



# Paysages en pratique

## Identification et analyse des parties prenantes pour l'ILM

Un guide pour les  
champions du paysage

Divine Foundjem-Tita  
Nining Liswanti  
Kim Geheb



Paysages en pratique est une série de guides pratiques destinés à faciliter la mise en œuvre d'approches paysagères. Cette série est soutenue par le programme Landscapes For Our Future de l'Union européenne, qui soutient 22 projets dans plus de 30 pays du Sud, proposant la gestion intégrée des paysages comme un processus visant à favoriser la durabilité et la résilience co-créées dans les paysages grâce à des stratégies adaptatives, inclusives et intégratives. Pour consulter les autres guides de cette série, rendez-vous sur [landscapesfuture.org/fr/landscapes-in-practice](https://landscapesfuture.org/fr/landscapes-in-practice)



Landscapes For Our Future

OCTOBRE 2024 • NUMÉRO 4

DOI: 10.17528/CIFOR-ICRAF/009318



## Messages clés

- L'engagement des parties prenantes est une condition préalable à la réussite de la gestion intégrée des paysages (ILM). Plus le niveau d'engagement est élevé, plus les chances de réussite et de durabilité sont grandes.
- L'identification et l'analyse des parties prenantes sont compliquées par la diversité de ces dernières, qui résulte de la variabilité de leurs intérêts, de leurs types de connaissances et de leurs contextes. La plupart des approches en matière d'engagement, d'identification et d'analyse des parties prenantes tentent de révéler et de comprendre cette complexité.
- L'analyse des parties prenantes est stratégique. Elle permet aux interventions de déterminer avec qui elles doivent s'engager pour réussir et quelles relations entre les parties prenantes doivent faire l'objet d'une attention particulière.
- La « pertinence stratégique » des parties prenantes est déterminée par le degré d'influence qu'elles sont jugées avoir sur la réussite d'un projet.
- Il existe généralement des intérêts concurrents ou contradictoires entre les parties prenantes, qui s'expriment souvent sous forme de conflits. La présence de conflits entre les parties prenantes doit être supposée dès le départ et peut représenter un risque important pour la réussite de l'intervention.
- Les stratégies utilisées pour collaborer avec (et entre) les parties prenantes refléteront leur pertinence stratégique et peuvent faire l'objet d'un brainstorming et d'une délibération dans le cadre de l'élaboration d'une théorie du changement.
- L'engagement avec les parties prenantes nécessite le déploiement de « compétences non techniques » telles que la médiation, la facilitation, la convocation et la négociation.
- La pertinence et les relations des parties prenantes évolueront au cours d'une intervention de projet. À ce titre, l'analyse des parties prenantes ne se limite pas au début d'une initiative, mais est nécessaire tout au long de sa durée.

## Pourquoi les parties prenantes sont-elles importantes pour l'ILM ?

L'état et la durabilité du paysage dépendent des actions menées par ses parties prenantes. Les praticiens de la GIP ne peuvent donc pas éviter de prendre en compte les activités des parties prenantes. Les problèmes qui se manifestent dans les paysages découlent de ces activités. Il est donc essentiel, dans le cadre de la GIP, de mettre en œuvre des processus qui modifient les comportements et les pratiques des parties prenantes. Il est généralement admis que plus le niveau d'engagement des parties prenantes est élevé, plus une intervention a de chances de réussir et plus ses effets seront durables.

Il convient de noter que les paysages sont complexes, et que les parties prenantes sont en grande partie à l'origine de cette complexité en raison de leurs besoins et intérêts multiples et souvent divergents (c'est-à-dire exploiter ou conserver les ressources), de leurs droits (formels et coutumiers) et de leurs niveaux de légitimité, de leur dépendance vis-à-vis

des ressources, de leur pouvoir et de leur influence (économique et politique), de leurs connaissances, de leurs préférences et de leurs valeurs. Les parties prenantes ont souvent des objectifs concurrents qui nécessitent une médiation pour trouver un équilibre entre les compromis (si une initiative vise à promouvoir un changement de comportement) et s'inscrivent dans des réseaux sociaux, des interactions et des réactions. Si l'on veut gérer les paysages de manière intégrée, les parties prenantes et leurs divers intérêts doivent être pris en compte dans la conception des interventions de gestion intégrée des paysages.



## Qu'est-ce que l'engagement des parties prenantes ?

La gestion des ressources naturelles ou des paysages est de plus en plus reconnue comme un problème collectif. L'engagement avec et entre les parties prenantes est nécessaire pour résoudre les dilemmes liés à la gestion des ressources naturelles.

