations qui y ont participé et l'édition 3, réalisée en 2023, a compté 37 organisations participantes.

4.4. La consultation des parties prenantes

La consultation des parties prenantes externes est donc l'une des cinq étapes de l'accompagnement proposé par la Direction du Développement Durable. Plus précisément, elle a lieu lors de la troisième séance de cet accompagnement.

Au cours de ma recherche, j'ai eu l'occasion de participer à une consultation de parties prenantes externes organisée au sein d'une Unité d'Administration Publique impliquée dans le

processus d'accompagnement de la DDD. Cela me permet alors de décrire une séance de consultation-type des parties prenantes externes organisée lors de cet accompagnement.

4.4.1. Consultation-type des parties prenantes externes (observation participante)

Cette consultation a pris place dans les bureaux de l'UAP Wallonie-Bruxelles International (WBI), et plus précisément, dans une salle de réunion dotée d'une longue table rectangulaire. Les différentes parties prenantes présentes se sont installées au compte-gouttes autour de cette table. Au total, 18 parties prenantes étaient présentes en plus de moi, du membre de WBI organisant la réunion, de ses deux secrétaires et de la coach accompagnée d'une collègue.

La séance a débuté par un petit mot d'introduction formulé par le membre de WBI organisant la réunion. Celui-ci a expliqué le processus dans lequel ils sont impliqués actuellement et ce qu'ils veulent mettre en place au sein de l'organisation. Il a également détaillé les différentes étapes déjà réalisées et a expliqué que la prochaine étape était la confrontation des impacts identifiés par l'organisation avec l'avis des différentes parties prenantes externes. Il a donc expliqué ce qui était attendu des parties prenantes lors de cette consultation et a souligné que leurs avis étaient essentiels.

Ensuite, il a été demandé à chacun de se présenter à tour de rôle en donnant son nom et prénom, sa fonction et son niveau de connaissance par rapport aux Objectifs de Développement Durable.

Une première question a ensuite été posée par la coach, à savoir : « Selon vous, quels sont les enjeux, les défis auxquels WBI est confronté si on pense à ses métiers, ses activités quotidiennes en lien avec le développement durable ? ». La coach nous a alors laissé quelques minutes afin de réfléchir à cette question. Ensuite, un nouveau tour de table a eu lieu afin d'échanger sur les différentes réponses.

La séance a continué par une lecture et une explication par le membre de WBI de la liste des enjeux (positifs et négatifs) identifiés par l'organisation. Une feuille reprenant cette liste a été distribuée aux différentes parties prenantes qui devaient alors classer les 17 enjeux selon leurs impacts du plus important au moins important pour l'organisation, et donc faire une priorisation (Annexe 5). Un laps de temps de 20 minutes a été laissé afin de compléter cette feuille et de manger les sandwiches qui étaient proposés. Pendant ce moment de pause, les gens ont échangé entre eux et avaient l'air contents d'être là.

La séance s'est terminée par un échange d'idées, d'actions à mettre en place pour diminuer les impacts, etc. Ce dernier échange d'idées s'est fait de manière plus spontanée.

Enfin, le membre de l'organisation a remercié chaleureusement ses invités et leur a rappelé que cette séance était vraiment importante pour eux car leur regard va permettre de les challenger.

4.4.2. Organisation de la consultation des parties prenantes externes

Les consultations de parties prenantes externes, encadrées par différents coachs venant de diverses sociétés sélectionnées par la DDD, se sont déroulées de manière distincte les unes des autres, tout en reposant sur une base commune. L'objectif principal de cette séance était d'aider les organisations à vérifier la complétude des actions préalablement identifiées en interne et à les prioriser, afin de déterminer lesquelles doivent être mises en place en priorité. Ainsi que le reprend le membre du SPW DD :

« Pour moi, il y a deux objectifs, premièrement c'est de vérifier que tous les enjeux sont là, que tous les ODD prioritaires sont là, qu'on n'est pas passé à côté de quelque chose qui serait important. Donc c'est un peu la complétude d'une part. Et d'autre part, la priorisation, dans la mesure où une feuille de route, c'est quelque chose d'évolutif, et il faut bien commencer par quelque chose, on ne peut pas tout mettre en place directement. Et donc de hiérarchiser quelque part les enjeux, les ODD prioritaires, pour ne pas non plus faire du sur place tellement la tâche serait insurmontable si on garde tout. » (DDD du SPW)

Méthodes de consultation

En ce qui concerne la méthode utilisée, toutes les consultations ont eu lieu sous la forme de tables rondes. Les différentes organisations ont donc accueilli leurs parties prenantes autour d'une table afin de discuter. Cependant, au-delà de cette table ronde en présentiel, certaines organisations ont également utilisé des questionnaires en ligne pour sonder leurs parties prenantes externes. Ces questionnaires visaient soit à récolter l'avis des citoyens lambda, soit à questionner les personnes qui n'avaient pas pu participer à la consultation en présentiel.

La manière dont l'avis des parties prenantes a été recueilli, diffère d'une organisation à l'autre et d'un coach à l'autre. L'organisation « Les Grignoux », par exemple, a présenté les différents enjeux, en lien avec le développement durable, pour lesquels elle a un impact positif ou négatif. Les différentes parties prenantes devaient alors prioriser ces enjeux du plus important au moins important selon elles. Les résultats étaient ensuite utilisés pour créer une matrice de matérialité. Celle-ci consiste à calculer une moyenne des résultats obtenus pour chaque enjeu lors du classement par les parties prenantes externes. Un classement similaire a également été réalisé

en interne par les membres de l'organisation. Les résultats ont alors été retranscrits sur un graphique, avec un axe vertical représentant l'importance que les parties prenantes externes ont attribué aux différents enjeux et un axe horizontal représentant l'importance que les parties prenantes internes ont attribué aux différents enjeux. Cette matrice de matérialité permet de dégager les enjeux les plus importants à la fois pour l'organisation et pour les parties prenantes externes. Comme on peut le voir ici, par exemple, avec l'organisation « Les Grignoux », la matrice de matérialité permet de mettre en avant les six enjeux les plus importants pour l'organisation, qui se trouvent à droite de la courbe verte, à savoir : « contribuer à l'animation des villes et de leur centre en favorisant le lien social, la rencontre et l'échange », « accroître la sobriété énergétique de leurs établissements », « diminution du gaspillage alimentaire dans leurs espaces Horeca », « sensibiliser et éduquer aux enjeux d'un développement durable et plus précisément à la cruciale question des enjeux climatiques », « contribuer à une éducation vectrice d'émancipation, de citoyenneté et d'ouverture aux arts » et « contribuer à rendre effectifs les droits culturels ».

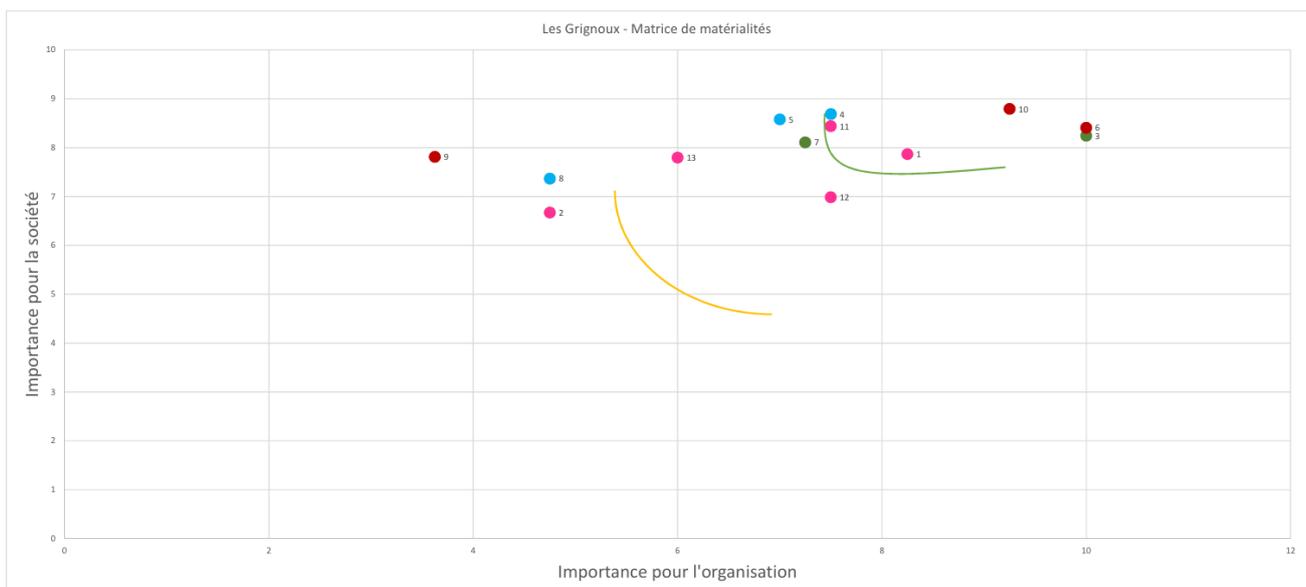


Figure 5 – Matrice de matérialité réalisée par l'organisation « Les Grignoux ».

La Société Wallonne du Logement (SWL) a également réalisé une matrice de matérialité. Cependant, contrairement aux Grignoux, elle ne s'est pas appuyée sur différents enjeux identifiés en interne, mais sur les ODD directement, en demandant aux parties prenantes de définir pour chacun des ODD l'importance de l'impact de la SWL (direct et significatif, indirect et peu significatif ou nul). Le même travail a été réalisé en interne, permettant la création de la matrice de matérialité et la priorisation de sept ODD. Ils ont également demandé à leurs parties

prenantes de choisir cinq ODD pour lesquels elles pensaient pouvoir contribuer avec la SWL et de donner pour chacun de ces ODD sélectionnés, une ou deux idées d’actions possibles.

Le MACS a également demandé une priorisation à ses parties prenantes externes, cependant, dans ce cas-ci, ce sont les six enjeux déjà sélectionnés en interne que les parties prenantes devaient classer du plus important au moins important. Aucune matrice de matérialité n’a été réalisée ici.

La commune d’Awans, quant à elle, a plutôt demandé à ses parties prenantes externes d’évaluer, sur une échelle de 0 à 4, la contribution de leur organisation ou service aux différents ODD (0 = non concerné par cet ODD et 4 = nos actions contribuent fortement à cet ODD). Ceci permettait de générer un graphique et un « radar » pour visualiser les ODD les plus importants au sein de l’organisation, ainsi que les ODD pour lesquels elle devait encore s’améliorer. Ils ont également demandé à leurs parties prenantes des propositions de partenariats, ainsi que des idées pour améliorer la collaboration.

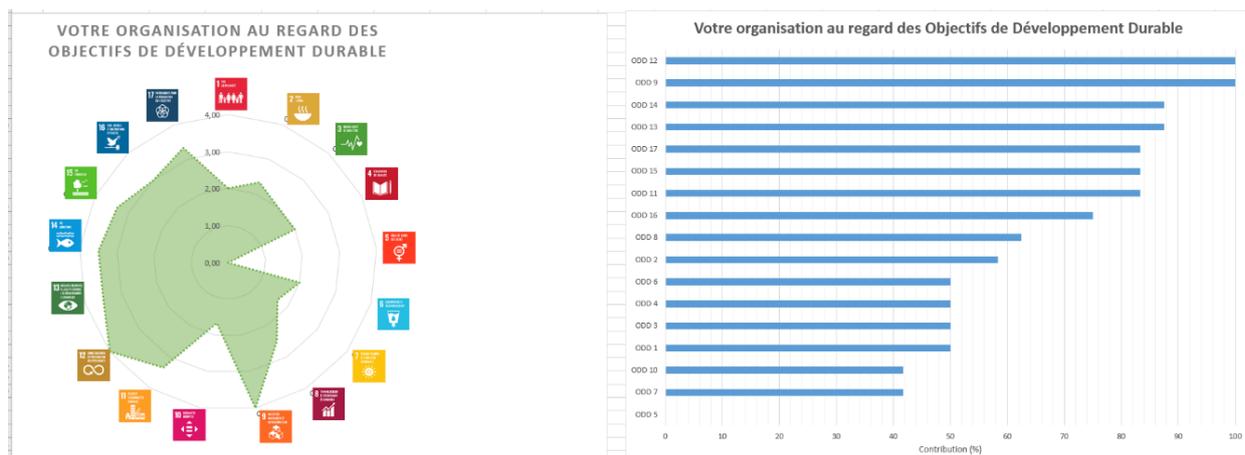


Figure 6 – Radar des ODD et graphique permettant de visualiser la contribution de la Commune d’Awans aux ODD.

Certaines organisations, quant à elles, ont préféré structurer leur consultation des parties prenantes externes sous forme d’échanges d’idées. C’est le cas notamment de la Commune d’Honnelles qui a demandé à ses parties prenantes de partager leurs idées et attentes via des post-it. Les membres de SIA Architects, quant à eux, après avoir demandé une classification des ODD, ont invité les parties prenantes à leur décrire comment elles percevaient l’organisation. Ensuite, ils leur ont demandé d’exprimer en quoi valoriser les ODD au sein de l’organisation présentait à la fois un intérêt pour l’organisation, ainsi que pour eux. Un temps de partage a également été prévu afin d’échanger sur les partenariats et les synergies qui

pourraient se créer entre les parties prenantes et l'organisation. Centr'Habitat a également demandé à ses parties prenantes, en plus d'une classification des ODD du plus important au moins important pour l'organisation, des idées de partenariats qui pourraient être mises en place afin de pouvoir les atteindre.

Ce dernier aspect, concernant des idées de partenariats à mettre en place afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs, est aussi un élément mis en avant par le membre du SPW interrogé :

« Je ne pense pas que ça a été atteint dans toutes les séances, mais lors de certaines de ces séances, l'objectif était aussi de voir dans quelle mesure des partenariats pouvaient éventuellement aussi être mis en place pour que, voilà, ils puissent aussi éventuellement contribuer à la stratégie de développement durable, enfin à l'une ou l'autre action de l'organisation. » (DDD du SPW)

Sélection des parties prenantes externes

En ce qui concerne la sélection des parties prenantes externes pour la consultation, les différentes organisations se sont principalement basées sur un aspect. Elles ont, en effet, sélectionné des acteurs avec lesquels elles ont des relations et des interactions privilégiées, avec qui elles travaillent au quotidien et qui manifestaient un certain intérêt pour le projet. Elles ont donc, de manière générale, recensé leurs parties prenantes externes de manière assez large.

« D'abord, on a tiré très large, donc on a vraiment consulté presque tous nos clients, presque tous les producteurs de matériaux, presque tous les bureaux d'études avec qui on travaille. Enfin, c'était vraiment très très très large. Et puis voilà, très vite, on voit les gens qui répondent ou qui ne répondent pas, les gens qui répondent : « désolé, ça ne m'intéresse pas ». Et puis j'ai donc forcément une espèce d'entonnoir, où assez rapidement, on se retrouve avec peut-être une vingtaine de personnes qui ne disent ni oui ni non. Et puis voilà, de 20, on passe à 15 et de 15 à 12. Et puis on match les agendas et on est 10 quoi enfin. » (SIA Architects)

« Oui parce qu'on devait sonder comment ils voyaient l'entreprise et comment ... C'était ça ce que le coach nous a expliqué quoi. On n'allait pas prendre des gens qu'on ne connaît pas évidemment. On a réfléchi à nos interactions, en se disant, voilà avec qui on travaille en fait. Et c'est comme ça qu'il y a les trois pôles qui se sont dessinés : les partenaires privés, les partenaires publics et les partenaires associatifs » (Centr'Habitat)

« H : Ok. Est-ce que vous vous rappelez comment vous avez identifié et sélectionné ces parties prenantes ?

C'est moi parce que je les connais. En fait comme c'est une petite commune, je connais bien ma population, donc je me dis : « Ah celui-là, il va être intéressé, celui-là va être intéressé ». Je peux même pour certains particuliers me dire : « celui-là, je vais l'englober dedans parce que je sais qu'il va m'apporter quelque chose ». C'est un avantage quand on est dans une petite commune, c'est qu'on connaît sa population et c'est plus facile. » (Commune d'Honnelles)

En plus de cet aspect, certaines organisations, comme les Grignoux, ont également réfléchi en termes de faisabilité et de réalisme. Elles ont aussi cherché à mobiliser en priorité les parties prenantes ayant une base de connaissance de l'organisation, de ses activités et de ses valeurs.

« H : Avez-vous utilisé des critères spécifiques pour sélectionner les parties prenantes externes ?

J'essaie de me souvenir ... Non, vraiment ce qu'on s'est dit, lors de cette session-là, si je ne me trompe pas, c'est ... Fin on a vraiment travaillé de manière collective. Donc on était cinq dans le groupe accompagné, ou quatre parce que en fait on a eu une malade longue durée qui est arrivée, donc on était plutôt quatre. Et on a chacun de notre côté réfléchi : « Bah voilà qui sont nos partenaires privilégiés ». [...]. Et on a listé tout ça. Et en fait, tous étaient importants d'une manière ou d'une autre. Mais à un moment, on a aussi réfléchi en termes de : « lesquels est-ce qu'on va pouvoir vraiment mobiliser facilement parce que nos contacts sont suffisamment... ». [...] Donc voilà ça vraiment, je sais plus exactement la méthode qu'elle a utilisé pour nous faire ressortir une dizaine de parties prenantes prioritaires. Mais globalement, je me souviens qu'on a d'abord listé, peut-être 30. Et puis voilà, il y a la dimension réaliste et puis la dimension, ben il y a des partenaires ... Enfin je t'ai parlé de ceux qui brassent la Grignoux. Il y a peut-être d'autres fournisseurs qui auraient pu donner leur avis, mais c'était un peu moins pertinent quoi. On va dire, on a le fournisseur de viande ou que sais-je, ben oui, il y a des contacts, mais c'est une relation quand même beaucoup plus commerciale. Tandis que là, on a quand même essayé de privilégier ceux qui savent ce que les Grignoux font aussi. Qui n'ont peut-être pas une vision précise, ça s'est démontré, mais qui savent qui on est et qui savent qu'on fait de l'éducation permanente. Et qu'on est une entreprise d'économie sociale, tu vois ? » (Les Grignoux)

En ce qui concerne la Commune d'Awans, c'est le collège communal qui a décidé quelles parties prenantes externes inviter, je n'ai donc pas pu récolter les informations concernant les critères utilisés pour cette sélection.

Voici un tableau récapitulatif reprenant les différentes organisations, la manière dont la consultation des parties prenantes a été organisée, la manière dont les parties prenantes ont été sélectionnées, ainsi que la méthode utilisée afin de consulter et de récolter l'avis de ces parties prenantes externes.

Organisation	Présentiel/en ligne	Sélection PP	Méthode
Centr'Habitat	Présentiel, table ronde	Des gens avec qui ils travaillent au quotidien	Demande de classification des ODD Proposition d'aide/de partenariats
Les Grignoux	Présentiel, table ronde + questionnaire en ligne ouvert à tout le monde	Partenaires privilégiés Faisabilité et réalisme Parties prenantes ayant une base de connaissance de l'organisation	Classification des 12 enjeux identifiés en interne, du plus important au moins important Matrice de matérialité

SIA Architects	Présentiel, table ronde	Listing très large. En fonction de qui était intéressé, envoi d'un petit fascicule informant sur les ODD et leur intérêt → en fonction de l'intérêt.	Expliquer comment les parties prenantes percevaient l'organisation Ensuite, demander en quoi valoriser les ODD au sein de l'organisation présente à la fois un intérêt pour l'organisation et pour eux Classification des ODD du plus important au moins important Comment créer des synergies/partenariats
Commune d'Awans	Présentiel, table ronde + en ligne pour les personnes qui n'étaient pas présentes et le personnel communal	Décision du Collège communal	Sensibilisation aux ODD Classification des ODD en donnant une note allant de 0 à 4 (0 = non concerné par cet ODD et 4 = nos actions contribuent fortement à cet ODD) Création d'un radar ODD Proposition de partenariats
MACS	Présentiel, table ronde	Listing large en interne, puis se sont demandé quelles étaient les parties prenantes qu'ils devaient absolument inviter	Présentation des six enjeux les plus importants définis en interne Classification des six enjeux identifiés en interne, du plus important au moins important Échanges et remarques
Commune d'Honnelles	Présentiel, table ronde	Prise de contact avec les partenaires de la commune, ceux avec qui ils travaillent au quotidien	Sensibilisation ODD Partage d'idées, d'attentes via des post-it

		Sélection de parties prenantes qui sont intéressées	
SWL	Présentiel, table ronde + en ligne par mail pour ceux qui n'ont pas pu être présents	Au « feeling », en fonction de leurs projets en cours ou à mettre en place, des activités de chaque direction	<p>1^{ère} colonne : juger de l'impact de la SWL pour chacun des ODD (direct et significatif, indirect et peu significatif ou nul)</p> <p>2^{ème} colonne : faire un top cinq des ODD pour lesquels ils contribuent ou pourraient contribuer avec la SWL (classement de 1 à 5)</p> <p>3^{ème} colonne : donner des idées d'actions possibles en collaboration pour les cinq ODD qu'ils ont sélectionnés et classés dans la colonne précédente.</p> <p>Réalisation d'une matrice de matérialité ODD</p>

Tableau 2 – Tableau récapitulatif des méthodes utilisées pour la consultation de parties prenantes externes.

4.5. Apports de la consultation des parties prenantes

Dans cette partie de mon mémoire, je présente l'analyse des résultats de mon étude au regard de mes trois premières hypothèses. Ma quatrième hypothèse, relative à la théorie des parties prenantes, ne sera pas discutée dans cette section, mais bien plus tard, dans la partie « Discussions ». En outre, je présenterai, à la fin de cette section les apports complémentaires aux hypothèses apportés par les différentes organisations.

4.5.1. Hypothèse 1 : la consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, permet l'identification des actions de développement durable pertinentes et prioritaires à mettre en place par les organisations accompagnées.

De manière générale, cette consultation des parties prenantes externes a permis aux différentes organisations accompagnées d'identifier les actions à prioriser, et, par la suite, de réaliser leur feuille de route ODD.

« Et alors là, on a finalement numéroté, ben il y en avait 13 et pas 11. Et voilà, ici on voit celles qui sont les plus importantes pour nous et les plus importantes pour les parties prenantes. Et donc on avait défini qu'à partir d'ici *montre les cinq ou six points les plus à droite et en haut du graphique*, ça c'était nos axes prioritaires de travail pour le plan d'action 2024-25. » (Les Grignoux)

« Ah oui, alors il y a eu effectivement un moment par rapport aux 17 objectifs. Alors nous, on en met en valeur trois si ma mémoire est bonne et je ne saurais plus vous les citer, je suis désolé, faut aller voir dans notre feuille de route sur notre site. Je crois que c'est trois. [...] Je ne sais plus comment on a fait, je pense qu'on a effectivement passé en revue les 17 objectifs et qu'on leur a demandé d'en sélectionner un certain nombre, ceux qui pour eux, étaient essentiels et en tout cas où nous en tant que bureau d'architecte, nous avons vraiment un bras de levier. Bon, c'est clair que nous, en tant qu'architecte, la faim dans le monde, alors je ne dis pas que ça ne me touche pas. Mais c'est plus compliqué, je ne suis pas agriculteur quoi. Et voilà, on a eu un jeu comme ça et, in fine, ça nous a permis de déterminer vraiment les trois objectifs sur lesquels on allait se concentrer. » (SIA Architects)

« Donc OK, on a regardé ça [les résultats de la consultation], mais on a aussi regardé la charge de travail au niveau des ODD à développer. On a des choses réalisables. Genre le dernier là, le 12 pour la paix, là je sais plus le terme exact. Ben nous on est un peu bloqués. En tant qu'environnement on ne sait pas trop quoi faire. Le PCS même s'ils sont dans le social, « œuvrer pour la paix », nous, en tant qu'employé, on n'a pas vraiment de manœuvre, de leviers ni quoi que ce soit donc ... Et du coup on a utilisé toutes ces indications là pour la feuille de route que [X] a faite. [...] » (Commune d'Awans)

« Et donc on leur a présenté ces objectifs-là. Alors il y en avait six que nous on avait identifiés comme enjeux stratégiques, sur lesquels agir prioritairement. Enfin six, je pense qu'il y a en avait d'autres et avec un petit texte de présentation de chacun. Et alors on leur a demandé de revenir avec un retour et de nous faire un top des priorités. Alors certains nous ont dit par exemple : « oui, non, mais l'accueil des visiteurs, pour nous ce n'est pas ... Dans l'accueil des visiteurs, il n'y a pas ceci qui est important ». Par exemple, certains ont insisté sur le fait que le musée était payant et en fait qu'il pourrait être gratuit à certains moments. Enfin, il l'est parfois hein, un dimanche par mois, mais en fait qu'on doit faire une plus grande promotion de la gratuité pour les gens qui ne seraient pas encore au courant. Donc voilà donc nous, derrière chacun des objectifs, on avait une petite description, et eux ont fait un retour, on fait des remarques. Bah forcément y a des choses qui ont changé dans les textes. Et puis on a priorisé de 1 à 6 alors, voilà. » (MACS)

Centr'Habitat, la Commune d'Honnelles et la SWL ajoutent que la consultation a permis de légitimer et de confirmer leurs choix faits en interne concernant les actions à prioriser. Cette consultation a donc pu démontrer qu'ils étaient bien tous sur la même longueur d'onde.