**L'engagement des parties prenantes est le processus par lequel celles qui ont un intérêt dans un territoire ou un paysage donné sont identifiées et leurs intérêts et objectifs compris grâce à des consultations et/ou des exercices participatifs.** Il peut également être défini comme le processus par lequel les parties prenantes sont invitées à participer à la planification et à la prise de décision afin d'intégrer leurs connaissances et leurs valeurs à l'objectif d'un projet particulier.<sup>1</sup> La première étape du processus d'engagement des parties prenantes est leur identification.

## Qui sont les parties prenantes ?

**Les parties prenantes** peuvent être définies comme des personnes, des groupes, des institutions ou des organisations ayant une importance stratégique pour une intervention ILM. Les parties prenantes peuvent inclure ceux qui utilisent/dépendent des ressources d'un paysage, détiennent des droits légaux ou coutumiers sur les ressources (et sont considérés comme légitimes par d'autres acteurs) et ont une juridiction, une autorité ou une responsabilité sur le paysage, la population ou les ressources. Elles peuvent être situées dans le paysage ou au-delà, par exemple des acteurs mondiaux ou gouvernementaux dans des capitales nationales éloignées.

**L'importance stratégique** fait référence à la mesure dans laquelle une partie prenante peut influencer le succès d'une intervention : elle peut être considérée comme essentielle à la réalisation de celle-ci, ou elle peut y faire obstacle. Elle fait également référence à la mesure dans laquelle les parties prenantes seront affectées positivement ou négativement par l'intervention.

Les parties prenantes comprennent les personnes qui peuvent être affectées par les décisions prises dans le cadre d'une intervention ou qui peuvent influencer la mise en œuvre de ces décisions. Elles peuvent les soutenir ou s'y opposer, exercer une influence dans l'intervention ou au sein des communautés cibles, ou occuper des postes officiels pertinents.

- **De bonnes relations** favorisent nécessairement la coopération et, potentiellement, la collaboration. Celles-ci peuvent voir le jour lorsque la coopération/collaboration offre des avantages évidents (par exemple, des droits, des incitations financières/économiques, la sécurité), des règles claires pour les processus décisionnels et la reconnaissance des droits/besoins au sein du système. Des médiateurs ou des intermédiaires de confiance, capables de gérer les litiges ou d'offrir un recours en cas d'injustice ou d'inégalité perçue, peuvent également soutenir les activités d'engagement.
- **De mauvaises relations** entre les parties prenantes peuvent représenter un risque considérable pour les ambitions d'une intervention. Les relations peuvent évoluer au fil du temps et nécessitent une surveillance étroite afin de pouvoir être traitées si elles se détériorent. Les désaccords peuvent mettre en évidence des problèmes qui doivent être résolus, mais cela n'est pas toujours possible. Lorsque les relations sont si mauvaises qu'elles dégénèrent en conflit armé, l'intervention peut s'avérer impossible.

Lorsque les parties prenantes ont une grande importance pour les ambitions d'une intervention ILM, leurs caractéristiques (y compris leurs intérêts) doivent être prises en compte dans la conception des approches et des stratégies de l'intervention, telles que sa théorie du changement (voir ci-dessous).

Les parties prenantes très pertinentes constitueront également le vivier dans lequel seront puisés les individus et les représentants de groupes qui participeront aux forums multipartites (MSF).

Il est également important de garder à l'esprit qu'une fois l'intervention lancée, les membres de l'équipe chargée de sa mise en œuvre sont également des parties prenantes qui ont un intérêt très élevé dans la réussite de l'intervention.

Les paysages comptent généralement une grande diversité de parties prenantes, par exemple des groupes communautaires locaux hétérogènes, des administrations infranationales, nationales et régionales, des organisations de la société civile, des universités, des organismes de recherche (inter) nationaux, des organisations du secteur privé et des organismes de développement. Les parties prenantes d'un groupe particulier ne partagent pas nécessairement toutes les mêmes préoccupations ni les mêmes opinions ou priorités. Cette diversité se manifeste dans de nombreux domaines, notamment :