« Comme je disais, c'est plutôt déjà le fait que les objectifs étaient communs, donc la vision que nous on avait de nos objectifs qui sont sortis des statistiques et la leur correspondait, donc dans la priorisation, c'était allez un argument aussi de plus pour pouvoir fixer les objectifs, les ODD chez nous. [...] » (Centr'Habitat)

« Ben oui, parce que l'intérêt, c'était justement de voir qu'il y avait une similitude entre ce que pensait l'administration, enfin le personnel administratif et la population. Donc c'est qu'on se dirige dans la bonne direction. » (Commune d'Honnelles)

« Disons que oui ça nous a confirmé qu'on était sur la bonne voie et qu'on était dans la même direction. Voilà il n'y avait rien de novateur, je vais dire, voilà. On travaille sur les mêmes sujets, donc forcément voilà. » (SWL)

Les Grignoux, ainsi que la Commune d'Awans, d'Honnelles et le Macs, mettent également en avant le fait que la consultation des parties prenantes externes a permis d'obtenir un regard extérieur sur l'organisation et donc d'apporter de nouveaux éléments et de nouvelles idées auxquels eux n'avaient pas pensé.

« Mais au final c'était super chouette. Enfin je dis comme je t'avais dit, l'échange était vraiment fluide et ça nous a permis parfois aussi d'avoir des gens qui posent un regard sur nous qu'on n'a pas en fait, c'est le but évidemment. Et qui viennent avec des trucs « out of the box » comme ça tu vois ? Ou enfin vraiment tu te dis « Ah ben oui tiens on n'a jamais pensé à faire comme ça ou comme ci ». Ça n'a pas eu un gros impact hein. Ce que je veux dire, c'est que les choses qui ont été dites là, ce sont des choses qu'on maîtrise, qu'on connaît plus ou moins. Mais enfin c'était vraiment un échange intéressant avec des gens pour se poser un moment sur des questions de développement durable aux Grignoux quoi. » (Les Grignoux)

*« [...] Et d'échanger, d'avoir des idées, de voir leurs problèmes, d'essayer de trouver des solutions. Ça, c'est vraiment important. J'ai envie de dire que de tout ce qu'on a fait là *montre les différentes étapes de l'accompagnement*, c'est vraiment une partie super importante. C'est vraiment, je pense, la partie la plus importante. »* (Commune d'Awans)

« Oui, j'étais assez satisfait parce que, finalement, allez, mais je pense qu'on devait bien être une quinzaine. Et il y a des choses intéressantes qui sont ressorties, auquel je ne m'attendais pas. [...] » (MACS)

La commune d'Honnelles ajoute que cela leur a permis d'être au courant de ce qui intéressait les parties prenantes et donc de connaître les projets dans lesquels ils pouvaient potentiellement se lancer dans l'avenir.

« Pour avoir de nouvelles idées déjà. Et voir un petit peu ce qui intéresse les gens parce que vous avez beau organiser quelque chose, si ça n'intéresse personne, ce n'est pas la peine. » (Commune d'Honnelles)

Au regard de ces résultats, la première hypothèse peut être confirmée. La consultation des parties prenantes externes a effectivement contribué à l'identification des actions de développement durable pertinentes et prioritaires pour les organisations accompagnées. Pour certaines organisations, elle a permis de légitimer et de confirmer des choix faits en internes. Pour d'autres, elle a favorisé l'émergence de nouvelles idées d'actions à mettre en place.

4.5.2. Hypothèse 2 : la mise en place d'une consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, favorise l'instauration d'autres initiatives de consultation et de participation similaires au sein des organisations accompagnées.

Pour la plupart des organisations, la consultation des parties prenantes n'a pas favorisé l'instauration d'autres initiatives de consultation et de participation similaires. Étant donné que

la plupart des organisations interrogées ont participé à l'accompagnement assez récemment, elles sont actuellement plutôt occupées à mettre en œuvre leur feuille de route. Cependant, certaines affirment qu'elles pourraient organiser de nouvelles consultations à l'avenir.

« Pourquoi pas, mais euh, là je vous dis on est plutôt dans comment concrètement on lance toutes nos 45 actions. Donc peut-être qu'à un moment donné dans la colonne que je vous montrais « ressources », il va peut-être avoir aussi y avoir « groupe externe ». C'est une bonne idée, je vais le noter aussi, mais pas pour l'instant en tout cas. Mais on n'est peut-être pas très à l'avance hein. Peut-être que d'autres le font plus systématiquement, mais c'est vrai que nous pour l'instant non. Non on est trop noyé en fait dans le travail. » (Centr'Habitat)

« À l'heure actuelle, non. On doit en discuter avec [X] si on veut relancer quelque chose, mais là non. La feuille de route est faite. On essaye de travailler dessus. Mais à priori, non. Maintenant on changera peut-être d'avis. » (Commune d'Awans)

« H : OK. Est-ce que depuis cet accompagnement, vous avez mis en place d'autres consultations des parties prenantes externes ?

M : Non, non. Non, pas vraiment, non.

H : OK. Et est-ce que vous pensez peut-être de nouveau les appliquer dans un futur proche, lors d'une autre consultation ?

M : Non pas pour le moment non. » (MACS)

« [...] Pour ce qui est du développement durable, une nouvelle organisation purement développement durable, non à l'issue du coaching, on n'a pas renouvelé l'opération puisqu'on met en œuvre. Etant donné que ce sont des partenaires réguliers, je vais dire ça comme ça, quand y a une petite question, on peut les interpeller, et voilà. C'est quand même des contacts réguliers. » (SWL)

Néanmoins, certaines organisations, inspirées par la consultation organisée dans le cadre de l'accompagnement, ont décidé de mettre en place d'autres mécanismes de consultation et de participation des parties prenantes. SIA Architects, par exemple, reçoit désormais les technico-commerciaux de manière groupée et non plus de manière individuelle. Ils ont revu leur manière de les recevoir en favorisant une communication en étoile plutôt qu'une communication linéaire.

« [...] Là où c'est vraiment intéressant, c'est que quand on recevait des technico-commerciaux de société qui produisent des matériaux, et on en reçoit de manière assez régulière, parce qu'il faut savoir que tous les mois il y a des nouveaux isolants, des nouveaux bardages, de nouveaux matériaux, des nouvelles étanchéités, etc. On les recevait toujours de manière individuelle et là maintenant on les reçoit plutôt par groupe. C'est à dire qu'on va recevoir le représentant d'un nouveau bardage, avec le représentant d'un nouvel isolant, avec le représentant d'une nouvelle structure. Puisque finalement, quand on conçoit un bâtiment, ben tout ça s'assemble, c'est une espèce de puzzle quoi. Il faut d'abord une structure et puis sur la structure, on vient mettre le bardage et puis entre la structure et le bardage, on vient mettre l'isolant. Et donc ça, ça crée des synergies, ça, c'est assez intéressant. D'autant que quand on les rencontre ensemble, de nouveau, nous on les questionne en disant : « Oui, OK d'accord, mais si j'assemble ça avec ça, et ça avec ça, et ça avec ça, en quoi est-ce que ça me permet, par exemple de travailler sur l'eau ? » « Est-ce que cette combinaison-là est finalement on va me permettre de récolter des eaux et en faire quelque chose ou pas ? » « Ou est-ce que l'eau va être altérée ? » Et donc

on trouve des solutions, presque des nouvelles solutions techniques ou en tout cas des nouveaux assemblages de différents matériaux. Et ça, c'est vraiment intéressant quoi. » (SIA Architects)

Les Grignoux, quant à eux, ont mis en place une autre consultation des parties prenantes externes sous forme de deux rencontres en présentiel et un questionnaire en ligne. Cette démarche visait à compléter leur auto-évaluation à destination de la Communauté française, dans le but de renouveler leur reconnaissance en tant qu'organisation faisant de l'éducation permanente.

« [...] Et juste alors pour redire ce que je t'avais dit en début de rencontre, c'est que là on a une reconnaissance en éducation permanente. C'est régi par un décret. Et donc là, tous les cinq ans en fait, la Communauté française te demande de faire une auto-évaluation de ton travail sur les cinq dernières années pour voir si elle te la réoctroie pour cinq années. Voilà une reconnaissance de cinq ans. Et là en l'occurrence dans cette auto-évaluation on a aussi décidé d'aller rencontrer les parties prenantes. Enfin on a fait une rencontre, enfin deux, une à Namur et une à Liège. Et on a fait aussi la même chose, avec un questionnaire en ligne. [...] » (Les Grignoux)

La Commune d'Honnelles, quant à elle, affirme ne pas avoir mis en place d'autres consultations de parties prenantes externes dans le contexte des ODD, mais souligne que la Commune essaie de plus en plus de faire participer et de récolter l'avis des parties prenantes. Elle a par exemple mis en place des réunions citoyennes dans les cimetières afin de discuter de la végétalisation de ceux-ci.

« Oui, oui, mais ici, on a vraiment intensifié. C'est vrai que maintenant on essaie le plus souvent possible de faire intervenir les parties prenantes lorsqu'on a des projets. C'est vrai que c'est super important, alors que, je vais dire il y a 10 ans d'ici, on ne le faisait pas forcément. » (Commune d'Honnelles)

« Oui, c'est ça, je veux dire, c'est une consultation, mais je vais dire à la bonne franquette, voilà. Je pense qu'il ne faut pas les inviter dans une salle, parce que la toute première réunion, on l'avait faite dans cette salle-ci, et on avait eu personne parce que c'était dans une salle. Tandis que déjà le faire dans le cimetière, ben c'est déjà un pas, on est déjà sur les lieux, on peut voir directement. Vous avez la dame, elle va vous dire : « mais là ma tombe elle est là, j'aimerais faire ça. », c'est du concret. Et alors ce qu'on fait aussi, c'est qu'on fait des nettoyages participatifs. Cette année, je n'ai pas eu le temps d'en faire, mais on en fera peut-être un à la Toussaint. [...] » (Commune d'Honnelles)

Le membre de la Direction du Développement Durable du SPW met en avant l'importance de cet aspect-là en soulignant que la consultation des parties prenantes externes doit faire partie d'un cycle, et que les organisations, afin de mener à bien leur stratégie, doivent mettre en place d'autres consultations des parties prenantes externes à l'avenir. Cependant, il souligne aussi qu'ils n'ont pas encore beaucoup insisté sur l'importance de cet aspect-là.

« Je pense que le principal, et je réalise que peut-être on n'a pas encore assez insisté là-dessus, c'est que ça ne devrait pas se limiter juste à cette séance-là. En fait, s'ils ne l'avaient pas encore fait, ben c'est le début d'un processus qui n'est pas juste de la communication. Enfin d'abord c'est de la communication de dire : « OK, je ne sais pas, dans six mois, on vous enverra un compte rendu de ce qu'on a fait dans un an, et peut-être périodiquement. Alors ça peut être tous les deux ans, ça peut être tous les ans. Enfin, mais on vous réinvitera », et donc que ça fasse partie d'une espèce de cycle un peu évaluatif, mais pas juste en vase clos. Donc on a un retour plus externe aussi sur sa stratégie, comment elle est mise en œuvre. Ça j'avoue, on n'a peut-être pas encore assez insisté là-dessus, mais je pense que c'est certainement une piste. Que ce ne soit pas un one-shot en fait. » (DDD du SPW)

Ces résultats ne permettent pas une confirmation totale de mon hypothèse. Bien que certaines organisations, à savoir : SIA Architects, les Grignoux et la Commune d'Honnelles, aient instaurés des consultations similaires, cela n'est pas le cas pour la majorité des organisations. Certaines d'entre elles sont toujours au stade de mise en œuvre de leur feuille de route et n'ont pas encore eu, ou pris le temps de reconduire une consultation des parties prenantes externes. De plus, le membre de la DDD du SPW souligne le manque d'insistance de la part de la Direction concernant l'importance de considérer la consultation des parties prenantes externes comme un processus cyclique. Il est crucial que ces consultations ne soient pas perçues comme des événements isolés, mais comme des démarches répétées et intégrées dans un cycle continu.

4.5.3. Hypothèse 3 : la consultation des parties prenantes externes, dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD du SPW, favorise l'acceptation et la mise en œuvre des actions de développement durable décidées par les organisations accompagnées.

Certaines organisations, étant aux prémices de la mise en œuvre de leur feuille de route, ne peuvent pas encore déterminer si la consultation des parties prenantes externes favorise l'acceptation et la mise en œuvre des actions de développement durable. Centr'Habitat soutient que les parties prenantes n'auront de toute manière pas le choix de suivre ce qui est décidé, et que le processus d'accompagnement ainsi que la feuille de route ODD sont de bons moyens de légitimer leurs choix. Les Grignoux, quant à eux, ne savent pas si cela va réellement favoriser l'acceptation et la mise en œuvre étant donné qu'ils sont déjà une organisation dont les partenaires sont assez sensibilisés au développement durable. Cependant, ils pensent que cela va surtout permettre d'informer les gens sur ce qu'ils font et de leur communiquer leur engagement officiel dans le développement durable. La SWL soutient que l'ensemble des parties prenantes interrogées sont porteuses des actions déterminées et sont sensibilisées au développement durable, et que, donc, il n'y aurait de toute façon pas de résistances.

« [...] Moi je crois juste que ça a permis à nos partenaires de savoir qu'on réfléchissait activement à cette dimension ODD, au développement durable dans toute sa diversité. Alors que parfois on restreint trop le développement durable à l'environnement et la transition écologique. Et là c'est une manière de dire aussi qu'on était dans une dynamique beaucoup plus large. Et donc en les informant de ça, ça les questionne aussi par rapport à leurs propres pratiques. Alors est ce que ça va lever des résistances ? Je n'en sais rien. Je crois que, de toute façon aux Grignoux, on est en contact avec des personnes qui sont déjà assez sensibilisées. » (Les Grignoux)

« Etant donné qu'ils sont porteurs aussi d'idées d'actions, il n'y a pas vraiment de résistances. Tout le monde s'inscrit un peu dans la démarche de développement durable. C'est un peu dans l'air du temps, on va dire. [...] » (SWL)

SIA Architects, la Commune d'Awans, le MACS et la Commune d'Honnelles, quant à eux, pensent que réaliser une consultation des parties prenantes permet effectivement de lever des résistances à la mise en place d'actions de développement durable. La Commune d'Awans soutient que plus il y a de personnes informées, plus cela favorise la mise en place d'actions de développement durable. La Commune d'Honnelles, quant à elle, donne l'exemple de la question de la végétalisation des cimetières qui soulève beaucoup de résistances. Cependant, la mise en place de consultations avec les citoyens aurait permis de les réduire.

« Alors, ce à quoi les politiciens sont très regardants, c'est l'avis des citoyens. S'il y a quelque chose sur Facebook, ils nous sonnent tout de suite pour qu'on fasse ce qu'ils demandent. Même si on ne l'a pas vu ou quoi, enfin bref. Donc s'il y a des pétitions, ça ils n'aiment pas du tout, il faut absolument qu'on règle l'histoire. Donc oui ça peut jouer. Ils peuvent en parler aux mandataires quand ils les voient dans des manifestations dans les villages. Donc oui, plus il y a de monde au courant, plus il y a de monde motivé pour mettre en place des choses ... Donc oui, ça peut éviter des résistances ». (Commune d'Awans)

« [...] La végétalisation des cimetières, ben oui au début, ce n'était pas facile, d'autant plus que nous on s'y est mis très tôt. On s'y est mis en 2016, donc on a fait ça un petit peu à la fois, et ici on est vraiment rentrés dedans donc tout est quasi fini. Mais au départ, ce n'était pas facile, mais justement on a organisé des réunions citoyennes dans les cimetières à chaque fois pour expliquer aux gens. Et ça, c'est très bien. » (Commune d'Honnelles)

Selon le membre de la DDD, impliquer les parties prenantes internes et externes au processus et demander leur avis, permet effectivement de lever des résistances possibles et d'être plus efficace par la suite.

« [...] Et puis ben de deux en fait, si on ne le fait pas et que c'est uniquement une approche de la Direction par exemple, à un moment, il y a des résistances, probablement déjà ne fût-ce qu'en interne qui risquent d'avoir lieu si la démarche n'a pas été suffisamment ascendante. Parce que ça peut impliquer des changements de processus. C'est un peu la gestion du changement quoi, des nouvelles façons de faire si on remet en question une façon de fonctionner. Et donc il faut que ce soit bien compris dès le départ et que les personnes aient pu donner leur avis. Je pense que c'est juste plus efficace pour la suite. » (DDD du SPW)

L'hypothèse selon laquelle la consultation des parties prenantes externes favorise l'acceptation et la mise en œuvre des actions de développement durable peut être partiellement confirmée. La plupart des organisations, telles que SIA Architects, la Commune d'Awans, le MACS et la Commune d'Honnelles confirment que la consultation aide à lever les résistances potentielles et à faciliter la mise en œuvre des actions de développement durable. Le membre du SPW est également de cet avis. D'autres organisations, à savoir, les Grignoux, Centr'Habitat et la SWL, estiment eux qu'il n'y a pas réellement de résistances de la part des parties prenantes. Selon Centr'Habitat, les parties prenantes n'ont de toute façon pas le choix d'accepter ce qui a été décidé, tandis que la SWL et les Grignoux indiquent que leurs parties prenantes sont déjà sensibilisées au développement durable et sont en accord avec les actions mises en place. Il faut également tenir compte du fait que certaines organisations n'ont pas encore mis en œuvre l'entièreté de leur feuille de route. Des résistances peuvent donc encore surgir à l'avenir, ce qui pourrait modifier leur opinion à ce sujet.

4.5.4. Hypothèse 4 : La théorie des parties prenantes est une théorie pertinente pour analyser les consultations des parties prenantes externes et permet une meilleure compréhension des dynamiques en jeu lors de ce processus.

Comme mentionné précédemment, cette hypothèse porte sur mon cadre théorique et la façon d'analyser mes résultats. Elle ne sera pas discutée dans cette section-ci, mais le sera dans la partie « Discussions » de mon mémoire.

4.6. Apports complémentaires aux hypothèses

4.6.1. Apports généraux

Les différentes organisations sont unanimes pour affirmer que la consultation des parties prenantes externes apporte une réelle valeur ajoutée pour l'organisation accompagnée.

Centr'Habitat, la Commune d'Awans et les Grignoux soulignent tous les trois que cela permet de créer du lien et d'échanger avec différents collègues, différents services et différents partenaires avec qui ils sont amenés à travailler, leur permettant ainsi d'en apprendre davantage sur leurs réalités de terrain.

« H : Oui, mais ça pourrait vraiment créer des partenariats, des liens, ouvrir des portes dans ce sens-là. »

Oui, oui, c'est ça. Oui, tout à fait créer du lien, ouvrir des portes. Oui c'est ça et en plus légitimé par cette séance dans le cas des ODD qui sont un truc officiel et enfin voilà donc oui c'est pas mal. » (Centr'Habitat)

« Oui ça c'est sûr. Parce que déjà on ne connaît pas ... Enfin si on connaît un peu ce que font nos collègues ou dans les associations, on voit de loin, quand ils font un repas, un match de basket, et cetera. Mais il y a aussi leur réalité de terrain que nous on ne connaît pas du tout. Donc ça c'est super important de les consulter, oui, oui. [...] » (Commune d'Awans)

« Oui complètement, ça crée ou ça renforce les liens. Ça permet aussi aux partenaires, qui d'habitude ne sont pas dans cette logique-là de donner leur avis sur notre travail. Donc ça c'est vraiment riche. Et puis très pratiquement parlant, ça nous permettait aussi de compléter notre matrice de matérialité et donc de définir ce qui est important pour la société quoi. » (Les Grignoux)

SIA Architects et le Musée des Arts Contemporains du Grand-Hornu (MACS) déclarent que cela permet également de réunir des personnes qui ne se réunissent pas d'habitude et d'impliquer dans les décisions des acteurs qui ne sont habituellement pas consultés pour celles-ci.

« Et donc quand on a ... Mais ça, ce sont en règle générale des personnes avec qui on a un relationnel linéaire. Notre donneur d'ordre ne donne pas et ne rencontre pas forcément l'entrepreneur, nous servons à ça, on est payé pour ça, c'est l'essence de notre métier. Et donc là c'était intéressant de les réunir tous ensemble en fait. Et quand on a fait une table ronde, c'était vraiment intéressant d'avoir, et le producteur de matériaux et la personne qui le met en œuvre et in fine, la personne qui va les utiliser quand le bâtiment sera terminé. Enfin voilà, ça nous a permis d'avoir un relationnel différent où maintenant on n'a plus une communication linéaire mais plutôt une communication en étoile quoi. Avec des interactions et donc ça, c'est, c'était plutôt chouette. » (SIA Architects)

« Et donc c'était beaucoup plus intéressant, pas d'interroger le public mais finalement d'interroger plus largement l'équipe qui ... C'était assez inédit, parce qu'en fait, chez nous, c'est très centralisé. Il y a notamment des gardiens qui ne sont jamais associés aux décisions du musée. Des ouvriers, pareil. Et donc finalement c'est d'eux que sont venus en fait les réactions les plus intéressantes, voilà. » (MACS)

Pour les Grignoux et le MACS, cette consultation avec les parties prenantes est une opportunité pour prendre un moment ensemble, se rassembler pour discuter du développement durable et des questions que cela soulève au sein de l'organisation.

« [...] Ce que je veux dire, en soi, ce qui a été dit là, ce sont des choses qu'on maîtrise, qu'on connaît plus ou moins. Mais enfin c'était vraiment un échange intéressant avec des gens pour se poser un moment sur des questions de développement durable aux Grignoux quoi. » (Les Grignoux)

« [...] Et donc ça, c'était intéressant. Quoi d'autre ? Il a y a aussi un aspect qui est simplement de se rassembler en fait à cette occasion-là, d'échanger. Et puis de se dire que tout à coup, c'est un sujet pour lequel on a besoin de se rassembler. Et alors du coup, ça c'était aussi intéressant. » (MACS)

Le membre de la Direction du Développement Durable du SPW soutient que la création de partenariats entre les parties prenantes externes et l'organisation est l'un des apports essentiels

de la démarche. Il estime également que cela contribue à renvoyer une image positive de l'organisation vers le monde extérieur. Cela permet de démontrer publiquement, notamment à travers la feuille de route qui doit être publiée, l'engagement réel de l'organisation dans une démarche de développement durable.