## Intérêts

Nous entendons par « intérêt » le degré d'alignement entre l'objectif ou l'ambition d'une partie prenante et celui de l'intervention. Les intérêts des parties prenantes varient considérablement. Par exemple, les intérêts d'une grande société minière (qui cherche à maximiser ses profits) diffèrent de ceux des autorités gouvernementales qui gèrent un parc national (qui cherchent à minimiser les dommages et à préserver l'environnement), et tous deux diffèrent de ceux des communautés locales de nomades ou d'agriculteurs (qui cherchent à maximiser leurs moyens de subsistance). Les différences d'intérêts seront souvent source de conflits et il faut partir du principe que les relations conflictuelles entre les groupes de parties prenantes sont plus susceptibles de caractériser les relations entre les parties prenantes que la confiance mutuelle et la collaboration. L'analyse et la cartographie des intérêts des parties prenantes peuvent aider à clarifier leurs motivations et leur engagement dans un paysage.

Les divergences d'intérêts entre les parties prenantes et les relations conflictuelles qui les opposent font que l'un des aspects les plus importants à prendre en compte dans l'engagement des parties prenantes (et la conception des interventions) est le type de compétences nécessaires pour faciliter et permettre la coopération (voire la collaboration) entre les groupes de parties prenantes.

Les « compétences relationnelles » – telles que la facilitation, la négociation, la médiation, etc. – revêtent une importance particulière. Le pouvoir de mobilisation de l'intervention doit également être pris en compte.

## Pouvoir et influence des parties prenantes

Le pouvoir est fondamental pour les parties prenantes dans un paysage. Dans tous les paysages, des groupes d'acteurs puissants chercheront à imposer leurs intérêts sur les paysages. Bien qu'il existe d'autres intérêts (moins puissants), ceux-ci peuvent ne pas avoir d'incidence (ou seulement de manière marginale) sur les tendances dominantes du paysage.

En outre, les groupes de parties prenantes feront preuve de leur propre dynamique de pouvoir interne et auront leur propre perception de leur pouvoir par rapport aux autres parties prenantes. Le pouvoir est une variable clé pour comprendre les relations

dynamiques entre les parties prenantes.

Cumulativement, le pouvoir réparti dans un paysage aura une incidence sur une intervention ILM, sur la manière dont elle est mise en œuvre et sur les résultats qui peuvent en découler. Cela signifie que le pouvoir ne peut être ignoré et doit être intégré dès le départ dans l'analyse des parties prenantes. Le « pouvoir » peut être défini de différentes manières. Certaines définitions font référence au potentiel d'exercer une force ; pour d'autres, le pouvoir est l'influence qu'un acteur peut potentiellement exercer sur les autres ; enfin, le pouvoir peut être considéré comme la capacité à restructurer une situation. Les perceptions d'inégalité de pouvoir influencent souvent la composition des MSF dès le départ.

Cela signifie qu'il est important d'analyser le pouvoir au sein du forum afin d'évaluer et de déterminer qui est bien placé ou a la légitimité pour représenter le MSF, quelles parties prenantes du MSF sont peut-être trop dominantes, ou quelles parties prenantes ont besoin de soutien et d'autonomisation pour garantir que leurs points de vue et leurs contributions soient pris en compte. En ce qui concerne l'engagement des parties prenantes, des « compétences relationnelles » sont nécessaires pour gérer (et, éventuellement, redistribuer) le pouvoir/l'influence entre les parties prenantes.

Il est toujours important de procéder à une analyse initiale du pouvoir afin de déterminer qui a la légitimité et le pouvoir de représenter les différents groupes d'intérêt.



## Connaissances

Les parties prenantes possèdent différents types de connaissances qui reflètent souvent leurs intérêts. Les connaissances détenues par les parties

prenantes dépendent de leur contexte, par exemple leur richesse relative, leur niveau d'éducation et leur situation. Les connaissances scientifiques peuvent être caractérisées comme déductives ou inductives et recherchent mécanismes génériques. Elles diffèrent considérablement des connaissances locales, qui peuvent être transmises de génération en génération.

## Préférences et valeurs

De nombreux chercheurs ont examiné l'importance de prendre en compte les préférences et les valeurs. Déterminer et intégrer les différents types de préférences et de valeurs des parties prenantes peut améliorer la compréhension des systèmes socio-écologiques et aider les praticiens à élaborer des stratégies appropriées pour permettre l'engagement des parties prenantes (à la fois entre l'intervention et les parties prenantes, et entre les parties prenantes elles-mêmes) afin de favoriser la coopération.

Les valeurs humaines sont de plus en plus reconnues comme importantes pour l'analyse des parties prenantes. Il s'agit des principes, des convictions et des croyances que les gens adoptent et suivent dans leurs activités quotidiennes, et qui peuvent évoluer au fil du temps. Les valeurs humaines influencent fortement les attitudes. Celles-ci sont importantes : si les parties prenantes ont une attitude positive à l'égard d'une intervention ILM, les chances de succès durable sont accrues. Les attitudes peuvent être suivies au fil du temps et constituent un indicateur significatif du succès et de la durabilité d'une intervention.

## Quels sont les défis liés à la gestion des parties prenantes ?

La gestion, la coordination et la réunion des parties prenantes ne sont pas sans défis. L'engagement des parties prenantes est un processus continu, et nous soulignons à nouveau l'importance de déployer des compétences relationnelles dans le processus d'engagement. Les défis courants auxquels sont confrontés les projets ILM impliquant des parties prenantes sont les suivants :

## Diversité des parties prenantes

Comme indiqué ci-dessus, cela ne reflète pas (uniquement) l'origine ethnique des parties prenantes, par exemple. Les parties prenantes manifestent

des intérêts très variés. Il peut donc être difficile de déterminer quels groupes de parties prenantes sont pertinents pour l'objectif de l'intervention. Selon l'objectif visé par l'intervention, la diversité peut également compliquer les efforts visant à déterminer qui devrait représenter les différents groupes de parties prenantes, quels types de rôles et de responsabilités ces groupes devraient avoir, et comment (avec diplomatie et prudence) corriger les déséquilibres de pouvoir entre les parties prenantes.

## Conflit

Il faut partir du principe que les relations entre les parties prenantes seront toujours caractérisées par (au moins certaines) différences, qui peuvent conduire à des conflits. Dans le cas d'interventions techniques, les conflits peuvent être difficiles à gérer. Les projets trop rigides peuvent ne pas disposer de la flexibilité nécessaire pour gérer et résoudre les conflits entre les parties prenantes.

## Orientation de l'intervention

Comment l'intervention doit-elle se positionner dans le paysage des parties prenantes ? Les principales considérations sont de savoir si elle doit assumer une position neutre et créer des « espaces neutres » pour l'engagement des parties prenantes. L'équipe d'intervention peut également chercher à autonomiser certains groupes.

## Coûts de transaction

L'engagement des parties prenantes est complexe, compte tenu de leur diversité et de leurs interrelations. Il est très difficile d'anticiper leurs réactions à l'intervention et aux changements qui en découleront, surtout si l'équipe chargée de l'intervention n'a pas encore établi de relations au sein du paysage. Il faut du temps pour instaurer la confiance, la compréhension et le respect (généralement beaucoup plus longtemps que la durée des projets, qui est de trois à cinq ans) ; les conflits peuvent être difficiles à résoudre ; les différences de pouvoir entre les parties prenantes peuvent poser problème et, lorsque des MSF doivent être créées, peuvent nécessiter des configurations inhabituelles (par exemple, deux MSF distinctes parce que les groupes de parties prenantes respectifs refusent de collaborer entre eux). Quoi qu'il en soit, la collaboration avec les parties prenantes augmentera les coûts de transaction d'une intervention. Ceux-ci peuvent être justifiés, compte tenu de l'importance des parties prenantes dans la réussite de la GIP.

Étapes et outils pour identifier et analyser les parties prenantes

ÉTAPE 1 : Comment identifier les parties prenantes ?

| Activité                             | Outils suggérés                                                                                                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identification des parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"><li>Échantillonnage en boule de neige</li><li>Consultations</li><li>Discussions de groupe</li></ul> |

Lorsqu'une intervention est envisagée, son objectif et son intention doivent être clairement compris et définis. Une fois ceux-ci articulés, la pertinence stratégique des acteurs pour une intervention peut être évaluée et les parties prenantes identifiées.

Les parties prenantes doivent être identifiées dès le début de la phase de conception d'une intervention, y compris les phases d'identification du problème et de planification, et leur pertinence pour l'intervention de GIP doit être évaluée et réévaluée tout au long du cycle de vie de l'intervention. Cette pertinence évoluera nécessairement au cours de la durée de vie d'une intervention.