« Oui donc il y avait la question des partenariats. Mais après je pense que pour son image aussi. Voilà, ça rend public le fait qu'elle s'intéresse vraiment aux enjeux de développement durable, qu'elle travaille sur cette question. Donc aux yeux, je pense, de l'extérieur, elle devient peut-être un peu exemplaire de ce fait-là. Même si elle n'a pas encore mis en place des actions, voilà, elle témoigne du fait qu'il y a une démarche, en tout cas dans ce sens. » (DDD du SPW)

Ces éléments démontrent que les différentes organisations accompagnées sont unanimes pour reconnaître que la consultation des parties prenantes externes constitue une véritable valeur ajoutée. Les avantages qu'elle apporte incluent la création de partenariats et de liens entre divers acteurs, la découverte de réalités de terrain enrichissantes, et une plus grande participation dans les décisions organisationnelles. De plus, cette démarche permet de valoriser publiquement l'engagement des organisations dans le développement durable, renforçant ainsi leur crédibilité et leur image positive auprès du grand public et des parties prenantes.

4.6.2. Les défis et obstacles rencontrés, ainsi que les critiques vis-à-vis de la consultation et de l'accompagnement.

La majorité des organisations accompagnées ont mentionné le temps et le manque de motivation et d'intérêt de certaines parties prenantes comme les principales difficultés rencontrées. En effet, pour les Grignoux et SIA Architects, il était assez délicat de demander à leurs partenaires, souvent très occupés, de libérer deux ou trois heures de leur temps pour venir discuter des ODD. Les impératifs d'agendas des parties prenantes ont également constitué une difficulté mentionnée plusieurs fois.

« À mon sens, la seule difficulté, c'est puisqu'on est dans un milieu B to B, enfin de professionnels à professionnels, c'était simplement que chacun accepte de « perdre » 3h l'après-midi en semaine. Les gens qu'on a invités, pour l'essentiel, sont des administrateurs délégués ou des investisseurs. Ces gens-là sont très occupés et donc leur demander de prendre leur vendredi après-midi, c'était ça la difficulté en fait. » (SIA Architects)

« Enfin voilà, nous on était, comment dire, on était un peu sceptiques par rapport à la rencontre des parties prenantes, parce que tu sais bien que tout le monde, enfin nous les premiers, tout le monde est à flux tendu, a beaucoup de travail, etc. Et on se dit « on va devoir mobiliser des partenaires où on sait qu'ils sont, comme nous, souvent le nez dans le guidon et pour faire une papote sur les ODD alors que nous-mêmes on n'était pas vraiment dedans quoi ». » (Les Grignoux)

La Commune d'Honnelles, le MAC et la SWL, soutiennent tous les trois le fait que la mise en place de cette démarche d'accompagnement demande un investissement en temps important pour eux, qui vient s'ajouter à une charge de travail déjà souvent grande.

« Pour être vraiment honnête, je dirais la somme de travail qu'on a tous à faire. Parce que quand on parle de l'implication des parties prenantes, on aurait pu, par exemple, plus impliquer ou faire un formulaire effectivement en ligne, se dire on y va à fond et on se donne beaucoup de temps, parce que ça aurait pris beaucoup de temps. Et forcément comme on multiplie les casquettes et qu'on a plein de travail, et que l'enjeu de cette consultation des parties prenantes, ou plutôt je dirais d'une consultation plus large, hein, ce qu'on aurait pu gagner au niveau d'une consultation plus large, ben on l'a jugé pas suffisamment intéressant que pour y mettre plus de temps. [...] » (MACS)

« Les ateliers c'est assez intense. On brasse beaucoup, beaucoup, beaucoup de matières en une demi-journée. Et ça, c'est voilà ... Puisque on a des petits devoirs aussi entre deux ateliers et donc ça prend pas mal de temps, c'est vrai. Le temps ça c'est vraiment le frein et la résistance » (SWL)

« Le problème toujours dans les petites communes, c'est que ça prend du temps, parce que c'était à chaque fois une avant-midi et les collègues parfois, ils disaient : « Oh, je n'ai pas le temps » ». (Commune d'Honnelles)

De plus, pour certaines organisations, cela est très difficile de motiver et d'intéresser les parties prenantes externes et internes. Pour la Commune d'Awans, le sujet des ODD est un sujet très vaste, touchant de nombreuses personnes et services, et qui est assez complexe. Cela est donc très compliqué de motiver les partenaires externes, et même internes, à s'impliquer dans le processus, car ils n'en voient pas la finalité et cela manque de concret. Ils se disent donc très déçus de cette consultation, car il n'y a pas eu suffisamment de participants, que ce soit en ligne ou en présentiel. Le MACS et la Commune d'Honnelles soulignent également cette difficulté.

« Oui oui, on a investi quand même assez bien de temps là-dedans. Enfin c'est surtout Julie qui travaillait là-dessus, c'est pour ça que j'ai dû revoir un peu mes notes. Mais moi je suivais ça un peu de loin même si j'ai participé à tout. Mais c'est vraiment cette déception de ... Mais comment accrocher ? Ce n'est pas évident parce que, comme j'ai dit au départ, ça part dans tous les sens, ça touche de nombreux domaines et au final ils ne se sentaient pas spécialement concernés parce qu'il n'y a pas de concret non plus. Je crois que c'est ça qui a fait que ... » (Commune d'Awans)

« Mais je disais mitigé, pardon c'est à ça que je voulais en venir. Donc vraiment très chouette mais alors compliqué de motiver les collègues, les parties prenantes externes, les associations, etc. Parce qu'ils ne voient pas la finalité, enfin je pense que c'est ça, ce n'est pas concret pour eux. » (Commune d'Awans)

« Je dirais résistances passives. En fait, c'est très difficile de faire bouger les gens et de les mobiliser autour des ODD. Voilà ce qu'il y a, c'est que, comme je disais en commençant, les ODD c'est vraiment un très très gros truc. » (MACS)

« Et ici il est prévu qu'on fasse une réunion avec tout le personnel pour vraiment tout expliquer et mettre bien en évidence les ODD. Parce qu'au début, ce qu'il s'est passé, ici au niveau de la commune, c'est qu'il y a certains services qui ne se sentaient pas concernés par les ODD et donc ils ont un peu délaissé les réunions qu'on organisait. Et maintenant, ben on voudrait les remettre dans le bain et leur dire : « toi t'es concerné, t'es au service population, mais t'es concerné par je vais dire l'égalité des chances ». Donc il y a toujours quand même des ODD qui concernent chaque service. » (Commune d'Honnelles)

En outre, certaines organisations sont d'accord pour dire que, bien que positive, cette consultation n'a pas eu un énorme impact au final. Pour les Grignoux, la consultation a surtout confirmé des éléments dont ils avaient déjà connaissance, étant une organisation qui questionne la société et gère au quotidien de nombreux partenariats. Le MACS et la SWL dressent le même constat. Pour Centr'Habitat, l'impact n'est pas considérable car cela reste eux-mêmes qui devront travailler et fournir les efforts nécessaires à l'accomplissement des objectifs.

« Oui enfin, je trouve que c'est bien mais ce n'est pas eux qui vont faire le boulot qui est énorme quoi. Donc oui, je trouve ça ... À mon avis, la région souhaite communiquer, enfin elle a des objectifs qui ne sont pas les mêmes que les nôtres. Enfin pas des objectifs précis mais je veux dire, je parle de philosophie générale. Eux ils veulent en fait à mon avis, faire tache d'huile, ils veulent impliquer des gens et responsabiliser, et cetera. à l'atteinte des objectifs. Mais moi concrètement, dans mon quotidien, ça va pas du tout m'aider en première ligne quoi. Donc voilà, on le fait parce que ... enfin là je n'engage que moi je ... Ce n'est pas eux qui vont travailler quoi. Donc ils vont être là à un moment donné, ça va découler sur un partenariat ou des choses comme ça, ou une formation des supports didactiques, ou des choses comme ça mais ce n'est pas waouh. » (Centr'Habitat)

« Bah disons que oui, non ça nous a confirmé qu'on était sur la bonne voie et qu'on était dans la même direction. Voilà il n'y avait rien de novateur, je vais dire, voilà. On travaille sur les mêmes sujets, donc forcément voilà. » (SWL)

« Aussi ce qu'il y a, c'est que comme on est, encore une fois, on est un musée public, qu'on a ce rôle qui est social qui est très fort chez nous, de cohésion sociale. Aussi à travers l'art, on a cette vocation aussi d'élargir les horizons des gens. Et que donc notre action est assez en raccord avec les ODD. Donc cette part de consultation des parties prenantes, elle était assez évidente finalement, on le sentait. » (MACS)

De plus, pour les Grignoux, l'accompagnement de manière générale comportait des séances trop espacées et en nombre trop restreint, ce qui ne permettait pas de maintenir une certaine fluidité et empêchait une réflexion critique. Le nombre trop restreint de séances est également mentionné par la SWL et Centr'Habitat. La SWL suggère l'intégration d'une séance supplémentaire afin d'aider les organisations à se lancer dans la mise en œuvre de leurs feuilles de route.

« [...] Nous c'est un petit peu de manière générale comme je l'ai dit au début, c'est que les séances sont fort espacées et pour nous ça nous fait perdre le fil entre les différentes séances. [...] » (Les Grignoux)

« Oui, et ça je l'avais déjà formulé lors d'un midi du développement durable. En fait, donc il y a cinq ateliers d'une demi-journée, et je trouve qu'un sixième atelier pour vraiment la mise en œuvre de la feuille de route serait ... Vraiment pour nous guider dans nos prémices. Bah évidemment maintenant on l'a fait par nos propres moyens. Mais un sixième atelier pour la mise en route, que lorsque la feuille de route a été approuvée par chez nous le Conseil de direction puis le Conseil d'administration, voilà, on se dit : « allez, maintenant c'est approuvé, on peut foncer ». On aurait aussi peut-être eu besoin un peu de voilà, de savoir de quelle manière on s'y prend : « est-ce qu'on fait tout en même temps ? ». Malgré qu'on puisse déterminer des objectifs et des actions à court terme, à long terme, à moyen terme, il aurait peut-être fallu un dernier petit atelier supplémentaire avec le coach pour nous dire : « bah voilà, démarrez par ceci, démarrez par cela, faites plutôt ceci plutôt que cela ». Voilà plutôt pour des conseils de mise en œuvre qu'autre chose. » (SWL)

« C'est un très chouette expérience. Et notre coach était vraiment super. Peut-être que s'il faut dire les choses ce serait d'avoir un peu plus parce qu'au final les cinq ateliers ce n'est pas tellement d'heures par rapport à l'ampleur. Voilà s'il y avait un petit peu plus de coaching, ce serait bien. »
(Centr'Habitat)

Le côté très strict et rigide de l'accompagnement est également soulevé par plusieurs organisations. Les Grignoux soutiennent que l'accompagnement est assez rigide, ne laissant ainsi pas la place à la créativité et à la spontanéité. Le MACS met en avant la difficulté de se tenir au calendrier très strict. De plus, il souligne le manque de flexibilité de l'accompagnement. Ils auraient bien voulu que celui-ci s'adapte à leur réalité.

« Oui et en même temps pas, enfin voilà, sincèrement je trouve que c'était très bien pensé. Chaque réunion finalement nous a permis de construire un des éléments de la matrice et la matrice nous permet de construire notre plan d'actions. Donc franchement c'est bien conçu. Mais c'est vrai que la comparaison avec une recette, je trouve qu'il y a un peu TAC TAC TAC, tu ajoutes les ingrédients mais ça manque peut-être un petit peu de spontanéité, de créativité, de place à la dimension critique aussi de tout ça. » (Les Grignoux)

« Mais aussi, un des obstacles par rapport à ça, c'était que, dans le processus dans le cadre de l'accompagnement, on avait un calendrier qui était très strict parce qu'il fallait arriver au bout d'un an à la feuille de route publiée. Et en fait, on passe d'une étape à l'autre. Je ne sais pas la consultation des parties prenantes, c'est peut-être l'étape six, et entre l'étape six et l'étape sept, ou entre l'étape cinq et l'étape six, il y avait peut-être je ne sais pas moi, un mois. Mais en fait, c'était presque impossible. En fait nous, on aurait peut-être pu prendre le temps de se dire : « bon, on va se faire ça dans six mois ou on va se donner neuf mois pour le faire ». Et là on aurait pu y arriver et, tant pis, notre feuille de route on la publie dans un an et demi, mais on va faire chaque étape correctement. Voilà, et donc là où c'était un peu compliqué pour nous, c'était de tenir le calendrier du processus. » (MACS)

« Et le processus d'accompagnement de manière générale, je dirais que c'était quelque chose ... En fait, quand on a lancé l'appel, ça semblait quelque chose qui allait être adapté à notre réalité. Je me souviens qu'on devait dire ce qui nous semblaient déjà les enjeux prioritaires. Donc je disais voilà plutôt les questions liées à la cause environnementale. Et finalement, dans l'appel il était dit qu'ils allaient nous trouver un coach ou qu'on allait orienter les choses par rapport à cela, et en fait pas du tout. En fait, on a passé beaucoup de temps à expliquer à notre coach que nous on faisait des choses, des projets pour les publics fragilisés, pour les handicapés, pour ceci, pour ceci, au niveau de la démocratisation de la culture, à l'éducation et la lutte contre les inégalités. Et donc on a passé beaucoup de temps à dire aux coachs qui on était, c'était quelqu'un qui ne savait pas qui on était, qui ne savait pas trop ce que c'était qu'un musée non plus. » (MACS)

Enfin, les Grignoux soulignent également que le coach souhaitait que davantage de parties prenantes soient présentes à leur consultation. Cependant, ils estiment que cela n'aurait pas été optimal et que les personnes présentes n'auraient pas pu s'exprimer autant.

« Au niveau de la consultation, ça c'est pleinement notre responsabilité, mais voilà, nous on n'a pas pu communiquer suffisamment tôt que pour savoir réunir l'ensemble des personnes qu'on aurait voulu réunir. Je trouve qu'aborder treize enjeux, du coup, franchement, j'étais content qu'on soit que cinq hein parce que... Ou alors on aurait dû cadencasser beaucoup plus la parole et ça n'aurait pas été forcément intéressant. Donc, j'ai l'impression que l'accompagnement aurait poussé à avoir un nombre plus important de parties prenantes présentes mais dans les faits je ne suis pas sûr qu'on y aurait gagné en

termes de qualité. Puisque ce qu'on recherche ce n'est pas du quantitatif mais du qualitatif. » (Les Grignoux)

Bien que l'accompagnement et la consultation des parties prenantes externes présentent des aspects positifs, ils font l'objet de critiques, de défis et d'obstacles. Le manque de temps, la difficulté à motiver les parties prenantes, ainsi que les impératifs d'agendas chargés, ont été des obstacles majeurs rencontrés. La gestion de cette démarche demande un investissement en temps considérable, souvent difficile à concilier avec les charges de travail existantes. De plus, l'accompagnement a parfois été perçu comme rigide et insuffisamment flexible, limitant la créativité et l'adaptation aux réalités spécifiques des organisations. Certaines organisations ont également souligné que l'impact de la consultation était parfois limité, permettant principalement la confirmation d'éléments déjà connus. Ces divers éléments mettent en évidence l'importance d'adapter le processus pour répondre au mieux aux attentes et contraintes des différentes organisations.

4.6.3. Mise en perspective critique du concept de développement durable et des Objectifs de Développement Durable

Comme mentionné précédemment au point « 2.2. Critique du concept de développement durable », ce concept fait l'objet de différentes critiques. L'une de ces critiques est qu'il est assez flou et polyvalent.

Cette objection a également été émise vis-à-vis des Objectifs de Développement Durable (ODD) lors de mon terrain de recherche. En effet, certaines organisations ont mentionné l'aspect vaste des ODD, rendant leur mise en œuvre parfois difficile. Pour la Commune d'Awans, le fait que ce soit un sujet vaste touchant de nombreuses personnes et services différents a entraîné une difficulté à motiver et impliquer toutes ces personnes. Le MACS partage cet avis et affirme que le modèle n'est peut-être pas totalement adapté à un musée. La SWL mentionne également que c'est un sujet très vaste et compliqué, rendant la présence du coach essentielle pour les aider et les accompagner dans cette démarche.

« Alors moi, personnellement, je ne connaissais absolument pas les ODD, Julie un peu plus donc, mais moi non. Donc, du coup, je découvrais. Vaste sujet qui va dans tous les sens, qui touche de nombreux collègues, de nombreux services. Et c'est ce qui a été un peu compliqué à mettre en place puisque justement ça touchait, ça brassait beaucoup de personnes, beaucoup de services différents du nôtre. Donc Julie et moi, bah c'était assez simple de nous motiver puisque c'est nous qui avons demandé. Mais pour les autres personnes, c'était un peu plus compliqué. Ça a été un petit frein, vers la fin il n'y avait quasi plus personne qui nous suivait. Pour la motivation, bah c'est un peu redondant, une matière

compliquée, ils ne voyaient pas trop où on voulait en venir non plus. Donc ça, c'était un petit frein. Voilà. » (Commune d'Awans)

« Je dirais qu'il y a des résistances passives. En fait, c'est très difficile de faire bouger les gens et de les mobiliser autour des ODD. Voilà ce qu'il y a, c'est que, comme je disais en commençant, les ODD c'est vraiment un très très gros truc. Et alors quand ils mènent des politiques de coopération internationale, par exemple, qu'on fait des échanges de financement ou de développement dans le cadre de coopérations, par exemple avec des pays d'Afrique. Alors, du coup, c'est intéressant, plutôt que de donner des sous mais de dire : « attention, il faut diminuer les inégalités sociales parce que si vous vous développez, bah y a des gens qui vont devenir de plus en plus riches et les pauvres vont rester pauvres, donc faites une sécurité sociale ». Et donc là les ODD sont intéressants pour prendre conscience. Enfin, sont pleinement intéressants. Quand finalement on adapte ce modèle-là à un musée, alors peut-être à une commune en Wallonie, c'est peut-être plus adapté que finalement à un musée. On s'est rendu compte que c'est tellement vaste alors ... [...]. » (MACS)

*« Oui, tout à fait. On ne s'imagine pas du tout l'importance de ... Enfin c'est leur métier évidemment, mais bon on ne s'imagine pas du tout de l'aide qu'ils peuvent apporter parce que ça nous semble tellement gros, tellement compliqué : « 17 objectifs de développement durable à mettre en place au sein de la SWL, comment va-t-on faire ? ». Ben non, évidemment, il y a des objectifs qui sont applicables et d'autres pas, mais seuls c'est un peu difficile de se débrouiller. Donc on a loué le ciel d'avoir le coach, voilà. *Rires*. » (SWL)*

« C'est très très vaste. Toutes les cibles, les objectifs. Oui, ça paraissait un peu énorme donc voilà. » (SWL).

Les critiques théoriques émises à propos du concept de développement durable et des Objectifs de Développement Durable se retrouvent donc également sur le terrain de recherche. Le caractère vaste et parfois flou des ODD pose des défis significatifs pour leur mise en œuvre concrète au sein des organisations. Il serait peut-être intéressant d'adapter ces concepts pour qu'ils répondent mieux aux besoins spécifiques des organisations.

5. Discussions

5.1. Analyse des résultats au regard de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, comme mentionné précédemment, est une théorie qui offre une analyse des relations entre une organisation et son environnement (Mercier & Gond, 2006). Elle soutient que d'autres acteurs, en plus des actionnaires, peuvent influencer ou être influencés par l'accomplissement de l'organisation, et leurs intérêts doivent donc également être pris en compte (Mercier, 2001; Mercier et Guinn-Milliot, 2003 cités dans Aloui et al., 2015). Cette théorie vise, d'une part, à analyser et conceptualiser les différentes façons dont une organisation interagit avec tous les acteurs directement ou indirectement impliqués dans son fonctionnement, c'est-à-dire avec ses parties prenantes. D'autre part, elle cherche à transformer ces concepts en normes, principes et actions concrètes pour fournir aux organisations les outils

nécessaires à une gestion efficace de leurs relations avec les parties prenantes (Freeman, 1984; Kochan & Rubinstein, 2000; Mercier, 2001; Ballet & Bazin, 2004a; Persais, 2004a cités dans Semal, 2006).

Pour analyser mon étude de cas au regard de la théorie des parties prenantes, je vais me référer à la typologie opérée par Donaldson et Preston (1995). Celle-ci distingue trois versions principales de la théorie des parties prenantes : une version descriptive/empirique, une version instrumentale et une version normative (Aloui et al., 2015; Donaldson & Preston, 1995; Hörisch et al., 2014; Mercier & Gond, 2006).

5.1.1. La version descriptive/empirique

La version descriptive/empirique de la théorie des parties prenantes permet de décrire comment les organisations sont gérées. Plus précisément, elle aide à identifier les parties prenantes impliquées et leurs attentes (Hörisch et al., 2014). Dans le cadre de cette version de la théorie des parties prenantes, j'examinerai la manière dont les organisations ont sélectionné leurs parties prenantes externes et j'analyserai le type de parties prenantes qu'elles ont invitées.

Pour ce faire, j'ai décidé d'utiliser la version la plus courante du modèle de Freeman et de son schéma, mentionnés précédemment (voir schéma Figure 4), qui comprennent sept catégories de parties prenantes, à la fois internes et externes.

La classification de Freeman (1984) divisant les parties prenantes en parties prenantes internes et externes nous permet d'affirmer que les clients, les employés, les fournisseurs et les actionnaires sont considérés comme des parties prenantes internes, tandis que les gouvernements, les concurrents et la société civile sont classés comme parties prenantes externes (Bailur, 2007 cité dans Mishra & Mishra, 2013).

Je vais donc adapter le schéma de Freeman aux organisations en fonction des différentes parties prenantes présentes lors de la consultation. Cela permettra d'identifier les diverses catégories de parties prenantes consultées et d'observer quelles sont les catégories couvertes ou non par la consultation. Il est important de garder en tête que, selon le modèle théorique de Freeman, les catégories telles que les clients, les employés, les fournisseurs et les actionnaires ne devraient pas être présentes lors des consultations, car considérées par celui-ci comme internes, et que l'analyse porte spécifiquement sur les parties prenantes externes.

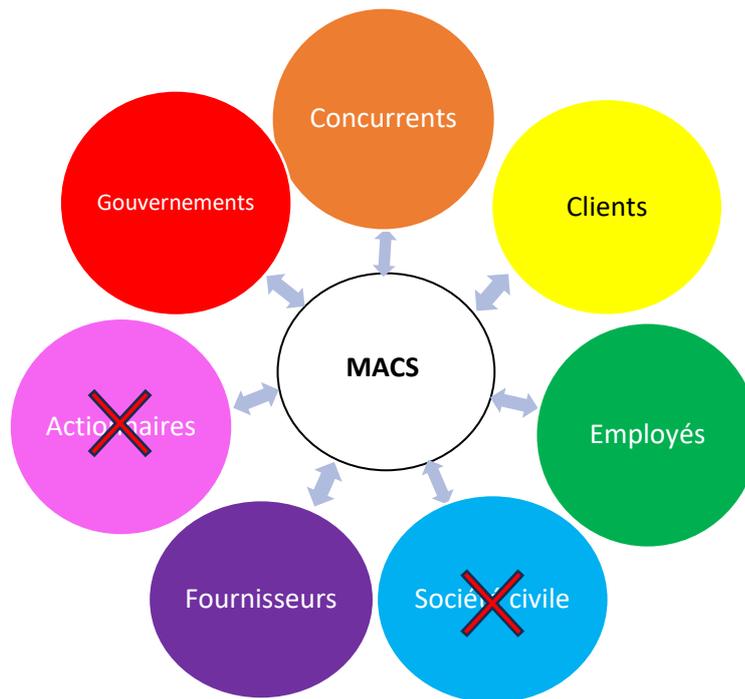
Je vais en outre classer les parties prenantes externes consultées selon d'autres catégories reprises par différents auteurs en lien avec la théorie des parties prenantes. Outre la classification de Freeman (1984), qui distingue les parties prenantes internes des parties prenantes externes (Bailur, 2007 cité dans Mishra & Mishra, 2013), je les organiserai selon la classification de Carroll (1989), qui différencie les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires (Carroll, 1989 cité dans Pesqueux, 2006; Carroll, 1989 cité dans Semal, 2006). Ensuite, j'appliquerai la classification de Clarkson (1995) qui distingue les parties prenantes volontaires des parties prenantes involontaires (Clarkson, 1995 cité dans Mercier & Gond, 2006; Clarkson 1995 cité dans Semal, 2006).

Enfin, je présenterai deux outils issus de la théorie des parties prenantes qui sont la matrice de pouvoir/intérêt et la matrice de matérialité. Ces outils permettent de mieux comprendre et d'analyser les dynamiques entre les différentes parties prenantes en évaluant leur influence, leurs intérêts, et les priorités qui en découlent. Après avoir expliqué ces matrices, je les appliquerai à un cas concret pour illustrer leur utilité dans le cadre de l'accompagnement des organisations vers un développement durable en Wallonie.

Je tiens à préciser que l'analyse et les classifications ont été réalisées selon ma perception des relations existantes entre l'organisation et ses parties prenantes externes. Les organisations pourraient percevoir ces relations différemment et ainsi classer les parties prenantes externes dans d'autres catégories que les miennes. L'analyse serait alors différente. La pertinence de cette analyse n'en est néanmoins pas amoindrie étant donné qu'elle permet de tester l'utilité de la théorie des parties prenantes de Freeman et de ses outils.

Vous retrouverez l'intégralité de ces analyses pour l'ensemble des organisations en annexe (Annexe 6). Cependant, à titre d'exemple, je vais vous présenter l'analyse réalisée pour le Musée des Arts Contemporains du Grand-Hornu (MACS). Ensuite, je vous exposerai les principaux résultats obtenus pour l'ensemble des organisations.

Analyse réalisée pour le MACS



Gouvernements :

- Représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles (invité mais pas présent)
- Représentant de la Province du Hainaut (invité mais pas présent)

Concurrents :

- Membres du CID (centre d'innovation et de design)

Clients :

- Représentants des visiteurs

Employés :

- Représentants des gardiens
- Ouvriers
- Membres du personnel non impliqués dans le projet

Fournisseurs :

- Guides externes
- Le personnel du restaurant du musée (concession privée)

Internes versus externes (Freeman)

Internes	Externes
Représentants des gardiens	Représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles (invité mais pas présent)
Ouvriers	Représentant de la Province du Hainaut (invité mais pas présent)
Membres du personnel non impliqués dans le projet	Membres du CID (centre d'innovation et de design)
Guides externes	
Personnel du restaurant du musée (concession privée)	
Représentants des visiteurs	

Tableau 3 – Classification des parties prenantes en parties prenantes internes et externes pour l'organisation « Macs »

Primaires versus secondaires (Caroll)

Primaires	Secondaires
Représentants des gardiens	Représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles (invité mais pas présent)
Ouvriers	Représentant de la Province du Hainaut (invité mais pas présent)
Membres du personnel non impliqués dans le projet	Représentants des visiteurs
Guides externes	Membres du CID (centre d'innovation et de design)
Personnel du restaurant du musée (concession privée)	

Tableau 4 – Classification des parties prenantes en parties prenantes primaires et secondaires pour l'organisation « MACS »

Volontaires versus involontaires (Clarkson)

Volontaires	Involontaires
Représentants des gardiens	Représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles (invité mais pas présent)
Ouvriers	Représentant de la Province du Hainaut (invité mais pas présent)
Membres du personnel non impliqués dans le projet	Représentants des visiteurs
Guides externes	Membres du CID (centre d'innovation et de design)
Personnel du restaurant du musée (concession privée)	

Tableau 5 – Classification des parties prenantes en parties prenantes volontaires et involontaires pour l'organisation « MACS »

Suite à cette analyse, il est apparu que le MACS a invité l'ensemble des catégories de parties prenantes de Freeman, à l'exception des actionnaires et de la société civile. Il n'est pas surprenant qu'ils n'aient pas invité d'actionnaires, étant donné que ceux-ci sont des parties prenantes internes par définition. En ce qui concerne la société civile, il s'agit effectivement de parties prenantes externes qui n'ont pas été présentes lors de cette consultation. Divers groupes d'acteurs, qui sont des parties prenantes internes, ont toutefois été invités. C'est le cas de la catégorie « clients », incluant les représentants des visiteurs, de la catégorie « employés », incluant les ouvriers et les membres du personnel non impliqués dans le projet, ou encore de la catégorie « fournisseurs », incluant les guides externes et le personnel du restaurant du musée.

Comme mentionné précédemment, l'analyse aurait pu être menée différemment. Par exemple, j'ai considéré le Centre d'Innovation et de Design comme des « concurrents » du MACS car ils fournissent également des services culturels. Cependant, le MACS pourrait les classer différemment, peut-être dans la catégorie « société civile » ou « partenaires », si une telle catégorie existait.

La classification en parties prenantes internes et externes permet de constater que, selon la catégorisation de Freeman, la consultation n'a pas uniquement impliqué des parties prenantes externes.

Les deux catégorisations suivantes, à savoir celle en parties prenantes primaires et secondaires, ainsi que celle en parties prenantes volontaires et involontaires, aboutissent toutes deux au même résultat.

Principaux résultats pour l'ensemble des organisations

Nous observons que les catégories de parties prenantes invitées par les différentes organisations varient. De plus, aucune des organisations n'a invité l'ensemble des catégories de parties prenantes identifiées par Freeman.

Nous constatons également que la catégorisation réalisée par Freeman, qui distingue les parties prenantes internes et externes, n'est pas interprétée de la même manière par les organisations. Lors des consultations des parties prenantes externes réalisées par les organisations, des parties prenantes internes, selon la catégorisation de Freeman, ont également été présentes. Cela montre donc que la définition n'est pas comprise de la même manière par le SPW et les organisations que dans la théorie des parties prenantes de Freeman.

Par ailleurs, aucun actionnaire n'a été invité aux consultations. Cela n'est pas surprenant, car, comme mentionné précédemment, les actionnaires sont par définition des parties prenantes internes, et cette consultation visait à recueillir l'avis des parties prenantes externes.

De plus, bien que les concurrents soient considérés comme parties prenantes externes selon la théorie, on remarque qu'ils ont été peu présents lors des consultations menées par les différentes organisations. En effet, seulement trois organisations ont invité des concurrents à leur consultation.

Enfin, les catégories « gouvernement » et « fournisseurs » sont les deux catégories qui ont été les plus représentées lors des différentes consultations. Six organisations sur sept ont invité des parties prenantes externes appartenant à ces catégories.

Type de parties prenantes	Occurrence
Gouvernement	6
Fournisseurs	6
Employés	4
Clients	4
Société civile	4
Concurrents	3
Actionnaires	0

Tableau 6 – Les catégories de parties prenantes selon Freeman (1984) et leur occurrence lors des consultations de parties prenantes de mon étude de cas

Les organisations peuvent s’inspirer de la théorie des parties prenantes et du schéma de Freeman afin de mieux identifier les acteurs et les catégories d’acteurs à inviter lors de leurs consultations. Cela leur permettrait également de consulter une diversité d’acteurs plus importante.

Cependant, comme évoqué dans l’exemple du MACS, il n’est pas toujours évident de classer certaines parties prenantes dans l’une des sept catégories identifiées par Freeman. Certaines peuvent appartenir à plusieurs catégories simultanément, tandis que d’autres ne correspondent pas vraiment à l’une de ces catégories. De plus, le modèle de Freeman n’est pas entièrement adapté à certains types d’organisations, comme les communes et les UAP, qui n’ont pas véritablement de « clients » en tant que tels.

Les différentes classifications des parties prenantes peuvent aider les organisations à comparer les types de parties prenantes qu’elles ont identifiés et sélectionnés, et à essayer d’équilibrer les différents groupes. Cependant, il apparaît qu’il n’est pas utile d’utiliser à la fois la classification de Clarkson et la classification de Carroll. En effet, les différents résultats montrent que la classification est la même pour les deux. La réalisation d’une des deux classifications est suffisante.

Matrice de pouvoir/intérêt

Les différentes parties prenantes peuvent également être classées selon une matrice de pouvoir/intérêt. Effectuer ce type de matrice permet aux organisations de hiérarchiser leurs parties prenantes (voir figure 5) (Chigona et al., 2010) :

- Les parties prenantes ayant beaucoup d'intérêt et beaucoup de pouvoir sont des acteurs clés, qu'il convient d'engager activement dans le projet.
- Les parties prenantes avec beaucoup de pouvoir et peu d'intérêts sont à maintenir satisfaites.
- Les parties prenantes avec peu de pouvoir et beaucoup d'intérêts doivent être gardées informées.
- Les parties prenantes avec peu de pouvoir et peu d'intérêts sont à surveiller mais ne demandent pas un effort important.

Dans le cadre de l'accompagnement et de la consultation des parties prenantes externes, les organisations pourraient utiliser une matrice de ce type afin de prioriser leurs parties prenantes et de déterminer quelle attitude est à adopter envers quel type de partie prenante.



Figure 7 - Matrice de pouvoir/intérêt de Freeman (1984) (Chigona et al., 2010)

À titre d'exemple, je vais vous présenter une matrice de pouvoir/intérêt réalisée également pour le Musée des Arts Contemporains du Grand-Hornu. Encore une fois, je tiens à préciser que celle-ci a été réalisée selon ma perception des relations entre l'organisation et ses parties prenantes, ainsi que selon ma perception du pouvoir et de l'intérêt de ces différentes parties prenantes. Pour cette étude, je n'ai malheureusement pas eu le temps d'approfondir l'analyse et d'évaluer le pouvoir et l'intérêt de chaque partie prenante dans le projet. Cette matrice est présentée à titre indicatif afin de montrer concrètement ce que cela peut apporter aux organisations en termes d'outils.

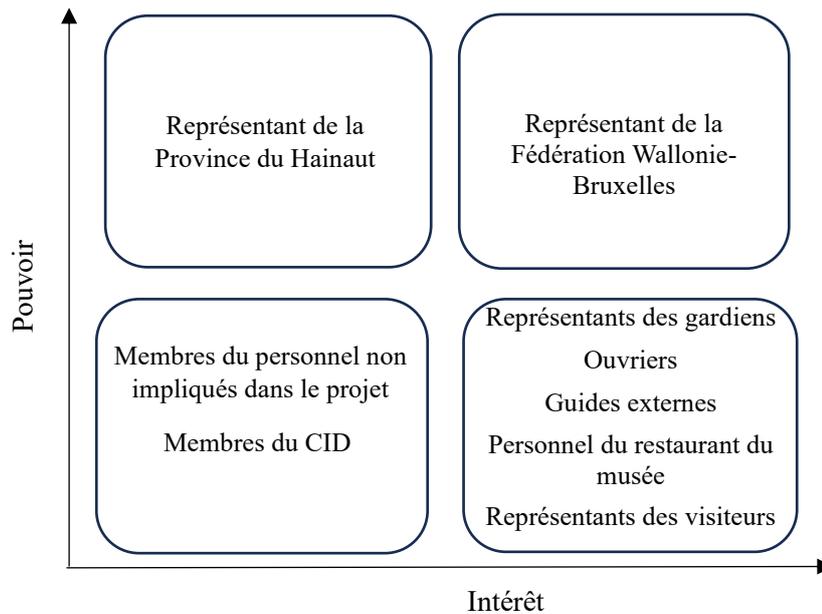


Figure 8 – Matrice de pouvoir/intérêt pour l’organisation « MACS »

Selon cette matrice, le représentant de la Province du Hainaut doit être maintenu satisfait. Le représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles est un acteur qu’il faut engager activement dans le projet. Les membres du personnel non impliqués dans le projet ainsi que les membres du CID, quant à eux, doivent être surveillés, mais ne doivent pas faire l’objet d’un effort important d’implication dans le projet. Tandis que les représentants des gardiens, les ouvriers, les guides externes, le personnel du restaurant du musée et les représentants des visiteurs doivent être tenus informés.

L’utilisation d’une telle matrice peut être rapportée à la version gestionnaire de la théorie des parties prenantes identifiée par Semal (2006). Cependant, bien que certaines parties prenantes aient plus de pouvoir que d’autres, je considère qu’il est pertinent de recueillir les idées et avis de toutes. Les différents entretiens soulignent que la participation de personnes habituellement exclues des décisions de l’organisation, et donc potentiellement moins influentes, a permis de faire émerger de nouvelles idées intéressantes. Cette vision-ci, quant à elle, se rapporte à la version éthique de la théorie des parties prenantes identifiée par Semal (2006).

Matrice de matérialité

La matrice de matérialité, comme mentionné précédemment au point « 4.4.2. Organisation de la consultation des parties prenantes externes », est un outil qui permet de hiérarchiser les enjeux en fonction de leur importance pour les parties prenantes et pour l’organisation elle-

même. Je vous invite à consulter la matrice réalisée par l'organisation « Les Grignoux » afin d'avoir une application concrète de cet outil.

5.1.2. La version instrumentale

La version instrumentale de la théorie des parties prenantes permet d'analyser les liens potentiels entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs traditionnels et connexes des organisations. Ces objectifs peuvent être par exemple le profit, la rentabilité, la croissance, l'augmentation des connaissances et le renforcement du capital social (Donaldson & Preston, 1995; Hörisch et al., 2014). L'idée est de démontrer que les organisations prenant en compte leurs parties prenantes et leurs intérêts sont davantage performantes en termes de réalisation de ces objectifs (Jones, 1995 cité dans Aloui et al., 2015; Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995 cité dans Pesqueux, 2006).

Pour l'ensemble des organisations, la consultation des parties prenantes externes a apporté une valeur ajoutée à l'organisation. Pour certaines, cela a permis de créer du lien avec leurs différentes parties prenantes et de mieux connaître et comprendre leur réalité de terrain. Pour d'autres, cela a légitimé les choix faits en interne. De plus, cela a permis à certaines d'avoir de nouvelles idées afin d'atteindre les Objectifs de Développement Durable. Cela a aussi favorisé l'invitation de personnes qui, d'habitude, ne participent pas à la prise de décision concernant les choix de l'organisation. Tous ces éléments contribuent à un bon fonctionnement et à une bonne entente au sein de l'organisation. Le partage de bonnes idées et l'entente de toutes les parties prenantes, leur collaboration et implication assurent le bon fonctionnement et la pérennité des organisations. Cela peut également améliorer leur compétitivité et ainsi augmenter leur rentabilité et croissance, dans le cas d'organisations commerciales.

On peut notamment mentionner SIA Architects qui, suite à l'accompagnement et à la consultation des parties prenantes externes, a décidé de revoir sa manière de recevoir les technico-commerciaux de sociétés qui produisent des matériaux. Alors qu'auparavant, ils les recevaient de manière individuelle, ils les reçoivent maintenant de manière collective. Cela leur permet de trouver de nouvelles solutions techniques pour l'assemblage de différents matériaux, leur permettant ainsi d'être plus compétitifs et de potentiellement augmenter leur profit et leur croissance.

5.1.3. La version normative

La version normative de la théorie des parties prenantes définit les principes philosophiques et moraux qui justifient la prise en compte des intérêts des parties prenantes, légitimant les droits des parties prenantes non-actionnaires et leur reconnaissant le droit de participer aux décisions qui les affectent (Donaldson et Preston, 1995, cité dans Aloui et al., 2015). Cette version de la théorie soutient que l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes doit être pris en considération, indépendamment de leur capacité à servir les intérêts d'autres groupes (Rasolofodistler, 2010, cité dans Aloui et al., 2015; Donaldson & Preston, 1995).

Dans mon étude de cas, ce qui a poussé les organisations à prendre en compte l'intérêt des parties prenantes externes et à les faire participer au processus, c'est l'accompagnement en lui-même mis en place par la DDD. La consultation des parties prenantes externes faisant partie des cinq séances obligatoires de l'accompagnement, elles sont donc obligées de la mettre en place.

Cependant, différentes organisations reconnaissent que c'est un élément essentiel pour progresser vers un développement durable. Par exemple, pour SIA Architects et la Société Wallonne du Logement (SWL), prendre en compte les parties prenantes et leurs intérêts est crucial. Ils considèrent qu'ensemble, ils forment un tout, et qu'il est important de tenir compte de chaque partie prenante pour pouvoir avancer.

« Oui, oui, oui, parce qu'inévitablement, on se replace dans un contexte, donc on n'est jamais qu'un rouage d'une horloge. Donc travailler, peaufiner son propre rouage sans tenir compte de tout ce qu'il y a aux alentours, ça n'a pas de sens quoi. Donc oui bien sûr, l'ouverture aux autres et dès lors aux parties prenantes c'est essentiel, ça crée des interactions et ça n'est que comme ça qu'on peut faire avancer les choses quoi. » (SIA Architects)

« Oui, je pense que c'est essentiel pour ne pas se tromper de route, parce qu'il faut aussi embarquer tous ses partenaires dans la mise en œuvre de la feuille de route. Donc non, il ne faut pas se loucher. Il faut vraiment les consulter oui, ça c'est certain. Sans les sociétés de logement de service public, sans l'Union des villes et des communes, sans le cabinet du logement sans nos partenaires principaux, je vais dire que l'un comme l'autre, on ne peut pas travailler l'un sans l'autre de toute façon, on est liés, forcément. » (SWL)

Finalement, cette version normative de la théorie des parties prenantes ne me semble pas la plus pertinente pour analyser la consultation des parties prenantes externes réalisée dans le cadre de l'accompagnement proposé par la DDD. Elle ne fournit pas beaucoup d'outils pour l'analyse de mon étude de cas. Cependant, elle met en lumière l'importance d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans le processus décisionnel. Cela rejoint un point mentionné précédemment,

lorsque j'ai abordé la matrice de pouvoir/intérêt, qui met en avant l'importance de prendre en compte les avis et les idées de toutes les parties prenantes.

5.2. Pertinence de la théorie des parties prenantes

Comme annoncé plus haut, dans cette section, je vais discuter de ma quatrième hypothèse, qui porte sur la pertinence de la théorie des parties prenantes pour analyser mon étude de cas sur la consultation des parties prenantes externes dans le cadre de l'accompagnement proposé par le SPW Développement Durable.

Je pense que, théoriquement, la théorie des parties prenantes est pertinente pour analyser les consultations de parties prenantes externes. En effet, celle-ci souligne l'importance de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes qui peuvent être affectées par, ou qui peuvent affecter les décisions de l'organisation. C'est précisément ce qui a été tenté avec la consultation prévue dans le cadre de l'accompagnement.

Concrètement, la théorie des parties prenantes offre également des outils pratiques qui peuvent aider les organisations à mieux appréhender leurs parties prenantes et les relations avec celles-ci. La matrice de matérialité, par exemple, est un outil intéressant pour identifier les enjeux prioritaires à la fois pour les parties prenantes et pour l'organisation. Ceci permet donc de développer des stratégies adaptées et efficaces. De même, la matrice pouvoir/intérêt peut être un outil précieux pour les organisations afin de déterminer quelle attitude adopter envers chaque partie prenante.

Cependant, différents éléments rendent l'utilisation de cette théorie difficile. Tout d'abord elle a initialement été pensée pour les entreprises. Elle est donc parfois difficile à mobiliser dans le cadre d'autres types d'organisations. Prenons l'exemple du schéma de Freeman qui reprend les sept parties prenantes principales. La catégorie « client » n'est pas très adaptée aux organismes d'intérêts publics, aux Unités d'Administration Publique ou aux communes. De plus, certaines catégories pourraient être ajoutées telle que la catégorie « partenaires ».

6. Conclusions

Cette étude révèle le rôle crucial que la consultation de parties prenantes externes peut jouer pour les organisations souhaitant mettre en place une démarche de développement durable. Échanger avec ses parties prenantes externes représente une véritable plus-value pour les organisations.

Tout d'abord, cela contribue à créer des liens entre les parties prenantes et l'organisation. De plus, ces échanges favorisent la création de partenariats et de synergies. Ils permettent aux organisations de proposer de nouvelles idées ou solutions innovantes, augmentant leur performance et leur compétitivité, dans le cas des organisations commerciales. Cela favorise également l'implication de personnes généralement non-impliquées dans les décisions de l'organisation, ceci pouvant les inspirer et renforcer leur engagement dans leur travail.

Cela permet, d'autre part, d'informer les parties prenantes externes de l'engagement officiel de l'organisation dans une démarche de développement durable, en les sensibilisant non seulement à la dimension environnementale, mais aussi aux aspects économiques et sociaux de cette démarche. Ainsi, il devient possible d'élargir leur compréhension du développement durable dans son ensemble, en mettant en lumière toutes ses facettes et non pas uniquement l'aspect environnemental, qui est souvent le plus mis en avant. Cet apprentissage bénéficie également aux membres de l'organisation eux-mêmes.

Enfin, l'ensemble de ces éléments contribue à améliorer l'image de l'organisation auprès de ses parties prenantes externes et du public, en affirmant son engagement dans une démarche de développement durable.

Quant aux quatre hypothèses

Cette étude a permis de confirmer, infirmer ou nuancer les hypothèses formulées au début de ma recherche.

Concernant la **première hypothèse**, elle a été confirmée par les résultats obtenus. **La mise en place de la consultation des parties prenantes externes a contribué à l'identification des actions de développement durable pertinentes et prioritaires pour les organisations accompagnées.** Les différentes organisations sont unanimes pour affirmer que cette consultation leur a permis d'identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre. Certaines

actions avaient déjà été envisagées par l'organisation et la consultation a validé ces choix. D'autres nouvelles idées ont émergé grâce aux échanges avec les parties prenantes externes.

La **deuxième hypothèse, qui concerne l'instauration d'autres initiatives de participation ou de consultation similaires à la suite de l'accompagnement**, ne peut pas être entièrement confirmée. En effet, bien que certaines organisations aient instauré d'autres consultations similaires de parties prenantes, cela n'a pas été le cas pour la majorité. Cela peut s'expliquer par la nouveauté du processus. Certaines organisations sont encore occupées à mettre en œuvre leur feuille de route et n'ont pas encore eu, ou pris le temps, de reconduire une consultation des parties prenantes externes. Toutefois, plusieurs organisations ont répété l'expérience et reconnaissent l'importance de mettre en place ce type de consultation.

En ce qui concerne la **troisième hypothèse**, il est difficile de la confirmer avec certitude étant donné que la plupart des organisations en sont encore aux débuts de la mise en œuvre de leur feuille de route. Néanmoins, la plupart des organisations affirment bel et bien que **la consultation des parties prenantes externes favoriserait l'acceptation et la mise en œuvre des actions de développement durable** et qu'elle permettrait donc de lever certaines résistances.

La **quatrième hypothèse** questionnant **la pertinence de la théorie des parties prenantes pour analyser mon étude de cas** est à nuancer. Bien que cette théorie **apporte des outils et des méthodes d'analyse pertinentes**, elle n'a pas été facile à utiliser dans le cadre de la consultation des parties prenantes externes mises en place dans le cadre de l'accompagnement du SPW Développement Durable. En effet, le modèle de Freeman étant plus adapté aux entreprises, il a été parfois difficile de le mettre en œuvre dans d'autres types d'organisations telles que les communes ou les UAP. De plus, n'ayant pas pu récolter des informations poussées sur les différentes parties prenantes et leurs relations avec les organisations interrogées, il n'a pas toujours été simple de les analyser.

Ces différents éléments permettent de répondre à ma question de recherche qui est la suivante :
« **Comment la consultation des parties prenantes externes favorise-t-elle une dynamique de consultation et de participation dans le contexte des Objectifs de Développement Durable, et contribue-t-elle à la mise en place et à l'acceptation d'actions prioritaires de développement durable : l'accompagnement proposé par le Service Public de Wallonie Développement Durable comme étude de cas.** ».