Dans le cadre des évaluations des parties prenantes, la première étape consiste généralement à ratisser large et à identifier autant de parties prenantes que possible. Cela peut se faire par un « échantillonnage en boule de neige », dans lequel des groupes de parties prenantes potentielles sont consultés et invités à identifier les parties prenantes qu'ils jugent pertinentes. Il s'agit d'un processus itératif : à mesure que certaines parties prenantes sont identifiées, elles sont consultées et d'autres parties prenantes sont identifiées, et ainsi de suite. Lors de la cartographie des parties prenantes, il est important de délimiter la zone géographique qui limitera l'exercice de cartographie. Il peut s'agir de zones nationales, infranationales ou locales, ou de zones à différentes échelles.

Afin d'obtenir un échantillon large, il convient de consulter divers groupes de parties prenantes contrastés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du paysage. Lors des consultations, il faut veiller à identifier les parties prenantes qui soutiendront l'ambition d'une intervention et celles qui pourraient s'y opposer.



ÉTAPE 2 : Comment les parties prenantes sont-elles classées ?

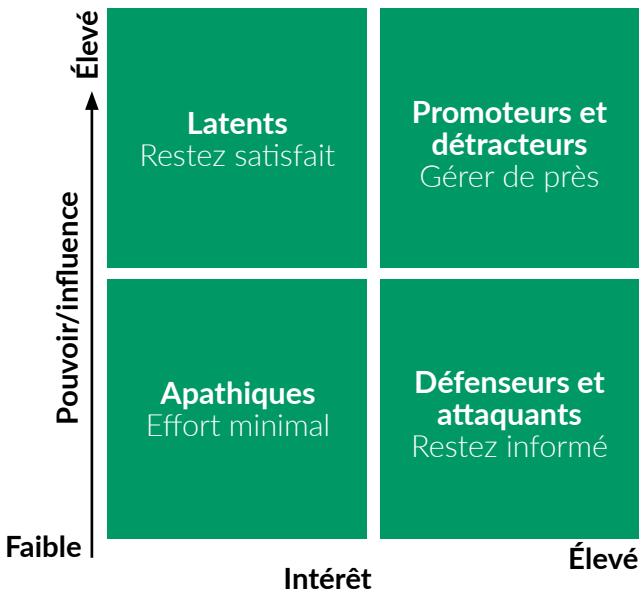
| Activité                  | Exemples d'outils                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tri des parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"><li>Grille pouvoir-intérêt</li><li>Matrice d'influence-intérêt</li><li>Caractéristiques des parties prenantes et rôles</li><li>Méthodologie du cercle des parties prenantes méthodologie</li><li>Rich-pictures (ou cartes mentales)</li></ul> |

Une fois les parties prenantes identifiées, l'étape suivante consiste à les classer en groupes (ou catégories) afin de mieux comprendre leur pertinence stratégique pour l'intervention et d'identifier qui le projet ciblera pour attirer son attention et/ou susciter son engagement. Cette étape peut également inclure la prise en compte des personnes que le projet devrait inclure dans toute intervention MSF.

Différentes méthodologies d'analyse des parties prenantes proposent différentes façons de classer les parties prenantes et d'analyser leurs relations. Nous en présentons deux.

La matrice de Mendelow

La première est la célèbre « grille d'influence et d'intérêt » d'Aubrey L Mendelow, dans laquelle les parties prenantes sont classées en fonction de leur influence (sur la réussite de l'intervention) et de leur intérêt (la mesure dans laquelle leurs propres intérêts correspondent à ceux du projet). Cela donne les caractéristiques suivantes :



**Promoteurs et détracteurs** : ils ne devraient être qu'en petit nombre, mais ils disposeront d'un pouvoir et d'un intérêt élevés et revêtiront donc une importance stratégique pour l'intervention. Ces parties prenantes doivent être gérées de près. Les parties prenantes peuvent être positives (« promoteurs ») ou négatives (« détracteurs »). S'il est tentant de ne collaborer qu'avec les promoteurs, il convient d'accorder une attention particulière aux détracteurs (y compris leur implication dans les MSF).<sup>2</sup>

**Les latents** n'ont aucun intérêt particulier ni aucune implication dans une intervention. Si cela change, cependant, ils ont suffisamment de pouvoir pour l'influencer. Il convient donc de « les satisfaire ».

**Les défenseurs et les attaquants** ont un intérêt élevé (ou acquis) dans l'intervention, mais peu de pouvoir. Là encore, ces parties prenantes peuvent soutenir l'intervention (« défenseurs ») ou s'y opposer (« attaquants »). Il est tentant d'ignorer les personnes de ce quadrant, car elles n'ont pas suffisamment de pouvoir pour faire échouer l'intervention. Cependant, si elles sont suffisamment irritées par quelque chose, elles peuvent chercher à exercer une influence pour s'opposer à l'intervention.