Défis et critiques

La mise en œuvre de la consultation des parties prenantes externes et de l'accompagnement de manière générale fait cependant face à plusieurs défis et critiques.

L'un des principaux défis a été de mobiliser et d'intéresser les parties prenantes externes. Les contraintes de temps et le manque d'engagement et d'intéressement de certaines parties prenantes ont parfois rendu les consultations difficiles.

Certaines organisations soulignent que la démarche nécessite un investissement en temps considérable, ce qui peut représenter un frein pour certaines d'entre elles.

Par ailleurs, certaines organisations affirment que la consultation des parties prenantes a permis de confirmer les éléments identifiés en interne, mais n'a pas eu d'impact significatif.

Enfin, le caractère trop strict et rigide de l'accompagnement est également un point de critique. Certaines organisations auraient souhaité davantage de séances ou des séances moins espacées, tandis que d'autres auraient préféré un accompagnement plus flexible, mieux adapté à leur réalité, tant en termes de temps (calendrier) que de sujets et d'objectifs à aborder.

Recommandations et améliorations

Afin d'améliorer l'efficacité des démarches de transition vers un développement durable ainsi que les consultations des parties prenantes externes, plusieurs recommandations et améliorations peuvent être suggérées.

En ce qui concerne l'accompagnement, une approche plus flexible et adaptable aux réalités des organisations pourrait être envisagée. Certaines organisations souhaiteraient bénéficier de davantage de séances. Il pourrait donc être intéressant de leur offrir la possibilité de bénéficier d'une ou plusieurs séances supplémentaires selon leurs besoins. Il serait également intéressant d'adapter le calendrier des séances aux spécificités de chaque organisation, en leur permettant de planifier les séances sur une période de temps plus longue ou plus courte que celle initialement prévue. Cette flexibilité permettrait aux organisations de mieux intégrer les séances dans leur planning, rendant ainsi le processus plus efficace et pertinent pour chacune d'elles.

Il est également recommandé de réaliser, selon les résultats de cette recherche, une matrice de matérialité lors de l'identification et de la priorisation des actions de développement durable à mettre en place par les organisations. En effet, la réalisation d'une telle matrice permet de

classer les enjeux en fonction de leur importance à la fois pour les parties prenantes externes et pour l'organisation. C'est donc un outil intéressant à mettre en place au sein de l'accompagnement.

La réalisation d'une matrice de pouvoir/intérêt par les organisations accompagnées peut aussi être envisagée. Celle-ci est pertinente dans le sens où elle permet de classer les parties prenantes selon leur intérêt et leur pouvoir. Les organisations peuvent alors s'appuyer sur ce classement pour déterminer quelle(s) attitude(s) adopter envers les différentes parties prenantes et de les prioriser. Toutefois, malgré le classement que cette matrice permet d'établir, je considère qu'il est important d'essayer de tenir compte de l'avis de l'ensemble des parties prenantes, chacune ayant une vision différente de l'organisation et pouvant apporter des éléments nouveaux et pertinents.

L'utilisation des différentes classifications des parties prenantes peut également être intéressante à mobiliser dans le cadre de la consultation des parties prenantes externes. Cela permet aux organisations de sélectionner leurs parties prenantes sur la base de certains critères, de consulter une diversité d'acteurs plus importante et d'équilibrer les différentes catégories consultées.

Enfin, le caractère vaste et flou des Objectifs de Développement Durable rend leur application concrète au sein des organisations parfois complexe. Il serait pertinent d'envisager une adaptation de ces concepts pour mieux répondre aux exigences spécifiques des organisations.

Limites

Cette recherche comporte plusieurs limites.

Tout d'abord, je n'ai pas mené d'entretiens avec les parties prenantes externes elles-mêmes. Je n'ai donc pas pu recueillir leurs avis concernant la pertinence et l'impact des consultations organisées par les différentes organisations.

Ensuite, au vu du nombre limité d'organisations interrogées, cette recherche n'est pas représentative de l'ensemble des organisations ayant participé à l'accompagnement du SPW Développement Durable ou encore de l'ensemble des organisations effectuant des consultations de parties prenantes externes dans le cadre d'autres projets.

En outre, certaines organisations interrogées ont participé à l'accompagnement assez récemment et ne sont pas encore très avancées dans la mise en œuvre de leur feuille de route. Étant donné que certaines de mes hypothèses se réfèrent aux effets et résultats observés après la mise en œuvre de la feuille de route, il m'est difficile, en tant que chercheur, de confirmer leur validité totale pour ces organisations qui sont encore en phase de mise en œuvre.

En raison de contraintes de temps liées à cette étude, je n'ai pas pu non plus recueillir des informations approfondies sur les relations existantes entre les parties prenantes et les organisations, ainsi que sur leur pouvoir et leurs intérêts dans les projets de développement durable. Ces données auraient permis de réaliser une analyse plus réaliste et précise des parties prenantes.

Par ailleurs, l'absence d'un entretien avec une entreprise ayant laissé une évaluation plutôt négative en ce qui concerne la consultation des parties prenantes externes, constitue également une limite à cette recherche.

Enfin, la théorie des parties prenantes, étant à la fois une théorie très vaste et sujette à diverses interprétations et approches, elle est assez complexe à appliquer. Mon analyse reflète donc une application partielle de la théorie des parties prenantes. D'autres outils ou d'autres approches auraient pu être utilisés pour une compréhension plus complète.

D'autres approches pourraient donc être explorées pour étoffer cette théorie et la démarche de consultation des parties prenantes. Cette étude ouvre ainsi la voie à des futures recherches qui pourraient examiner d'autres outils et approches pour une compréhension encore plus approfondie des dynamiques entre les organisations et leurs parties prenantes dans le cadre du développement durable.

7. Bibliographie

- 17 SDGs/5 Piliers. (s. d.). *Les SDGs pour les entreprises wallonnes*. Consulté 14 mars 2024, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/17-sdg-5-piliers/>
- Accueil—*Les SDGs pour les entreprises wallonnes*. (s. d.). Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/>
- Acquier, A. (2009). Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile, M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux (Eds.). *Sociologie du travail*, 51(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/sdt.16643>
- Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable: *Entreprises et histoire*, n° 45(4), 6-19. <https://doi.org/10.3917/eh.045.0006>
- Allix-Desfautaux, E., & Makany, L. G. D. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : Croisements fertiles: *Management & Avenir*, N° 81(7), 15-36. <https://doi.org/10.3917/mav.081.0015>
- Aloui, A., Saadaoui, K., & Sleiman, M. W. (2015). Le concept de parties prenantes : Proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE. *Management & sciences sociales*, 19, 120-137.
- Aperçu historique de la fédéralisation | Belgium.be*. (s. d.). Consulté 12 mai 2024, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/la_belgique/connaitre_le_pays/histoire/la_belgique_a_partir_de_1830/constitution_de_l_etat_federal
- Ballet, J., & Bazin, D. (2004). Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : L'ambiguïté de l'approche par les parties-prenantes. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, Volume 5 Numéro 2, Article Volume 5 Numéro 2. <https://doi.org/10.4000/vertigo.3382>
- Banerjee, A., Murphy, E., & Walsh, P. P. (2020). Perceptions of Multistakeholder Partnerships for the Sustainable Development Goals : A Case Study of Irish Non-State Actors. *Sustainability*, 12(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/su12218872>
- Bass, S., Dalal-Clayton, B., & Pretty, J. (1995). *PARTICIPATION IN STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT*.
- Bell, S., Morse, S., & Shah, R. A. (2012). Understanding stakeholder participation in research as part of sustainable development. *Journal of Environmental Management*, 101, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.02.004>
- Bresson, M. (2014). La participation : Un concept constamment réinventé. *Socio-logos . Revue de l'association française de sociologie*, 9, Article 9. <https://doi.org/10.4000/socio-logos.2817>
- Brodhag, C. (2011, octobre 6). *Responsabilité sociétale et développement durable : Un enjeu pour les PME – Le blog personnel de Christian Brodhag*. <https://www.brodhag.org/rs-dd-pme/>

- Cappellin, O. (2022, mai 4). Les SDGs, une opportunité pour faire évoluer positivement votre entreprise. *Les SDGs pour les entreprises wallonnes*. <https://sdgs-entreprise.be/les-sdgs-une-opportunit-e-pour-faire-evoluer-positivement-votre-entreprise/>
- Capron, M. (2009). *La responsabilité sociale d'entreprise*. L'encyclopédie du développement durable. <https://encyclopedie-dd.org/encyclopedie/terre/5-1-les-entreprises/la-responsabilite-sociale-d.html>
- Cefaï, D., Carrel, M., Talpin, J., Eliasoph, N., & Lichterman, P. (2012). Ethnographies de la participation. *Participations*, 4(3), 7-48. <https://doi.org/10.3917/parti.004.0005>
- Ces entreprises qui croient au développement durable | AWEX*. (s. d.). Awex. Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://www.awex-export.be/fr/entreprendre-durable-a-l-international/repertoires-et-temoignages-d-entreprises-wallonnes>
- Chigona, W., Roode, D., Nazeer, N., & Pinnock, B. (2010). Investigating the impact of Stakeholder Management on the implementation of a Public Access Project : Case of Smart Cape. *South African Journal of Business Management*, 41. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v41i2.517>
- Comment l'ULB contribue-t-elle aux Objectifs de développement durable?* (s. d.). ULB; Benoît KENSIER. Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://www.ulb.be/fr/durabilite/objectifs-de-developpement-durable>
- Delchet, K. (2006). *La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en oeuvre des recommandations du guide Afnor SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises* [Phdthesis, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne ; Université Jean Monnet - Saint-Etienne]. <https://theses.hal.science/tel-00779321>
- De Sardan, J.-P. O. (1995). La politique du terrain. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, 1, Article 1. <https://doi.org/10.4000/enquete.263>
- Devallée, T. (2020, septembre 25). Les Objectifs de Développement Durable, 5 ans déjà... *Espace Environnement*. <https://www.espace-environnement.be/les-objectifs-de-developpement-durable-5-ans-deja/>
- Développement durable : 6 nouveaux ambassadeurs pour promouvoir les objectifs belges*. (s. d.). RTBF. Consulté 26 juillet 2024, à l'adresse <https://www.rtf.be/article/developpement-durable-6-nouveaux-ambassadeurs-pour-promouvoir-les-objectifs-belges-9824841>
- Direction du Développement durable | Service public de Wallonie*. (s. d.). Consulté 12 mai 2024, à l'adresse <https://spw.wallonie.be/administrations/pole-strategique/direction-du-developpement-durable>
- Dola, K., & Mijan, D. (2006). Public Participation in Planning for Sustainable Development : Operational Questions and Issues. *Alam Cipta: International Journal on Sustainable Tropical Design Research and Practice*, 1.

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Fali, H. (2021). La responsabilité sociétale des organisations au Maroc : Quel constat ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), Article 3. <https://revue-ig.com/index.php/home/article/view/712>
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête : Entretien et questionnaire - 3e édition*. Dunod.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (Pitman).
- Gendron, C., & Revéret, J.-P. (2000). Le développement durable. *Economie et Société*, 9(37), Article 37.
- Godard, O. (2003). *Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002)*. <https://hal.science/hal-00242971>
- Godbout, J. T. (2011). *La participation contre la démocratie*. <https://doi.org/10.1522/030174957>
- Gusmão Caiado, R. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., Luiz De Mattos Nascimento, D., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276-1288. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.102>
- Hertig, P. (2011). *Le développement durable : Un projet multidimensionnel, un concept discuté*. <https://orfee.hepl.ch/handle/20.500.12162/6220>
- Historique | Service public de Wallonie*. (s. d.). Consulté 12 mai 2024, à l'adresse <https://spw.wallonie.be/historique>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346.
- Jabareen, Y. (2008). A New Conceptual Framework for Sustainable Development. *Environment, Development and Sustainability*, 10(2), 179-192. <https://doi.org/10.1007/s10668-006-9058-z>
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif—4e éd.* Armand Colin.
- La Constitution Belge*. (s. d.). Consulté 11 juillet 2024, à l'adresse https://www.senate.be/doc/const_fr.html
- L'Agenda 2030 en France. (2024, mai 29). *ODD16—Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable*. L'Agenda 2030 en France. <https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/article/odd16-promouvoir-l-avenement-de-societes-pacifiques-et-ouvertes-aux-fins-du>
- Larousse, É. (s. d.). *Définitions : Participation - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 17 mai 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/participation/58372>

- Latouche, S. (2003). L'imposture du développement durable ou les habits neufs du développement. *Mondes en développement*, 121(1), 23-30. <https://doi.org/10.3917/med.121.0023>
- Le Conseil Fédéral du Développement Durable. (s. d.). *FRDO*. Consulté 6 août 2024, à l'adresse <https://frdo-cfdd.be/fr/le-conseil/>
- Le Développement Durable*. (s. d.). Université de Mons. Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://web.umons.ac.be/fr/universite/universite-responsable/le-developpement-durable/>
- Mabrouk, M. (2015). *Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une démarche d'amélioration continue durable d'un système complexe : Evaluation des performances et accompagnement des entreprises dans un projet de responsabilité sociétale*.
- Makowiak, J. (2012). La participation de la société civile au développement durable. *Revue juridique de l'environnement*, 37(4), 617-623.
- Mathieu, A. (2006). *Développement durable et entreprises : Du concept à la typologie*.
- Mercier, S., & Gond, J.-P. (2006). La théorie des parties prenantes. In *Encyclopédie des Ressources Humaines* (Economica, p. 917-925).
- Mishra, A., & Mishra, D. (2013). Applications of Stakeholder Theory in Information Systems and Technology. *Engineering Economics*, 24, 254-266. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.24.3.4618>
- Moquet, A.-C. (2005). De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale. *Management & Avenir*, 3(1), 153-170. <https://doi.org/10.3917/mav.003.0153>
- Natagora, ambassadrice du développement durable en 2018*. (s. d.). Natagora. Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://www.natagora.be/news/natagora-ambassadrice-du-developpement-durable-en-2018>
- Nos campagnes | Greenpeace*. (s. d.). Greenpeace Belgique. Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://www.greenpeace.org/belgium/fr/campagnes/>
- Nos projets | WWF Belgique*. (s. d.). Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://wwf.be/fr/a-propos-wwf-belgique/resultats-activites/projets?page=2>
- Objectifs de développement | Programme De Développement Des Nations Unies*. (s. d.). Consulté 11 juillet 2024, à l'adresse <https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals>
- OECD. (2022). *OECD Guidelines for Citizen Participation Processes*. OECD. <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>
- Participation | Développement Durable*. (s. d.). Consulté 16 mai 2024, à l'adresse <https://developpementdurable.wallonie.be/thematiques/participation>
- participation—Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert*. (s. d.). Consulté 11 juin 2024, à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/participation>

- Pesqueux, Y. (2006). Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes: In *Décider avec les parties prenantes* (p. 19-40). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0019>
- Plan transition* | UCLouvain. (s. d.). UCLouvain. Consulté 6 juin 2024, à l'adresse <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/universite-transition/plan-transition.html>
- Première et deuxième stratégies wallonnes de développement*. (s. d.). Consulté 16 mai 2024, à l'adresse <https://developpementdurable.wallonie.be/wallonie-durable/premiere-deuxieme-strategies-wallonnes-developpement-durable>
- Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : Mise en perspective, enjeux et limites. *Revue Française de Socio-Économie*, 11(1), 125-144. <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0125>
- Quels sont les 3 piliers du développement durable?* (2023, février 22). ESG Act. <https://www.esg-act.org/actualite/3-piliers-developpement-durable>
- Quenaudon, R. de. (2016). « La responsabilité sociale des organisations (RSO), le droit et les TIC ». *Working Papers*, Article hal-01322720. <https://ideas.repec.org/p/hal/wpaper/hal-01322720.html>
- Qu'est-ce que le Green Office ULiège?* (s. d.). Consulté 6 juin 2024, à l'adresse https://www.green-office.uliege.be/cms/c_14422482/fr/greenoffice-qu-est-ce-que-le-green-office-uliege
- Rodhain, F. (2007). Changer les mots à défaut de soigner les maux ? Critique du développement durable. *Revue française de gestion*, 176(7), 203-209. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.203-210>
- Rodhain, F., & Llena, C. (2006). *Le mythe du développement durable*. 41, 41-47.
- Rumpala, Y. (2009). Mesurer le « développement durable » pour aider à le réaliser ? : La mise en indicateurs entre appareillage de connaissance et technologie d'accompagnement du changement. *Histoire & mesure*, XXIV(1), 211-246. <https://doi.org/10.4000/histoiuresure.3896>
- Sauvé, L. (2007). *L'équivoque du développement durable*. <https://www.semanticscholar.org/paper/L%27%C3%A9quivoque-du-d%C3%A9veloppement-durable/Sauv%C3%A9/ab2fe2d56e3dbd49314bcfbef8f46ed0b92944be>
- Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals : Opportunities for Companies and Investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 87-99. <https://doi.org/10.1111/jacf.12236>
- Semal, N. (2006). Développement durable et théorie des parties prenantes : Une même vision de la place du citoyen? *Développement Durable et Territoires*. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/23870>
- Service Public de Wallonie* | *Service public de Wallonie*. (s. d.). Consulté 12 mai 2024, à l'adresse <https://spw.wallonie.be/administrations/service-public-de-wallonie>

SPW Secrétariat général | Service public de Wallonie. (s. d.). Consulté 12 mai 2024, à l'adresse <https://spw.wallonie.be/administrations/service-public-de-wallonie/spw-secretariat-general>

Thinyane, M., Goldkind, L., & Lam, H. I. (2018). Data Collaboration and Participation for Sustainable Development Goals—A Case for Engaging Community-Based Organizations. *Journal of Human Rights and Social Work*, 3(1), 44-51. <https://doi.org/10.1007/s41134-018-0047-6>

Troisième Stratégie wallonne de développement durable (SWDD), Ensemble vers les objectifs de développement durable ! (2022, septembre 22). Ediwall. Consulté 23 mai 2024, à l'adresse https://developpementdurable.wallonie.be/sites/default/files/resources/SWDD3_2022_complet.pdf

Voluntary National Reviews 2023, Belgium | High-Level Political Forum. (s. d.). Consulté 11 juillet 2024, à l'adresse <https://hlpf.un.org/countries/belgium/voluntary-national-reviews-2023>

Wallonie durable | Développement Durable. (s. d.). Consulté 16 mai 2024, à l'adresse <https://developpementdurable.wallonie.be/wallonie-durable>

Service public de Wallonie (2013, juin 27). *Décret du 27/06/2013 décret relatif à la stratégie wallonne de développement durable* [Décret]. etaamb.openjustice.be; *Moniteur Belge*. https://etaamb.openjustice.be/fr/decret-du-27-juin-2013_n2013203949.html

Wynn, M., & Jones, P. (2022). Industry approaches to the Sustainable Development Goals. *International Journal of Environmental Studies*, 79(1), 134-148. <https://doi.org/10.1080/00207233.2021.1911101>

8. Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien pour les organisations

Demander pour enregistrer

Mettre en marche l'enregistrement

Questions générales

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre poste au sein de votre organisation ?
- Quelles étaient vos attentes initiales en participant à l'accompagnement ?

Avant la séance de consultation des PP externes

- D'autres démarches de consultation des PP avant l'accompagnement ?
- Expliquez brièvement comment s'est déroulée la consultation des PP.
- Comment avez-vous identifié et sélectionné les parties prenantes externes que vous souhaitez consulter ? Avez-vous utilisé des critères spécifiques ?
- Quelles méthodes de consultation ont été utilisées pour consulter les parties prenantes externes (table ronde, questionnaire, débat, ateliers, etc.) ?
- Est-ce que cela a été facile de faire venir ces PP ?

Durant la séance de consultation

- Comment s'est déroulée la consultation ?
 - Bien ? Mal ?
 - Assez de participants ?
 - PP motivées ?
 - Désaccords ?
 - Qu'est-il demandé aux PP ?
- Quels ont été les principaux freins/obstacles/défis rencontrés lors de cette consultation des PP ?

Après la séance de consultation

- Qu'en est-il ressorti ? Quels ont été les impacts (positifs/négatifs), les bénéfices de cette consultation ? Les principaux résultats ?
- Les éléments qui en sont ressortis ont-ils été pris en compte lors de la création de la FDR ?

- La consultation a-t-elle influencé la priorisation des actions ? Si oui, de quelle manière ?
- Les résultats ont-ils été communiqués aux parties prenantes ? Si oui, comment ?
- Pensez-vous que les consultations aident à réduire la résistance à la mise en œuvre des actions en matière de développement durable ? Comment ?
- Avez-vous rencontré des résistances ou des obstacles après cette consultation, lors de la mise en œuvre des actions de développement durable ?
- Cela a-t-il créé une dynamique de consultation des PP ? Avez-vous depuis cet accompagnement, mis en place d'autres consultation de PP ? D'autres moyens d'impliquer les PP en lien avec les ODD ?
- Considérez-vous que la consultation et l'échange avec les PP (la participation) sont des éléments essentiels pour aller vers un développement durable ?
- Quels sont vos prochains objectifs en termes d'engagement avec les parties prenantes ?
- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du processus de consultation tel qu'il a été mené ?

Annexe 2 : Guide d'entretien pour le membre de la DDD du SPW

Demander l'autorisation pour enregistrer et activer l'enregistrement

Demander de se présenter + position

Questions :

- Pouvez-vous décrire les objectifs principaux du programme d'accompagnement mis en place par le SPW Développement Durable ?
- Pourquoi avez-vous intégré une séance de consultation des parties prenantes externes dans l'accompagnement que vous proposez ?
- Selon vous, en quoi consiste une consultation des parties prenantes externes ?
- Quelles sont les parties prenantes externes à inviter lors d'une consultation ?
- Selon vous, comment doit se dérouler une bonne consultation des parties prenantes externes ?
- Quels sont les éléments clés que vous insistez pour que les coachs mettent en œuvre lors de la consultation des parties prenantes externes ?
- Que pensez-vous que la consultation des parties prenantes externes peut apporter à l'organisation la mettant en place ?
- Que pensez-vous que pourraient être les freins et obstacles à cette consultation des parties prenantes externes ?
- Considérez-vous que la consultation et l'échange avec les parties prenantes externes sont des éléments essentiels pour aller vers un développement durable ? Pourquoi ?
- Pensez-vous que les consultations des parties prenantes aident à réduire la résistance à la mise en œuvre des actions en matière de développement durable ?
- Quels retours avez-vous reçu de la part des organisations accompagnées ou des coachs concernant le processus de consultation des parties prenantes externes ?
- Quels conseils donneriez-vous aux organisations pour maximiser l'impact de la consultation des parties prenantes dans leur démarche de développement durable ?
- Quelles sont, selon vous, les tendances émergentes en matière de participation et de consultation des parties prenantes dans le domaine du développement durable ?

Annexe 3 : Retranscription entretien 5 - MACS

Réalisé le 25/06/2024, par Teams

M : Le MACS

H : Hélène Renouprez

Retranscription

H : Tout d'abord, est-ce que je peux vous demander de vous présenter brièvement, votre position et votre organisation.

0:0:31

M : Mais donc moi je suis X [*anonymisé*], du coup je suis responsable du service de la communication et du développement au Macs qui est le Musée d'Art Contemporain de la fédération Wallonie-Bruxelles au Grand-Hornu, près de Mons. Et alors dans le cadre de l'appel qui est lié aux ODD, Ben c'était moi qui étais le principal animateur et porteur de projets au sein de l'équipe. Voilà, qui a fait le suivi et qui a organisé un peu les réunions en interne et rédigé les dossiers quoi, voilà.

0:1:05

H : OK, parfait. Et qu'elles étaient vos attentes initiales en participant à cet accompagnement ?

M : Mais nous, on avait des ... Parce que bon les ODD, c'est très très large et nous on avait des attentes qui étaient surtout centrées sur des questions plutôt environnementales, ou bien de, par exemple, de bonnes pratiques, par exemple au niveau de la gestion énergétique du bâtiment, sa structure. Et au départ, lorsque l'appel a été lancé, ça semblait quelque chose qui pouvait être beaucoup plus spécialisé et resserré en fonction de nos attentes. Et ça n'a pas vraiment été le cas. En fait, on a une formation qui était très très large sur l'ensemble des ODD et on a dû s'investir sur l'ensemble, en fait, des ODD. Et nous, on au départ, on était plutôt lié ... C'était la crise énergétique à ce moment-là, donc on se posait cette question-là, qui devenait centrale. Et puis d'un point de vue plutôt développement durable, nous, c'était surtout vraiment la question, plutôt des bonnes pratiques au niveau de l'environnement qui nous intéressait.

0:2:23

H : Ok, ok. Est-ce que vous pouvez m'expliquer brièvement comment s'est déroulée la consultation des parties prenantes externes.

M : Alors, la consultation des parties prenantes. Ben, on a fait une réunion qu'on a organisée au musée. Euh ou alors le petit groupe de travail c'était surtout moi et puis une partie de l'équipe qui était resserrée et qui était surtout l'équipe administrative du musée. Et alors pour la consultation des parties prenantes, en fait, on a associé tous les membres du personnel qui n'avaient pas été associés jusque-là au travail. Ça, c'est une chose. Ensuite au Grand-Hornu, il y a 2 institutions culturelles. Donc le Grand-Hornu, c'est un ancien site minier qui est patrimoine de l'UNESCO et en fait on est 2 musées, il y a un musée d'art contemporain et un musée du design. Moi je travaille pour le musée d'art contemporain et on a associé aussi l'équipe du design. Puisqu'en fait, on collabore et on mutualise une série de ressources. Donc voilà, c'était intéressant d'avoir leur retour.

H : Oui, oui.

0:3:33

M : On a invité aussi des personnes qui ne sont pas membres de l'équipe, mais qui sont par exemple

des guides externes. Et donc qui connaissent bien le fonctionnement du musée, mais qui ne font pas, voilà, ne sont pas impliqués comme d'autres de manière active dans l'équipe. Et on a impliqué aussi, alors on avait une représentante des visiteurs.

H : Ok.

0:3:55

M : Voilà, et on a fait le choix de de faire cette formule-là. On s'est posé la question d'une formule via peut-être un formulaire par exemple, et on a choisi de ne pas le faire et de faire plutôt cette option-là.

H : Plutôt en présentiel, alors c'est ça ?

M : Ouais, voilà en présentiel. En présentiel parce que finalement on a ... On avait commencé à faire un formulaire et on s'est dit, mais finalement, on va euh ... En fait, c'est toujours l'enjeu de la communication pour un endroit comme nous par rapport à finalement ce qu'on allait récolter comme information. C'est à dire que si on envoyait ça de manière très très large, par exemple sur nos réseaux, en fait, on s'est dit que ça allait être noyé en fait dans plein d'informations qu'on communique nous-mêmes déjà et pour lequel ce n'est pas évident de capter l'attention du public parfois, hein pour des petits événements qu'on organise. Et donc ça allait se télescoper avec d'autres choses. Et donc on s'est dit : « mais ça va être beaucoup de temps, beaucoup d'investissements finalement pour pas grand-chose au niveau des résultats ». Et donc voilà, on a décidé de faire ça comme ça.

0:5:12

Vous avez préféré cibler quelques personnes spécifiques ?

M : Oui c'est ça. Aussi parce que nous, en tant que musée, enfin musée tout court, qui est un musée public, mais aussi parce que ça, c'est dans l'ADN du musée, c'est que même si on est un musée d'art contemporain, y a toujours eu un objectif de démocratisation de la culture. Et alors il y a toute une série d'ODD pour lesquels, notamment liés à l'insertion sociale, pour lequel nous enfin, c'est vraiment le cœur de notre travail. Par exemple, l'année où on a fait le l'accompagnement, on avait un artiste contemporain, mais qui aime bien se cacher la vue quand il peint ou quand il dessine, parce que ça permet de d'aiguiser ses sens ou ses autres sens. Alors il a fait tout un travail pendant des longs mois avec des enfants niveau primaire, qui sont malvoyants et qui faisaient partie de l'exposition qu'on était en train de préparer. Ou alors on a lancé à ce moment-là aussi un projet avec l'hôpital à côté avec les sections psychiatries dans l'idée de reprendre confiance et d'aller visiter le musée, de faire des ateliers d'art plastique et de rencontrer d'autres personnes. Et donc voilà. Donc y a toute une dimension des ODD qui sont en fait finalement liés à notre raison d'être enfaite, en tant que musée public.

0:6:30.

H : Oui.

M : Et donc c'était beaucoup plus intéressant, pas d'interroger le public mais finalement d'interroger plus largement l'équipe qui ... c'était assez inédit, parce qu'en fait, chez nous, c'est très centralisé. Il y a notamment des gardiens qui ne sont jamais associés aux décisions du musée. Des ouvriers, pareil. Et donc finalement c'est deux que sont venus en fait les réactions les plus intéressantes, voilà.

0:6:57

H : OK, et donc ça ils ont aussi été invités à la consultation ?

M : Ouais, voilà donc il y avait des représentants des gardiens. Donc chez nous, il y a 40 personnes, et il y a 20 gardiens, ils sont plus de la moitié. Aussi, les ouvriers, ben c'est eux qui ... Par exemple une des

premières actions qu'on a fait dans le cadre de la campagne moment, c'était dresser un tableau, une nomenclature de tous les produits qu'on utilisait, produits chimiques. Et voir quelle alternative on pouvait utiliser qui était plus respectueuse de l'environnement par exemple. Et c'est eux qui sont directement concernés par ça. Don voilà, ça c'était intéressant.

0:7:36

H : OK. Est-ce que vous savez me dire qui était présent à la consultation. Vous en avez déjà dit une partie ...

M : Je vais essayer de retrouver le petit document. Je vais voir ce que j'avais fait à l'époque là-dessus. **Cherche sur son ordinateur**. Ah oui, oui, bon en fait, il y a aussi tous des gens qu'on a contacté qui ne sont pas venus. Par exemple, euh ben on aurait bien aimé qu'il ait quelqu'un au niveau du ministère, de l'administration, de la Fédération Wallonie-Bruxelles, puisqu'eux étaient directement, voilà, c'est notre pouvoir subsidiant. Mais voilà, ils n'ont pas répondu à l'invitation. Alors, on avait donc des membres du personnel du MACS qui n'étaient pas impliqués dans le projet jusque-là, surtout ce qui était intéressant, comme je dis, c'est les gardiens, les ouvriers qui ne participent pas aux décisions du musée de manière générale. Des membres du personnel du CID, donc ça c'est le centre de l'innovation du design, qui est l'autre institution sur le site du Grand-Hornu. Euh, on avait aussi pensé impliquer la province de Hainaut, qui en fait est propriétaire du site du Grand-Hornu. Mais voilà, là, on a eu personne. On a impliqué le restaurant RIZOM. En fait, on a un restaurant qui est sur le site et qui est C'est une concession privée. Donc voilà eux ont été impliqués. Euh, voilà, c'est tout.

0:10:13

H : OK. Et donc pour sélectionner ces parties prenantes, je ne sais pas si vous avez utilisé des critères spécifiques ?

M : Oui, en fait, on a fait une liste qui était plus longue que ça, hein. On avait pensé à des parties prenantes et nous, ça pourrait être des fournisseurs par exemple. Tout ce qui est la presse, par exemple des journalistes. Alors, il y a la commune aussi, mais qui ne sont pas vraiment impliqués dans notre projet, mais voilà. Ce que nous on appelle les voisins, qui sont en fait les habitants qui sont tout autour du Grand-Hornu puisque c'est une ancienne cité minière, donc y a des corons, et alors y en a qui habitent là et on fait des petits projets avec eux. Voilà, je dirais que la sélection elle s'est faite en interne en petit groupe. Moi, j'ai fait une réunion avec quelques-uns de mes collègues qui étaient ceux qui étaient les plus impliqués dans le projet, pour voir quelles étaient les parties prenantes, et ceux qui étaient les plus proches de nous qu'on devait absolument inviter. Et voilà. Et à un moment comme ça, forcément, on a dû beaucoup courir après les gens, parce que les gens n'ont pas spécialement envie de venir un après-midi jusque chez nous pour discuter de cela. Enfin, en plus le MACS, enfin ce n'est pas ... à part les gardiens et les ouvriers ou voilà, ils ne sont pas directement impliqués. Voilà.

0:12:2

H : Est-ce que vous êtes satisfait du nombre de personnes qui sont venues à cette consultation ?

M : Oui, j'étais assez satisfait parce que finalement allez, mais je pense qu'on devait bien être une quinzaine. Et il y a des choses intéressantes qui sont ressorties, auquel je ne m'attendais pas. Par exemple, Ben chez nous, les gens, ils n'ont pas spécialement des gros salaires et surtout s'ils sont gardiens de musée, c'est des petits contrats, ce n'est pas des temps pleins. Et donc forcément c'est vrai qu'il y a des disparités entre l'équipe administrative, voire la direction du musée. Et donc il y a des choses qui sont ressorties, qui finalement cadraient complètement avec les ODD, qu'eux ont exprimé. Et donc ça, c'était intéressant. Quoi d'autre ? Il y a aussi un aspect qui est simplement de se

rassembler en fait à cette occasion-là, d'échanger. Et puis de se dire que tout à coup, c'est un sujet pour lequel on a besoin de se rassembler. Et alors du coup, ça c'était aussi intéressant.

H : Oui.

0:13:35

M : Mais après, il y a quelque chose qui est ...Par exemple, je me souviens que ce qu'on a fait, c'est qu'on a travaillé sur les objectifs. Je vais essayer de me le mettre sous les yeux. **Cherche sur son ordinateur** Oui, ce sur quoi on a travaillé, on a travaillé sur : « tiens, quelles étaient finalement les actions les plus pertinentes ? ». Et ça, c'était le centre du truc.

H : Oui.

M : Et par exemple, enfin, ce que je disais par rapport au gardien, eux avaient mis vraiment en évidence la question du bien-être des équipes, ce qui nous, nous semblait peut-être moins prioritaire. Mais voilà, parmi les différentes possibilités, ben eux, ils l'avaient retenu. C'est finalement quelque chose qui avait pesé. Je trouvais aussi que de manière générale, on était assez raccord, en disant que voilà, que l'objectif c'était la conservation du patrimoine, la promotion de l'art contemporain, l'accueil des visiteurs. C'était les 3 principaux qui sont ressortis. Donc ça c'était bien de finalement sentir qu'on était, qu'on comprenait bien l'institution.

0:15:10

H : Oui.

M : Il y avait aussi un autre enjeu, c'était l'attractivité du musée. Et donc ça, c'était aussi intéressant parce que l'attractivité avec les questions de renforcer les liens sociaux, culturels, économiques aussi. Et donc, là aussi il y avait quelque chose qui était bien compris, qui était dire : « tiens comment on peut tous s'impliquer pour une plus grande attractivité du musée, pour qu'on comprenne mieux finalement notre importance, l'impact qu'on a ». Voilà.

0:15:48

H : OK et ça alors ça a été organisé sous forme de table ronde ou un débat ou ... ?

M : Oui, c'est ça, c'était une table ronde où on a présenté tout ce qu'on a fait. Ce qui nous semblait le plus pertinent, les enjeux qui nous semblent les plus intéressants et voilà.

0:16:8

H : Et qu'est-ce qu'il a été demandé de faire aux parties prenantes présentes à cette consultation ?

M : Et donc on leur a présenté ces objectifs-là. Alors il y en avait 6, que nous on avait identifié comme enjeux stratégiques, sur lesquels agir prioritairement. Enfin 6, je pense qu'il y a en avait d'autres et avec un petit texte de présentation de chacun. Et alors on leur a demandé de revenir avec un retour et de nous faire un top des priorités. Alors certains nous ont dit par exemple : « oui, non, mais l'accueil des visiteurs, pour nous ce n'est pas ... Dans l'accueil des visiteurs, il n'y a pas ceci qui est important ». Par exemple, certains ont insisté sur le fait que le musée était payant et en fait qu'il pourrait être gratuit à certains moments. Enfin, il l'est parfois hein, un dimanche par mois, mais en fait qu'on doit faire une plus grande promotion de la gratuité pour les gens qui ne seraient pas encore au courant. Donc voilà donc nous, derrière chacun des objectifs, on avait une petite description, et eux ont fait un retour, on fait des remarques. Bah forcément y a des choses qu'ont changé dans les textes. Et puis on a priorisé de 1 à 6 alors, voilà.

0:17:31

H : C'est ça, ils devaient prioriser et ensuite vous avez pris ça en compte pour vraiment choisir les actions que vous allez mettre en œuvre et mettre dans votre feuille de route alors ?

F : Ouais ouais, c'est ça, c'est ça.

H : OK.

M : Après ce qui se passe, c'est que chez nous, on se rend compte que quand on a priorisé ceci, ben en fait, ça rejoignait un peu nous notre objectif, avec notre ambition, avec cet accompagnement. C'est qu'en fait ça rejoignait... La priorisation rejoignait l'ambition du musée simplement pour ce qu'il est : la promotion de l'art contemporain, accueillir les visiteurs, conserver du patrimoine. Donc c'était voilà, c'était assez raccord finalement, avec qui on était.

H : Oui.

0:18:26

M : Aussi ce qu'il y a, c'est que comme on est, encore une fois, on est un musée public, qu'on a ce rôle qui est social qui est très fort chez nous, de cohésion sociale. Aussi à travers l'art, on a cette vocation aussi d'élargir les horizons des gens. Et que donc notre action est assez en raccord avec les ODD. Ben donc cette part de consultation des parties prenantes, elle était assez évidente finalement, on le sentait.

H : Ouais, ça confirmait en fait un peu déjà.

M : Oui, c'est ça, c'est ça. J'imagine que si j'étais par exemple une commune ou représentant d'une commune ou d'une province, les choses auraient pu être tout à fait différentes au niveau de la consultation des parties prenantes. Mais nous, finalement, la culture, c'est tellement quelque chose qui est déjà très resserré, que c'était assez évident.

0:19:25

H : OK. Et est-ce que vous avez fait une consultation en interne et en externe et vous avez un peu rejoint les deux ?

M : Oui, on a fait tout en même temps.

H : Oui, c'est ça parce que les internes qui n'étaient pas dans le groupe de travail ont été invités à la consultation ?

M : Voilà c'est ça.

H : OK. Vous avez quand même dit qu'il y avait certaines personnes que vous n'avez pas réussi à faire venir. Enfin comme vous dites, c'est compliqué de faire venir les gens, de les faire se déplacer, et cetera.

M : De les faire se déplacer ou tout simplement de les faire s'intéresser en fait. Par exemple, la semaine dernière, on avait un vernissage d'une ancienne exposition, ces mêmes personnes ne viennent pas nécessairement, ne répondent pas nécessairement à l'invitation. Donc voilà, ça forcément, ce n'est jamais facile, tout le monde a du travail, voilà.

0:20:39

H : Hum et mais par contre, la consultation, avec ceux qui étaient présents, s'est bien déroulée ? Les gens étaient motivés et impliqués ?

M : Mais oui, je dirais qu'ils étaient heureux en fait qu'on les implique là-dedans. Et ce qui est bien c'est qu'on sent alors du coup, comme c'est quelque chose qui nous concerne tous, qui va au-delà du musée, mais qui va peut-être aussi nous dans nos vies quotidiennes, privée et en dehors du travail. Alors du coup c'est bien, ça rassemble aussi de s'impliquer sur un sujet comme celui-là plutôt que ce soit mené par la direction toute seule, par exemple. Oui, donc c'était assez bien reçu. Et aussi parce que chez nous, comme là où on peut le plus progresser, comme je disais, c'est dans les questions peut-être environnementales. Bah en fait, c'est vraiment la base en fait qui doit mener ça, hein, par exemple, les ouvriers, c'est surtout eux qui doivent pour l'instant, dans un premier temps, par des petits gestes, par des écogestes, ils peuvent faire des choses. Voilà.

0:21:54

H : Ok. Du coup, vous aviez identifié plusieurs enjeux. Et alors après, en fonction donc de la priorisation qui a été faite en interne/externe, vous en avez sélectionné combien du coup ?

M : On en a sélectionné 6. Voilà en fait, si vous allez sur notre site, sur la homepage, en bas dans le menu, il y a un onglet développement durable et là vous pouvez télécharger la feuille de route à laquelle on est arrivés, avec l'analyse et avec les enjeux stratégiques. On a d'ailleurs noté que pendant la consultation des parties prenantes, ben on avait identifié 3 enjeux prioritaires, qui étaient l'accueil des visiteurs, l'attractivité du musée, la promotion de l'art contemporain.

0:22:49

H : Ok trois prioritaires alors. Et pour vous, je ne sais pas s'il y en a eu, mais quels étaient les freins et les obstacles à cette consultation des parties prenantes ?

M : Pour être vraiment honnête, je dirais la somme de travail qu'on a tous à faire. Parce que quand on parle de l'implication des parties prenantes, on aurait pu, par exemple, plus impliquer ou plus aller faire un formulaire effectivement en ligne, se dire on y va à fond et on se donne beaucoup de temps, parce que ça aurait pris beaucoup de temps. Et forcément comme on multiplie les casquettes et qu'on a plein de travail et que voilà, et que l'enjeu de cette consultation des parties prenantes, ou plutôt je dirais d'une consultation plus large, hein, ce qu'on aurait pu gagner au niveau d'une consultation plus large, ben on l'a jugé pas suffisamment intéressant que pour y mettre plus de temps. Mais ça aurait été

intéressant, on aurait pu plus recueillir, dire : « Bah voilà on l'a fait, on a élargi la consultation ». Mais aussi, un des obstacles par rapport à ça, c'était que dans le process dans le cadre de l'accompagnement, on avait un calendrier qui était très strict parce qu'il fallait arriver au bout d'un an à la feuille de route publiée. Et en fait, on passe d'une étape à l'autre. Je ne sais pas la consultation des parties prenantes, c'est peut-être l'étape 6, et entre l'étape 6 et l'étape 7, ou entre l'étape 5 et l'étape 6, il y avait peut-être je ne sais pas moi, un mois. Euh, mais en fait, c'était presque impossible. En fait nous, on aurait peut-être pu prendre le temps de se dire : « bon, on va se faire ça dans 6 mois ou on va se donner 9 mois pour le faire ». Et là on aurait pu y arriver et tant pis notre feuille de route on la publie dans un an et demi, mais on va faire chaque étape correctement. Voilà, et donc là où c'était un peu compliqué pour nous, c'était de tenir le calendrier du processus.

0:25:23

H : Oui c'est ça, c'était un planning très strict à suivre.

M : Voilà, il fallait, je ne sais pas moi, que pour le premier décembre, on ait rédigé notre feuille de route, que le ministère l'ait sur son bureau. Et donc bah forcément les parties prenantes, il fallait que la personne qui nous accompagne l'ait reçu à telle date.

0:25:48

H : Oui, je vois. Et quels sont les impacts positifs qui en sont ressortis ?

M : Ben je dirais que ce qui était positif, c'était, euh en termes de cohésion d'équipe, c'est l'implication de tout le monde finalement, de toute l'équipe par rapport à ce à ce projet. Euh, des choses auxquelles on n'aurait pas pensé, qui sont ressorties. Finalement, quand je parlais de la disparité où d'inégalités dans l'équipe, ce sont des mots qui sont ressortis, c'était intéressant au-delà de ce projet des ODD, mais c'était presque un prétexte du coup pour donner la parole. Voilà, je dirais surtout ça. Aussi un sentiment d'être ensemble.

0:26:44

H : Oui c'est ça, aussi entendre le point de vue des autres, de partager, échanger.

M : Oui, voilà.

H : Je ne sais pas si vous avez déjà mis en place certaines actions que vous avez décidé dans la feuille de route ?

0:27

M : Oui, tout ce qui est lié aux bonnes pratiques, aux éco-gestes par exemple, au recyclage de certains matériaux. Ça, ce sont des choses que nous on a déjà achevé. Et après, oui il y a certaines choses comme améliorer les formations. En termes de gouvernance aussi ça a attiré notre attention sur certaines choses. Et donc voilà. Parfois, je ne suis pas certain qu'on suive correctement bien notre feuille de route. Euh mais globalement, il y a quand même pas mal de trucs je crois : rembourser des projets, écosystème touristique qu'on avait mis pour l'ODD 8. Je vois que c'est pour 2025, mais on a déjà fait plein de choses cette année.

0:28:19

H : Et est-ce que vous avez rencontré des résistances en mettant en mettant en place ces actions ou pas forcément ?

M : Je dirais résistances passives. En fait, c'est très difficile de faire bouger les gens et de les mobiliser autour des ODD. Voilà ce qu'il y a, c'est que, comme je disais en commençant, les ODD c'est vraiment un très très gros truc. Et alors quand ils mènent des politiques de coopération internationale, par exemple, qu'on fait des échanges de financement ou de développement dans le cadre de coopérations, par exemple avec des pays d'Afrique. Alors du coup c'est intéressant, plutôt que de donner des sous mais de dire : « attention, il faut diminuer les inégalités sociales parce que si vous vous développez, bah y a des gens qui vont devenir de plus en plus riches et les pauvres vont rester pauvres, donc faites une sécurité sociale ». Et donc là les ODD sont intéressants pour prendre conscience. Enfin, sont pleinement intéressants. Quand finalement on adapte ce modèle-là à un musée, alors peut-être à une commune en Wallonie, c'est peut-être plus adapté que finalement à un musée. On s'est rendu compte que c'est tellement vaste alors ... Quand je dis résistance passive, c'est que moi je suis le garant de la feuille de route, mais en fait mes collègues, ils ont déjà oublié la feuille de route. Ils ne se souviennent plus de ce qu'il y a dedans. Et donc, si je dis : « Ah mais ouais, on a fait ceci, ah mais ceci, ah mais ... ». Il y a évidemment des petites graines qui sont dans leur cerveau, mais eux ne sont pas ... Voilà, c'est déjà au fond d'une pile, et donc voilà ça c'est un peu la particularité de ce grand utopique dans les ODD.

0:30:17

H : Oui c'est ça, vous n'avez pas mis en place, par exemple, un comité de pilotage qui va s'occuper de mettre en place ces actions ?

M : On ne l'a pas fait parce que comme on est tellement nous en manque de personnel, on ne l'a pas fait. Ce qui serait intéressant, et je garde toujours cette idée-là, c'est de faire plutôt comme une Green team au sein du musée, mais qui serait vraiment recentré sur certains objectifs de développement durable, certains ODD, certaines parties de la feuille de route, et qui serait vraiment centrée sur le développement durable mais au niveau environnement. Donc ça c'est quelque chose que j'aimerais qu'on mette en place. Mais voilà, pour l'instant, on n'en est pas encore là, j'attends le bon moment.

0:31:16

H : OK, et est-ce que vous pensez que le fait de consulter les parties prenantes, de les impliquer dans le processus, dans les décisions, ça pourrait éventuellement aider à réduire les résistances qu'il pourrait avoir à la mise en place des actions ?

M : Euh ben oui, forcément. Bien sûr, oui, oui. Oui, on a essayé quand j'ai lancé le projet, j'ai essayé d'abord d'impliquer de manière très large l'équipe. Donc, évidemment, au début, tout le monde est intéressé, et puis après on voit que tout le monde est toujours très intéressé, est toujours très content que on mène ceci, mais y en a peu qui s'impliquent vraiment. Donc en fait la consultation des parties prenantes ça permettait d'avoir un moment où voilà, pendant 2h, ils se concentrent là-dessus, ils nous donnent leur avis. Mais voilà, après s'impliquer, c'est souvent ... En fait, il faudrait sans cesse retrouver des moments, des actions, des prétextes pour que les gens se réimpliquent, se réapproprient la feuille de route.