**Les apathiques** ont peu de pouvoir ou d'intérêt dans l'intervention. La pertinence stratégique de ce groupe peut être faible, mais il est utile de rester en contact avec eux au cas où leur statut venait à changer.

Matrice d'influence-intérêt

Variante de la matrice de Mendelow, cette approche peut apporter davantage de nuances, car elle se

concentre explicitement sur ceux qui pourraient interférer ou s'opposer à une intervention. Il est évident que les stratégies doivent ici se concentrer sur ce qui doit être fait pour faire passer les parties prenantes de la gauche de la matrice vers la droite.

Ici, certaines parties prenantes soutiendront activement l'intervention, tandis que d'autres s'y opposeront activement. Parallèlement, d'autres soutiendront ou s'opposeront discrètement et passivement à l'intervention en coulisses. Ceux-ci peuvent être difficiles à identifier et n'apparaître qu'au moment de la mise en œuvre.

Les « indécis » ressemblent beaucoup aux « latents » dans la grille des rapports de force et d'intérêts. Au début, ils ne soutiennent ni ne s'opposent à l'intervention, mais leur position peut changer au fur et à mesure que celle-ci progresse. Il est évident qu'une fois qu'ils agissent, il est dans l'intérêt de l'intervention qu'ils deviennent des partisans actifs. Ce groupe, qui peut être important, doit être surveillé, et des efforts doivent être faits pour tenter de convaincre ces personnes ou groupes indécis.

|         |        | Actif       | Passif |             |           |
|---------|--------|-------------|--------|-------------|-----------|
|         |        | Adversaires |        | Les indécis | Partisans |
| Pouvoir | Élevé  |             |        |             |           |
|         | Moyen  |             |        |             |           |
|         | Faible |             |        |             |           |



## ÉTAPE 3 : Comment les relations entre les parties prenantes sont-elles analysées ?

| Activité                                          | Exemples d'outils                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analyse des relations entre les parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"> <li>Net-Map</li> <li>Analyse des réseaux sociaux</li> <li>Le Power Cube</li> </ul> |

Les relations entre les parties prenantes revêtent une importance capitale pour toute intervention. Les parties prenantes ont généralement des intérêts contradictoires, que ce soit entre différents domaines d'activité (par exemple, l'utilisation des terres, la production, la subsistance ou la conservation) ou entre différents niveaux (par exemple, entre les parties prenantes locales et les autorités régionales ou le gouvernement central). Ces conflits d'intérêts peuvent nuire aux interventions de GIP, voire les faire échouer. L'analyse des parties prenantes vise à déterminer la nature de ces conflits, leur incidence (positive ou négativement) et comment réduire les différences entre les intérêts des parties prenantes.

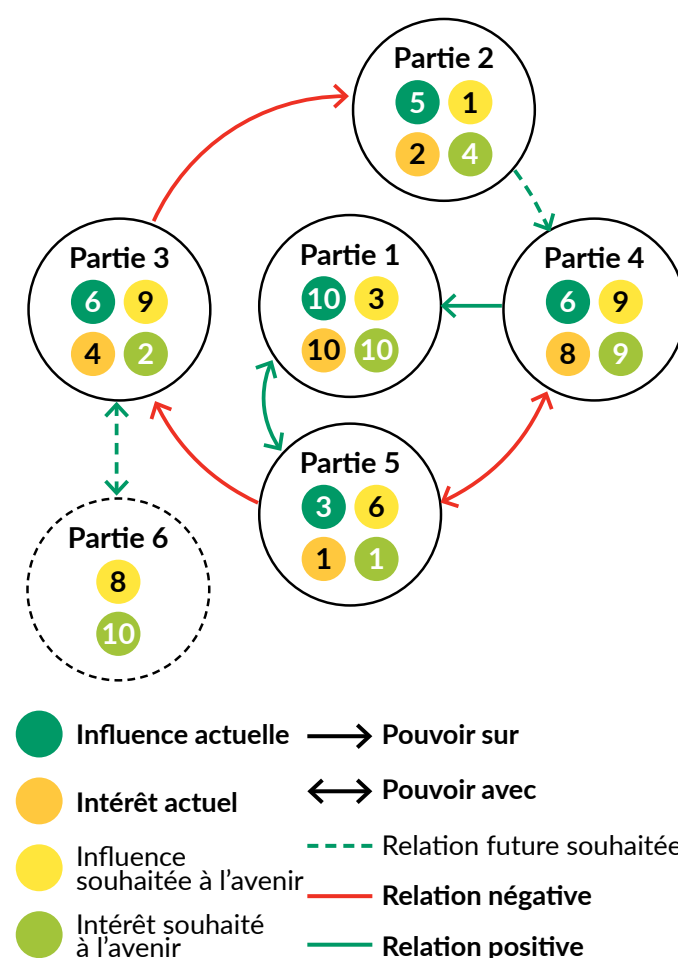
Le tri permet de classer les parties prenantes en groupes présentant un intérêt stratégique pour l'intervention. Bon nombre des outils qui permettent ce type d'analyse permettent également d'identifier et de trier les parties prenantes, et d'évaluer leurs interrelations. Nous présentons ici deux exemples, mais nous encourageons les lecteurs à en examiner d'autres (voir « Lectures et ressources suggérées »).