0:32:31

H OK. Et ce que depuis cet accompagnement, vous avez mis en place d'autres consultations des parties prenantes externes ?

M : Non, non. Non, pas vraiment, non.

H OK. Et est-ce que vous pensez peut-être de nouveau les appliquer dans un futur proche, lors d'une autre consultation, ou ... ?

M : Non pas pour le moment non non.

H : Et est-ce que vous avez communiqué les résultats par la suite aux parties prenantes qui étaient présentes à la consultation ?

M : Euh oui. Nous, on a communiqué aux gens qui ont participé. Une fois qu'on a publié notre feuille de route, on les a informés là-dessus.

H : OK. Ça je ne sais pas si vous l'avez fait parce que je sais bien que toutes les organisations ne l'ont pas fait, ça dépend du coach, mais est-ce que vous avez fait une matrice de matérialité ?

M : Non, ça ne me dit rien.

0:33:57

H : Bah alors j'ai peut-être une dernière question, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du processus de consultation et de l'accompagnement tel qu'il a été mené ?

M : Euh Ben le processus de consultation, comme on l'a finalement pu le faire comme on voulait, Bah alors on l'a adapté nous comment il nous convenait le mieux. Et le processus d'accompagnement de manière générale, je dirais que c'était quelque chose ... En fait, quand on a lancé l'appel, ça semblait quelque chose qui allait être adapté à notre réalité. Je me souviens qu'on devait dire ce qui nous semblaient déjà les enjeux prioritaires. Donc je disais voilà plutôt les questions liées à la cause environnementale. Et finalement, dans l'appel il était dit qu'ils allaient nous trouver un coach ou qu'on

allait orienter les choses par rapport à cela, et en fait pas du tout. En fait, on a passé beaucoup de temps à expliquer à notre coach que nous on faisait des choses, des projets pour les publics fragilisés, pour les handicapés, pour ceci, pour ceci, pour ceci, au niveau de la démocratisation de la culture, à l'éducation et la lutte contre les inégalités. Et donc on a passé beaucoup de temps à dire aux coachs qui on était, c'était quelqu'un qui ne savait pas qui on était, qui ne savait pas trop ce que c'était qu'un musée non plus. Et ça, c'était un peu ennuyeux quoi, parce que finalement, on aurait pu se dire ... Par exemple, ce qui était plus particulier pour nous, à priori moi c'est ce que je retiens qui était plus intéressant, c'était : « comment est-ce que des enjeux qui sont très loin de nous, à priori, comme par exemple la question liée à la pêche durable, ben finalement on a pu trouver un objectif par rapport à ça », parce qu'il y a un restaurant au Grand-Hornu. Et donc nous on a une concession avec un restaurateur privé, et on va devoir renouveler cette année le marché public, et dans l'appel du marché public, on va mettre que on veut que s'il y a des produits de la mer, on veut qu'ils soient issus d'une pêche durable. Et ça, ça nous permet de garantir cet ODD là, et ce n'était pas le cas avant. Et ça, c'était intéressant : « comment est-ce qu'on peut agir sur des choses sur lesquelles on n'agit pas ? Comment est-ce qu'on peut participer, comment on peut contribuer ? ».

H : Oui, oui.

M : Voilà, et du coup, on contribue chacun par une petite graine. Parce que finalement ce pourquoi on est déjà fort, ça prenait beaucoup de temps de l'expliquer à un coach, de l'écrire, de trouver les manières de l'écrire, le coder à ce truc d'objectifs. Et donc voilà, pour nous c'est ce qui faisait que ce n'était pas très intéressant pour certaines parties, et puis pour d'autres parties, c'était intéressant.

0:36:53

H : OK. Est-ce que vous auriez des idées d'améliorations qui pourraient être apportées à cette consultation ou à l'accompagnement ?

M : Ben, permettre le calendrier ... Ce que je disais, d'avoir un calendrier qui est plus flexible voir peut-être se dire : « Bah tiens OK, eux ils vont remettre leur feuille de route dans 2 ans parce que voilà, dans le process, on se rend compte que ... ». Ça, ça peut être profitable, prendre plus de temps parfois, plutôt qu'avoir un coach qui est toujours en train de dire : « je n'ai toujours pas reçu votre ... ».

H : Oui, je vois.

M : Enfin voilà, voilà, je dirais ça. Peut-être plus en dialogue entre l'administration et le bénéficiaire quoi.

0:37:44

H : OK, je pense que j'ai tout ce qu'il me faut. Je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose ?

M : Non, je pense que je vous ai tout dit.

H : Ça va, parfait alors. Merci beaucoup encore pour votre temps et bonne journée.

M : Avec plaisir, bonne journée.

Annexe 4 : Règlement : appel à candidatures pour l'accompagnement vers des organisations durables du SPW Développement Durable



Vers des organisations durables – règlement

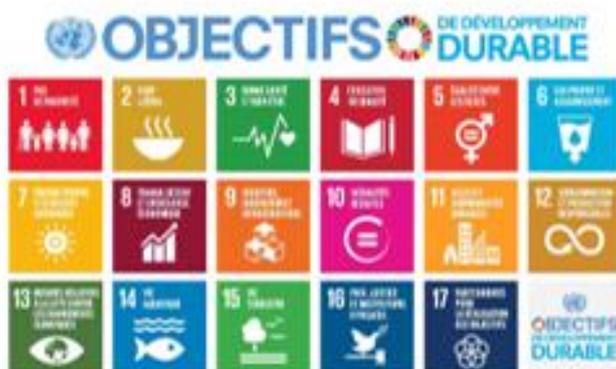
APPEL A CANDIDATS A UN ACCOMPAGNEMENT

Contexte

La Wallonie a pris l'engagement d'atteindre les 17 Objectifs de développement durable (ODD) :

« La transition s'inscrit dans la réalisation pour 2030 des 17 objectifs de développement durable, adoptés par les Nations-Unies, en prenant systématiquement en compte le respect des limites de la planète, la justice sociale et la prospérité économique, et en associant l'ensemble des parties prenantes (...) »

(Déclaration de politique régionale 2019-2024).



Les ODD constituent un agenda mondial pour une société plus durable et offrent un cadre commun pour aider tous les acteurs à concrétiser leurs engagements.

Objectif

L'objectif du dispositif est d'accompagner des organisations motivées à opérer une transition vers un développement durable. En fonction du type d'organisation et de son stade d'avancement dans la prise en compte du triple impératif – social, écologique et économique –, un coach pourra la guider au niveau méthodologique.

A l'issue de l'accompagnement, il est attendu que l'organisation ait défini sa feuille de route ODD pour orienter son action stratégique durant les prochaines années. Elle prend donc un engagement à agir pour un développement durable

sur les points les plus pertinents vu ses enjeux et ses leviers d'action, afin de limiter les impacts négatifs et renforcer les impacts positifs de ses activités. L'objectif est que cette feuille de route soit intégrée dans la stratégie transversale de l'organisation.

Moyens

L'accompagnement est gratuit pour les organisations sélectionnées. La Direction du développement durable (Service public de Wallonie) assurera la sélection de coachs par l'intermédiaire d'un marché public. Les trois premières éditions de l'appel ont permis à 97 organisations de bénéficier d'un tel accompagnement professionnel ([liste complète disponible en ligne](#), par type d'organisation et par année).

Quatre types d'organisations sont visées, selon une répartition équilibrée des moyens :

1. unités d'administration publique / organismes d'intérêt public
2. pouvoirs locaux (provinces, communes, intercommunales et CPAS)
3. organisations du secteur culturel, associatif et de la jeunesse (à l'exception des établissements scolaires)
4. entreprises

Les coachs sélectionnés seront disponibles pour 5 demi-journées d'ateliers participatifs, de préférence in situ si les conditions sanitaires le permettent. Pour chacun des 4 types d'organisation, ils auront les compétences requises pour que leur intervention soit ajustée à leurs réalités spécifiques. Par ailleurs, ils se tiennent à la disposition de l'organisation entre les ateliers pour faire le point sur la méthodologie et répondre à d'éventuelles questions.

Des temps d'échange entre organisations sélectionnées sont proposés par le SPW, dans le but d'approfondir sa compréhension des ODD, de prendre du recul sur le processus et de faire du réseautage.

Nature de l'accompagnement

Le cadre de référence pour l'accompagnement est celui des 17 ODD (et les 169 cibles qu'ils contiennent), pris dans leur ensemble.

Aboutir à une feuille de route ODD pour l'organisation coachée implique de considérer lors de l'accompagnement :

- **tant le fonctionnement interne** de l'organisation ;
- **que ses missions / métiers** et par conséquent une analyse stratégique de son 'modèle d'activité'.

Différentes étapes font partie de l'accompagnement :

- 1) **Sensibilisation** : mise à niveau pour une bonne compréhension des ODD (qui vont bien au-delà d'une gestion environnementale) et du rôle que l'organisation peut jouer pour les atteindre ;
- 2) **Diagnostic** : état des lieux interne des impacts de l'organisation sur le développement durable (en lien avec les ODD et leurs cibles), en tenant compte des enjeux qui se posent à elle ;
- 3) **Consultation** : animation d'une séance plus large, avec des parties prenantes externes à l'organisation (tels que des partenaires ou bénéficiaires) – pour un avis sur les enjeux prioritaires (reliés aux ODD), ce qui permet d'aboutir à une analyse de matérialité¹ ;
- 4) **Programmation** : plan d'action définissant l'ambition (objectifs chiffrés) et les moyens (actions) de la feuille de route ODD ;
- 5) **Communication** : conseils pour cibler les canaux adaptés (dont la réalisation éventuelle d'un rapport de durabilité à l'avenir).

Le déroulement précis de l'accompagnement sera fixé au début du processus, de commun accord entre l'organisation coachée, le coach et la Direction du développement durable.

Il s'agit donc d'une entrée en matière qui permet à une organisation de comprendre son positionnement et ses leviers d'action les plus pertinents pour agir dans les prochaines années sur ce qui compte vraiment pour un développement durable. Le dispositif est par conséquent une première étape sur le chemin de la responsabilité sociétale.

En option :

1/ Un ou exceptionnellement deux ateliers supplémentaires pourraient s'ajouter aux 5 séances prévues, à la demande de l'organisation et avec l'accord du SPW, par exemple pour :

- une consultation supplémentaire de parties prenantes externes ;
- une guidance pour utiliser le travail sur les ODD dans le cadre de l'obligation pour certaines entreprises de publication d'informations extra-financières en matière de durabilité ([directive européenne dite 'CSRD'](#)) ;
- une présentation aux instances décisionnelles à un moment clé du processus d'accompagnement.

¹ L'analyse de matérialité permet de faire ressortir les sujets importants, qui font la différence (~~en fait~~ ~~matiers~~). Ce n'est pas pour rien que la réalisation d'une matrice de matérialité est l'un des exercices de base du ~~Global Reporting Initiative~~, lors de la rédaction d'un rapport de durabilité (également appelé 'rapport de responsabilité sociétale').

2/ Les pouvoirs locaux qui auront été sélectionnés et qui auront établi leur feuille de route ODD pourront candidater fin 2024 pour un soutien supplémentaire pour la mise en œuvre d'un projet prioritaire identifié au regard de la feuille de route.

Engagements dans le chef de l'organisation candidate

L'organisation s'engage sur les points suivants :

1. **Soutien** : l'appui de la direction est fondamental et se matérialise autant que possible par une participation aux ateliers et un encouragement des collaborateurs représentatifs des différentes missions de l'organisation à y prendre part ;
2. **Ressources** : la participation active au processus nécessite du temps pour les séances et en préparation à celles-ci, en particulier pour le/la référent-e développement durable qui est le premier interlocuteur du coach et une courroie de transmission vers l'organisation ;
3. **Approche stratégique** : l'organisation s'engage à ce que l'accompagnement porte tant sur son fonctionnement interne que sur l'ensemble de ses missions / activités ;
4. **Consultation** : l'accompagnement est l'occasion d'impliquer également les parties prenantes externes de l'organisation pour définir les enjeux les plus pertinents et donc orienter les actions de la feuille de route ODD ;
5. **Résultat** : l'organisation s'engage à aboutir à une feuille de route ODD, présentant le diagnostic, le résultat de la consultation des parties prenantes et le plan d'action qui en découle ;
6. **Transparence** : afin que le coach puisse orienter au mieux l'organisation dans sa réflexion, il est important qu'il/elle ait accès aux documents stratégiques de celle-ci ;
7. **Publicité** : dès le lancement de l'accompagnement, l'organisation fera connaître – au minimum sur son site internet – son engagement dans la démarche, et elle publiera sa feuille de route en faveur des ODD à l'issue de l'accompagnement, en mentionnant le soutien de la Wallonie dans ses actions de relations publiques et sa communication ;
8. **Témoignage** : il est attendu que chaque organisation devienne ambassadrice des ODD et présente sa démarche, notamment lorsque le SPW lui proposera de prendre la parole ;

9. **Logistique** : l'organisation se charge de la logistique liée aux interventions in situ du coach (par exemple au niveau de la salle ou d'un éventuel repas pour les participants, mais aussi au niveau des invitations aux exercices participatifs) ;
10. **Evaluation** : l'organisation s'engage à participer à l'évaluation du dispositif d'accompagnement ainsi que de la mise en œuvre de sa feuille de route, au travers d'interactions avec le SPW.

Critères d'éligibilité

Pour postuler valablement, l'organisation doit :

- faire partie d'un des quatre types d'organisation évoqués ci-dessus ;
- compter au moins 5 collaborateurs ;
- disposer d'un site d'activité en Wallonie ;
- faire signer le formulaire de candidature par l'organe décisionnel, ce qui implique de souscrire au présent règlement et donc de participer activement à l'accompagnement, de mettre les ressources nécessaires à disposition et de s'engager à aboutir à une feuille de route ODD pour l'organisation.

Critères de sélection

Un jury départagera les organisations candidates selon les critères suivants :

- **Crédibilité de la démarche (25%)** : ce critère sera apprécié à plusieurs niveaux par :
 - o une compréhension du développement durable large, c'est-à-dire ne se limitant pas aux enjeux climatiques ou environnementaux ;
 - o les efforts déjà consentis en matière de développement durable, au niveau d'actions / missions ;
 - o la présence d'une personne de référence ou d'une équipe en charge du développement durable au sein de la structure ;
 - o le fait que l'entièreté d'une organisation soit impliquée : lorsque celle-ci se décline en régionales, filiales ou départements, la candidature aura plus de poids si c'est la 'maison mère' qui soumet la candidature.
- **Approche stratégique (25%)** : il est attendu que l'organisation soit ouverte à une réflexion globale sur son modèle d'activité, au-delà de son fonctionnement interne, la feuille de route ODD se rattachant ensuite à la stratégie globale de l'organisation (par exemple le 'Programme stratégique transversal' dans le cas d'un pouvoir local ; le contrat de gestion pour un organisme d'intérêt public...);

- **Participation (25%)**: l'organisation détaille les parties prenantes (travailleurs, membres de la direction, conseil d'administration...) qu'elle compte mobiliser lors des ateliers avec le coach d'une part et lors de la consultation externe d'autre part (cf. 3^{ème} étape ci-dessus) – plus la participation sera large, plus l'organisation démontrera qu'elle prend un engagement authentique ;
- **Communication (25%)** : les efforts que l'organisation entend entreprendre pour communiquer largement à propos de sa démarche, de ses résultats et des ODD de façon globale.

Jury de sélection

Voici la composition indicative du jury de sélection qui sera chargé de départager les organisations candidates :

- Un représentant du Cabinet de la Ministre wallonne en charge du développement durable (assurant la présidence du comité) ;
- Un représentant de l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles en charge du secteur culturel et/ou de la jeunesse ;
- Un représentant par administration wallonne concernée (SPW Environnement, SPW Pouvoirs locaux ; SPW Economie) ;
- Un ou deux représentants de la direction du développement durable du SPW (assurant le secrétariat du comité).

Formulaire de candidature

Le formulaire de candidature est téléchargeable en ligne sur le site officiel du développement durable en Wallonie.

Timing

Les formulaires de candidature devront parvenir à l'administration à l'adresse suivante d'ici le **22 octobre 2023** ('appel à organisations durables' à mentionner dans l'intitulé du message) : developpement.durable@spw.wallonie.be

Vous serez avertis de la décision du jury en janvier 2024.

Les accompagnements se dérouleront entre mi-février 2024 et novembre 2024. Une exception est prévue : pour les pouvoirs locaux qui souhaiteraient que la démarche soit finalisée avec la nouvelle majorité, les accompagnements pourront s'étaler jusque mai 2025.

Pour toute demande d'information complémentaire, Marie Bourgeois, collaboratrice à la Direction du développement durable, est à votre disposition par mail : marie.bourgeois@spw.wallonie.be ou par téléphone au 081/32.14.09.

Communication

L'organisation participante s'engage à mentionner le soutien de la Wallonie dans ses actions de relations publiques et sa communication.

Les coordonnées transmises sont enregistrées dans les fichiers du Service public de Wallonie (SPW) pour le bon suivi administratif des dossiers et en vue de tenir les participants informés des activités de la Wallonie. Le SPW s'engage à prendre les mesures de sécurité adéquates sur les informations qui sont traitées dans le cadre de cet appel à candidats, tel que prévu dans sa Politique de Sécurité des Systèmes d'Information, basée sur les normes internationales ISO 27001 et ISO 27002.

La Direction du développement durable pourra demander au participant des informations sur l'avancement de l'accompagnement. Le participant s'engage à répondre à cette demande dans les plus brefs délais. La Direction pourra également participer à des sessions d'accompagnement. Elle communiquera sur l'identité des organisations bénéficiant de l'accompagnement.

L'introduction d'un dossier de candidature implique l'acceptation sans réserve du présent règlement par le participant et par chacun de ses organes d'administration et de gestion.

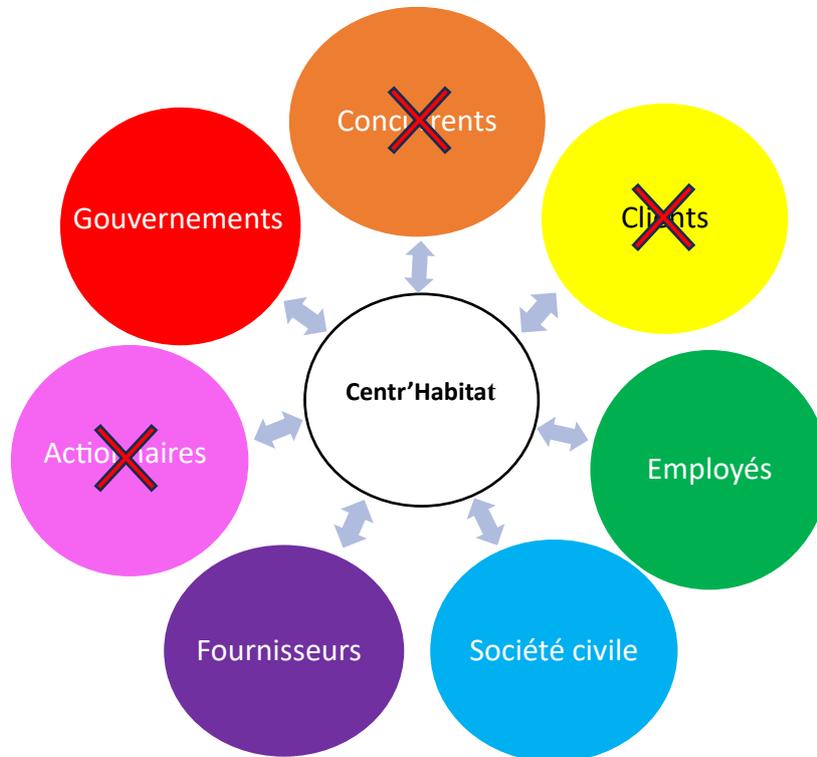
Annexe 5 : Document de priorisation des enjeux distribué par WBI lors de la consultation de ses parties prenantes

	Enjeux	Explications	Priorisation 1 = le plus important 17 = le moins important
ENVIRONNEMENT			
1	Empreinte environnementale	<p>Comme toute organisation, le fonctionnement du WBI a un impact sur l'environnement, avec des activités internationales qui contribuent à augmenter cette empreinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> *Émissions de gaz à effet de serre (GES) dues aux déplacements professionnels internationaux (et nationaux) du personnel, des bénéficiaires, et de matériel (œuvres, livres etc) ainsi qu'aux trajets domicile-travail ; à la climatisation/chauffage et l'électricité des bâtiments en Belgique et à l'étranger (comme au Maroc) et aux serveurs informatiques, clouds etc. De manière plus marginale, *Consommation d'eau pour les installations sanitaires *Production de déchets (tels que papier, déchets alimentaires, matériel IT etc.) et parfois manque d'accès au recyclage. *Diminution de la biodiversité liée à l'emprise au sol des bâtiments. 	
2	Utilisation de ressources à usage unique	<ul style="list-style-type: none"> *WBI finance la création de stands et de matériel promotionnel pour les salons et les foires, ainsi que des scènes et des décors pour les artistes, souvent conçus pour un usage unique. De plus, l'organisation utilise une quantité importante de matériel à des fins promotionnelles (papier, bics, clés usb, gadgets électroniques, sacs en tissu...). *Les réceptions/cocktails organisés dans le cadre d'activités peuvent produire de grande quantité de déchets, en fonction des pratiques locales. 	
3	Soutien aux projets environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> *WBI finance des projet de recherche notamment sur l'impact climatique dans les pays les plus exposés. <p>L'environnement est une thématique clé dans plusieurs coopérations bilatérales, avec un soutien financier pour des projets de lutte contre le changement climatique. Nous défendons cette cause dans les instances multilatérales.</p> <p>De plus, nous soutenons le projet quadriennal 2024-2027 de l'OIF pour accompagner des transformations environnementales à hauteur de 4.750.000 euros.</p>	
SOCIAL			
4	Stress et mal-être au travail	<p>Comme beaucoup d'administrations publiques, WBI souffre d'un manque d'attractivité.</p> <p>Il est très difficile d'attirer et de conserver des talents dans le secteur public.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Le personnel n'est pas recruté suffisamment rapidement (il y a plus de départs que de recrutement). Cela génère une trop grande charge de travail, du stress et un mal-être. *Manque de perspective de carrière et de promotions dans le secteur public 	
5	Formation et gestion de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> *La perte de connaissances est présente en raison de la structure démographique de WBI, du manque de transmission des savoirs et de formations peut-être inadéquates. *Le "tullage" est inexistant en raison du temps nécessaire au recrutement 	
6	Soutien de projets sociaux et sociétaux	<p>A travers sa mission, WBI a un impact positif sur le respect des droits humains et en particulier des femmes et de la petite enfance. WBI soutient :</p> <ul style="list-style-type: none"> *L'autonomisation des femmes (14 0000 en 3 ans et €13,3 mio en RDC, Maroc), la prévention des mutilations génitales dans un contexte migratoire (Québec), l'égalité des genres (Sud-Kivu et dans le secteur musical), l'éducation des filles (€50 000 avec l'UNESCO en Afrique) et l'inclusion (Jeux Olympiques, Francophonie...). *Des projets visant à protéger l'enfance et à mettre en place de nouvelles lois dans ce domaine (ex en RDC). *Des projets liés aux droits humains, notamment à Varsovie, Tunisie, Maroc. *Des projets culturels avec des centres de lecture, des centres culturels et la promotion d'artistes. *Des projets de démocratie et de liberté de la presse dans les pays d'Europe de l'Est. 	

7	Désinvestissement des pays partenaires	Il existe un risque de substitution dans certains pays, où les programmes de coopération au développement pourraient entraîner un désinvestissement de la part du gouvernement local.	
8	Engagement du personnel local	*Dans ses différentes représentations, WBI emploie du personnel local et permet de faire fonctionner l'économie locale, limiter les déplacements et offrir de bonnes conditions de travail (revenus, scolarisation, formations, soin de santé, retraite,...)	
9	Formation de la jeunesse	*WBI offre des bourses pour des stages en entreprise, au sein d'organisations internationales et en entreprise à l'international (66 689,64€ en 2022 avec 14 hommes et 17 femmes envoyés dans 13 pays). *Chaque année, plus de 5 000 jeunes adultes bénéficient de financements grâce au Bureau International Jeunesse (BIJ). Un guichet unique pour les jeunes qui souhaitent obtenir une aide pour réaliser un projet à l'étranger. (BIJ est un service de WBI cogéré avec le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB)). *WBI aide aussi les jeunes qui n'ont pas terminé leurs études.	
GOUVERNANCE			
10	Efficacité et lourdeurs administratives	*L'environnement réglementaire et les outils disponibles ralentissent les processus internes, augmentent les coûts opérationnels, réduisent l'efficacité des agents. *La lourdeur du statut et les règles de délégation de compétence prolongent le temps nécessaire pour embaucher de nouveaux agents, ce qui a un impact négatif sur l'efficacité de WBI et sur sa capacité à répondre aux besoins en personnel. *retard de traitement des dossiers qui impactent les projets des opérateurs	
11	Ethique et transparence	*En tant qu'Unité d'Administration Publique, WBI fonctionne sur un mode de prise de décision transparente, notamment dans la sélection des bénéficiaires et une gouvernance transparente sous le contrôle de ses autorités de tutelle *Il s'agit aussi de rendre des comptes sur le bon usage des dépenses publiques. (cadastre des subventions, décret culture, contrôles interne et externe)	
12	Corruption	*WBI opère dans certains pays où il y a un risque élevé de corruption, comme par exemple le Maroc, le Brésil, la RDC, la Tunisie, l'Afrique du Sud, le Sénégal, le Vietnam et la Chine (qui ont un score inférieur à 50% sur la carte de Transparency International)	
13	Gestion des risques	*Nécessité de finalisation de la formalisation de la gestion des risques à Bruxelles et à l'étranger	
14	Protection des données privées	*WBI a accès aux données personnels de ses 400 collaborateurs, partenaires et bénéficiaires dans le monde entier. L'entreprise pourrait faire l'objet d'une cyber-attaque. Ces attaques peuvent entraîner des coûts importants (remise en état, interruption des activités, les sanctions légales et réglementaires...), une atteinte à la réputation, une érosion de la confiance des parties prenantes et des dommages potentiels aux infrastructures critiques et à la sécurité publique.	
15	Démocratie interne	WBI fonctionne sur un mode participatif et d'entreprise apprenante, mise en place d'un conseil stratégique, journées diplomatiques, comités d'usagers, intranet	
16	Egalité des genres	WBI dispose d'une politique centrée sur le respect des genres (Réfèrent genre).	
17	Clauses sociales et environnementales dans les marchés publics	WBI s'engage à aller vers plus de durabilité dans le cadre de ses procédures de marchés publics. A cet égard, elle s'est engagée dans la charte des achats publics responsables et le Green deal. Cela se traduit par des clauses techniques notamment sur le recyclage des matériaux, les clauses sociales, le genre,...	

Annexe 6 : Analyse au regard de la théorie des parties prenantes : version descriptive/empirique

A. Centr'Habitat



Gouvernements :

- Représentant de la commune de Manage
- Représentant de la commune de La Louvière
- Représentant de la commune de Roeulx
- La société wallonne du logement (L'organisme de tutelle de Centr'Habitat)

Employés :

- Les 2 directeurs

Société civile :

- La régie de quartier
- Agence immobilière sociale
- Espace environnement

Fournisseurs :

- Entreprise d'installation de chauffage central

- Entreprise de rénovation
- Entreprise de construction privée
- Bureau d'architectes

Internes versus externes

Internes	Externes
Les 2 directeurs	Représentant de la commune de Manage
Entreprise d'installation de chauffage central	Représentant de la commune de La Louvière
Entreprise de rénovation	Représentent de la commune de Roelx
Entreprise de construction privée	La société wallonne du logement
Bureau d'architectes	La régie de quartier
	Agence immobilière sociale
	Espace environnement

Primaires versus secondaires

Primaires	Secondaires
Les 2 directeurs	Représentant de la commune de Manage
Entreprise d'installation de chauffage central	Représentant de la commune de La Louvière
Entreprise de rénovation	Représentent de la commune de Roelx
Entreprise de construction privée	Espace environnement
Bureau d'architectes	La régie de quartier
La société wallonne du logement	Agence immobilière sociale

Volontaires versus involontaires

Volontaires	Involontaires
Les 2 directeurs	Représentant de la commune de Manage
Entreprise d'installation de chauffage central	Représentant de la commune de La Louvière
Entreprise de rénovation	Représentent de la commune de Roelx

Entreprise de construction privée	Espace environnement
Bureau d'architectes	La régie de quartier
La société wallonne du logement	Agence immobilière sociale

B. Les Grignoux



Gouvernements :

- Autorités communales
- Fédération Wallonie-Bruxelles

Concurrents :

- Voisins culturels : Cité Miroir et les Chiroux

Clients :

- Spectateurs/clients Horeca
- Ecoles (enseignants)

Employés :

- Salariés

- Représentant syndicaux

Société civile :

- Partenaires associatifs
- Association représentant les usagers cyclistes de Belgique
- Fédération sectorielle/employeur : SAWB

Fournisseurs :

- Fournisseur d'énergie
- Imprimeur
- Fournisseur Horeca
- Service de maintenance informatique

Internes versus externes

Internes	Externes
Spectateurs/clients Horeca	Autorités communales
Salariés	Fédération Wallonie-Bruxelles
Ecoles (enseignants)	Partenaires associatifs
Fournisseur d'énergie	
Imprimeur	Association représentant les usagers cyclistes de Belgique
Fournisseur Horeca	Fédération sectorielle/employeur : SAWB
Service de maintenance informatique	Voisins culturels : Cité Miroir et les Chiroux
Les représentants syndicaux	

Primaires versus secondaires

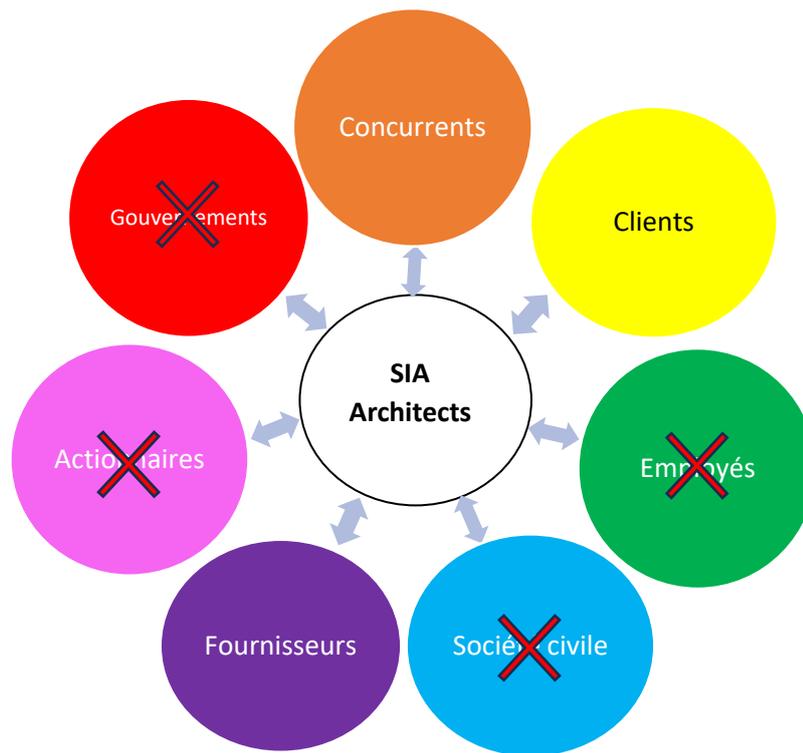
Primaires	Secondaires
Salariés	Autorités communales
Fournisseur d'énergie	Fédération Wallonie-Bruxelles
Imprimeur	Partenaires associatifs

Fournisseur Horeca	Association représentant les usagers cyclistes de Belgique
Service de maintenance informatique	Fédération sectorielle/employeur : SAWB
Les représentants syndicaux	Voisins culturels : Cité Miroir et les Chiroux
	Ecoles (enseignants)
	Spectateurs/clients Horeca

Volontaires *versus* involontaires

Volontaires	Involontaires
Salariés	Autorités communales
Fournisseur d'énergie	Fédération Wallonie-Bruxelles
Imprimeur	Partenaires associatifs
Fournisseur Horeca	Association représentant les usagers cyclistes de Belgique
Service de maintenance informatique	Fédération sectorielle/employeur : SAWB
Les représentants syndicaux	Voisins culturels : Cité Miroir et les Chiroux
	Ecoles (enseignants)
	Spectateurs/clients Horeca

C. SIA Architects



Concurrents :

- Confrères/bureaux concurrents

Clients :

- Clients

Fournisseurs :

- Représentant de bureaux d'études
- Représentants d'usine d'isolation
- Représentant de façade
- Représentant en bardage

Internes versus externes

Internes	Externes
Clients	Confrères/bureaux concurrents
Représentants de bureaux d'études	
Représentants d'usine d'isolation	

Représentants de façade	
Représentants en bardage	

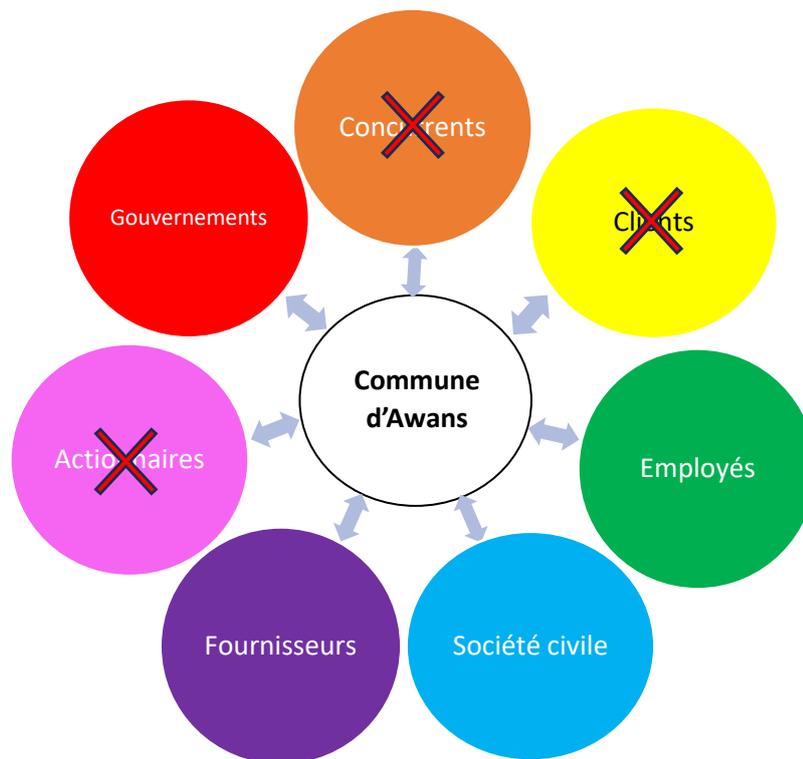
Primaires *versus* secondaires

Primaires	Secondaires
Clients	Confrères/bureaux concurrents
Représentants de bureaux d'études	
Représentants d'usine d'isolation	
Représentants de façade	
Représentants en bardage	

Volontaires *versus* involontaires

Volontaires	Involontaires
Clients	Confrères/bureaux concurrents
Représentants de bureaux d'études	
Représentants d'usine d'isolation	
Représentants de façade	
Représentants en bardage	

D. Commune d'Awans



Gouvernements :

- Le représentant de l'ADL (Agence de Développement Local)
- CPAS (Invité mais pas présent)
- Représentants de la CCATM (Commission Consultative communale d'Aménagement du Territoire et de Mobilité)
- La FRW (la Fondation Rurale de Wallonie)
- Représentants d'un service d'aide à la jeunesse
- Représentant de la maison du tourisme de Liège (invité mais pas présent)
-

Employés :

- Gestionnaire de projets
- Directeur général

Société civile :

- La directrice des écoles communales
- Membres du contrat de rivière Meuse Aval
- Représentants d'associations de villages (invités mais pas présents)

Fournisseurs :

- Gestionnaire zéro déchets d'Intradel

Internes versus externes

Internes	Externes
Gestionnaire de projets	Le représentant de l'ADL
Directeur général	Représentants d'associations de villages (invités mais pas présents)
Gestionnaire zéro déchets d'Intradel	Représentants de la CCATM
	CPAS (Invité mais pas présent)
	La directrice des écoles communales
	Membres du contrat de rivière Meuse Aval
	La FRW
	Représentants d'un service d'aide à la jeunesse
	Représentant de la maison du tourisme de Liège (invité mais pas présent)

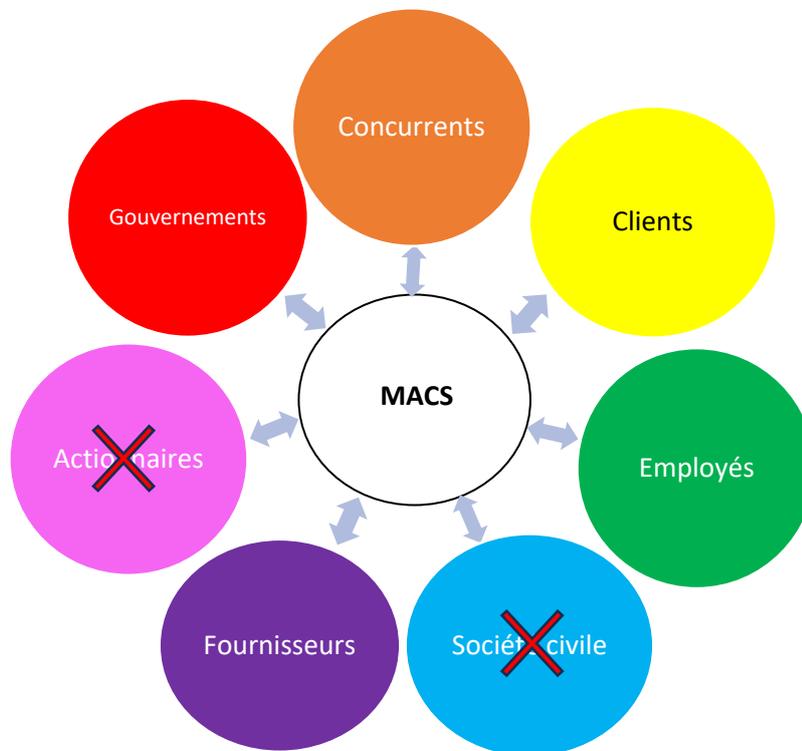
Primaires versus secondaires

Primaires	Secondaires
Gestionnaire de projets	Le représentant de l'ADL
Directeur général	Représentants d'associations de villages (invités mais pas présents)
Gestionnaire zéro déchets d'Intradel	Représentants de la CCATM
CPAS (Invité mais pas présent)	Représentant de la maison du tourisme de Liège (invité mais pas présent)
	La directrice des écoles communales
	Membres du contrat de rivière Meuse Aval
	La FRW
	Représentants d'un service d'aide à la jeunesse

Volontaires versus involontaires

Volontaires	Involontaires
Gestionnaire de projets	Le représentant de l'ADL
Directeur général	Représentants d'associations de villages (invités mais pas présents)
Gestionnaire zéro déchets d'Intradel	Représentants de la CCATM
CPAS (Invité mais pas présent)	Représentant de la maison du tourisme de Liège (invité mais pas présent)
	La directrice des écoles communales
	Membres du contrat de rivière Meuse Aval
	La FRW
	Représentants d'un service d'aide à la jeunesse

E. MACS



Gouvernements :

- Représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles (invité mais pas présent)
- Représentant de la Province du Hainaut (invité mais pas présent)

Concurrents :

- Membres du CID (centre d'innovation et de design)

Clients :

- Représentants des visiteurs

Employés :

- Représentants des gardiens
- Ouvriers
- Membres du personnel non impliqués dans le projet

Fournisseurs :

- Guides externes
- Le personnel du restaurant du musée (concession privée)

Internes versus externes

Internes	Externes
Représentants des gardiens	Représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles (invité mais pas présent)
Ouvriers	Représentant de la Province du Hainaut (invité mais pas présent)
Membres du personnel non impliqués dans le projet	Membres du CID (centre d'innovation et de design)
Guides externes	
Personnel du restaurant du musée (concession privée)	
Représentants des visiteurs	

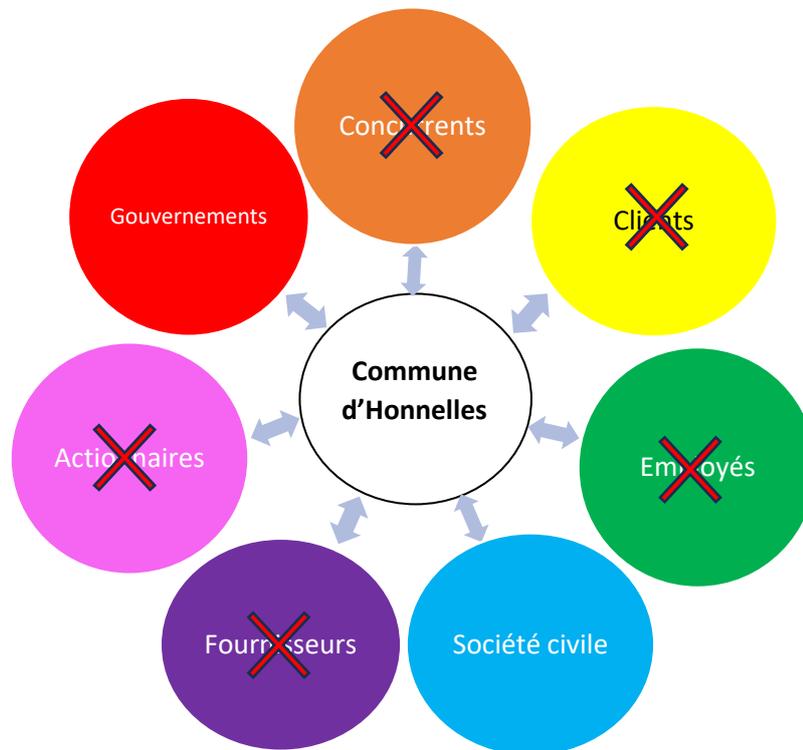
Primaires versus secondaires

Primaires	Secondaires
Représentants des gardiens	Représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles (invité mais pas présent)
Ouvriers	Représentant de la Province du Hainaut (invité mais pas présent)
Membres du personnel non impliqués dans le projet	Représentants des visiteurs
Guides externes	Membres du CID (centre d'innovation et de design)
Personnel du restaurant du musée (concession privée)	

Volontaires versus involontaires

Volontaires	Involontaires
Représentants des gardiens	Représentant de la Fédération Wallonie-Bruxelles (invité mais pas présent)
Ouvriers	Représentant de la Province du Hainaut (invité mais pas présent)
Membres du personnel non impliqués dans le projet	Représentants des visiteurs
Guides externes	Membres du CID (centre d'innovation et de design)
Personnel du restaurant du musée (concession privée)	

F. Commune d'Honnelles



Gouvernements :

- Représentants du CPAS
- Représentant du conseil communal
- Représentants de la CCAT (la Commission Consultative communale d'Aménagement du Territoire)
- Représentants de la commission ruralité

Société civile :

- Représentant d'une société de pêche
- Représentant d'une institution pour déficient mentaux
- Représentant d'une association sportive
- Représentants d'un parc naturel
- Représentants du contrat de rivière

Internes versus externes

Internes	Externes
	Représentants de la commission ruralité
	Représentants de la CCAT
	Représentant d'une société de pêche
	Représentant d'une institution pour déficient mentaux
	Représentant d'une association sportive
	Représentants d'un parc naturel
	Représentants du contrat de rivière
	Représentants du CPAS
	Représentant du conseil communal

Primaire versus secondaires

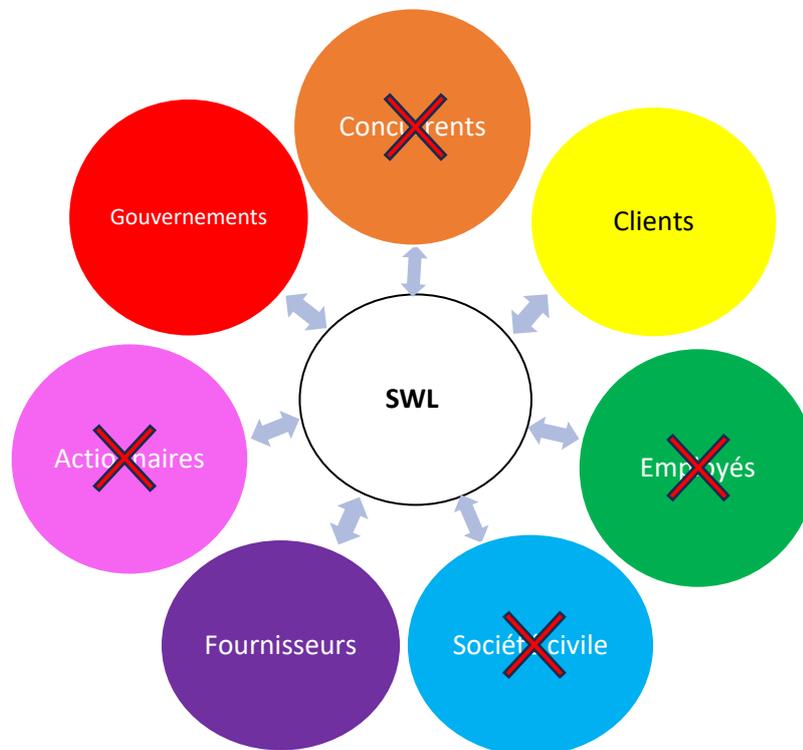
Primaires	Secondaires
Représentants du CPAS	Représentants de la commission ruralité
Représentant du conseil communal	Représentants de la CCAT
	Représentant d'une société de pêche
	Représentant d'une institution pour déficient mentaux
	Représentant d'une association sportive
	Représentants d'un parc naturel
	Représentants du contrat de rivière

Volontaires versus involontaires

Volontaires	Involontaires
Représentants du CPAS	Représentants du contrat de rivière
Représentant du conseil communal	Représentants d'un parc naturel
	Représentant d'une société de pêche
Représentants de la CCAT	Représentant d'une institution pour déficient mentaux

	Représentant d'une association sportive
	Représentants de la commission ruralité

G. SWL



Gouvernements :

- Collaboratrice de la direction du développement durable du SPW
- Représentant du cabinet du logement
- Représentant de l'Union des Villes et des Communes

Clients :

- Représentants de sociétés de logements publics

Fournisseurs :

- Représentant de la banque BNP Paribas Fortis
- Le gérant de la copropriété

Internes versus externes

Internes	Externes
Représentant de la banque BNP Paribas Fortis	Collaboratrice de la direction du développement durable du SPW
Le gérant de la copropriété	Représentant du cabinet du logement
Représentants de sociétés de logements publics	Représentant de l'Union des Villes et des Communes

Primaires versus secondaires

Primaires	Secondaires
Représentant de la banque BNP Paribas Fortis	Collaboratrice de la direction du développement durable du SPW
Le gérant de la copropriété	Représentant du cabinet du logement
Représentants de sociétés de logements publics	Représentant de l'Union des Villes et des Communes

Volontaires versus involontaires

Volontaires	Involontaires
Représentant de la banque BNP Paribas Fortis	Collaboratrice de la direction du développement durable du SPW
Le gérant de la copropriété	Représentant du cabinet du logement
Représentants de sociétés de logements publics	Représentant de l'Union des Villes et des Communes