Nous avons souligné que les paysages sont complexes. Les paysages sont des systèmes socio-écologiques. En tant que systèmes complexes, cela signifie que la somme des parties est supérieure au tout. En effet, les systèmes complexes ne comprennent pas seulement leurs composants individuels, mais aussi les interrelations entre eux. Il s'agit souvent de relations de dépendance, qui font en sorte que lorsqu'un changement affecte certains composants d'une partie du système, l'effet se répercute sur l'ensemble du système. Il est donc important d'analyser ces interrelations pour les interventions de gestion des risques liés à l'environnement.

### Net-Map

La cartographie des réseaux d'influence est un outil efficace qui se concentre explicitement sur les relations de pouvoir entre les parties prenantes. Une fois les parties prenantes classées, chacune d'entre elles se voit attribuer deux notes sur dix. La première fait référence à son « pouvoir actuel », où une note de dix signifie que la partie prenante a un pouvoir total sur les objectifs de l'intervention. Une note de zéro signifie qu'elle n'en a aucun. Dans sa conceptualisation originale, les participants à l'exercice de cartographie en réseau empilent des jetons pour indiquer ce pouvoir sous forme de « tours de pouvoir ». On peut soutenir que l'équipe d'intervention devrait être la première partie prenante à être identifiée et, en tant que dépositaire de la vision et de l'objectif du projet, elle devrait obtenir une note actuelle de dix (acteur 1 dans le diagramme ci-dessous). La deuxième note correspond au pouvoir futur souhaité, également sur dix.

Si la partie prenante a un score de pouvoir actuel élevé mais exerce un pouvoir négatif sur l'intervention, des stratégies peuvent être mises en œuvre pour réduire l'influence de ce groupe sur les ambitions futures du projet. D'autres parties prenantes peuvent avoir des scores actuels faibles, mais, comme l'intervention souhaite les voir se renforcer, leurs scores futurs sont plus élevés.



L'intérêt peut être intégré dans la Net-Map, bien que cela puisse considérablement allonger l'exercice. Cela est également indiqué dans le diagramme de gauche.

Le programme Landscapes For Our Future a, au fil de sa mise en œuvre, apporté plusieurs modifications à l'approche originale de la carte en réseau afin de caractériser les relations de pouvoir entre les parties prenantes. Ici, des flèches sont utilisées pour identifier les liens entre les parties prenantes, la direction de la flèche indiquant le « pouvoir sur ». Dans le diagramme ci-dessus, l'acteur 3 exerce un pouvoir sur l'acteur 2 ; de toute évidence, l'acteur 2 subit un « pouvoir sur ». Une flèche bidirectionnelle indique un « pouvoir avec », tandis qu'une flèche en pointillés désigne une relation future souhaitée. La couleur de la flèche indique la nature de la relation (positive/négative) en ce qui concerne l'ambition de l'intervention. Ainsi, la relation de l'acteur 5 sur l'acteur 3 est perçue comme négative pour les intérêts de l'intervention, tandis que celle entre l'acteur 5 et l'acteur 1 est perçue comme équitable et positive. L'acteur 6 n'existe pas actuellement et constitue un groupe de parties prenantes souhaité à l'avenir, peut-être une nouvelle institution ou une MSF. Cet acteur n'a donc pas de score de pouvoir ou d'intérêt contemporain.

### Analyse des réseaux sociaux (SNA)

Il en existe de nombreuses variantes, qui cherchent généralement à identifier les parties prenantes, puis à déterminer les liens qui les unissent. Dans l'exemple décrit ici, la « force » de ces liens (appelés « liens ») est déterminée par la fréquence des communications entre les membres du réseau. Les SNA sont généralement de nature quantitative, les données étant saisies dans un logiciel SNA afin de générer des cartes du réseau.

Les réseaux sociaux comprennent des acteurs qui sont « liés » les uns aux autres par des « relations socialement significatives ». Ces relations peuvent ensuite être analysées afin de mettre en évidence les schémas structurels qui se dégagent entre ces acteurs. Lors de l'analyse de ces relations, on s'intéresse à la position des acteurs dans le réseau et à la présence éventuelle de schémas dans les relations entre les parties prenantes.

Les liens entre les acteurs peuvent être classés en liens « forts » et « faibles ».

**Les liens forts** présentent un intérêt dans le cadre d'une intervention ILM pour les raisons suivantes :

(a) les membres s'influencent davantage les uns les autres que ceux qui partagent des liens faibles – ainsi, si une petite partie d'un réseau de liens forts approuve et soutient l'ambition d'une intervention, elle peut alors influencer les autres membres du réseau dans le même sens, en s'appuyant sur...

(b) le niveau élevé de confiance qu'ils partagent généralement ;

(c) les similitudes dans leurs points de vue, leurs préférences et éventuellement leurs valeurs ;

(d) des niveaux relativement élevés de communication habituelle entre les membres du réseau, par exemple pour discuter et débattre d'informations ou de situations complexes ; et

(e) le soutien mutuel qu'ils s'apportent en cas de difficulté.

Les réseaux à liens forts présentent toutefois l'inconvénient d'avoir tendance à disposer des mêmes informations et connaissances concernant un paysage. Les informations diverses ou nouvelles circulent mieux à travers les réseaux à liens faibles, où la communication a tendance à être moins fréquente.

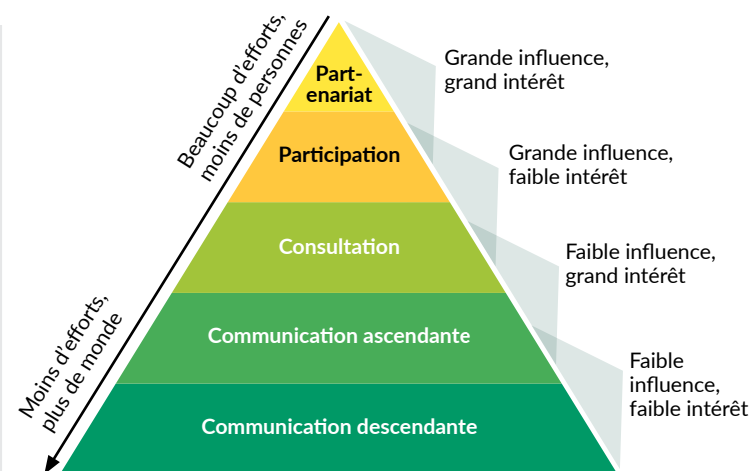
Les liens faibles existent généralement entre des membres du réseau qui sont différents les uns des autres et offrent donc des sources d'informations externes et variées, qui sont importantes pour élaborer des solutions aux défis liés au paysage.

**Les liens faibles** peuvent rendre un réseau plus résilient et plus adaptable aux changements du paysage, même s'ils sont plus susceptibles de se rompre. Cependant, les réseaux à liens faibles peuvent manquer du niveau de confiance et de compréhension nécessaire pour débattre des changements du paysage et de l'environnement.

Afin de mener à bien ce type d'analyse des réseaux sociaux, les parties prenantes sont identifiées, puis, dans le cadre d'un suivi, des questionnaires sont distribués afin d'obtenir des données sur la force des relations entre les membres du réseau. Il s'agit par exemple de questions sur la fréquence de la communication entre eux ou sur leur propension à discuter entre eux lorsque les temps sont difficiles. Ces données sont ensuite saisies dans un logiciel d'analyse des réseaux sociaux<sup>3</sup> (par exemple, RStudio, Gephi, Cytoscape ou NodeXL)<sup>4</sup> pour être analysées.

### Quelles sont les stratégies d'engagement des parties prenantes ?

Déterminer le degré d'engagement des parties prenantes est un choix stratégique. Le degré d'engagement reflète le pouvoir que les parties prenantes ont (ou sont autorisées à avoir) dans une intervention. Le niveau et le degré d'engagement sont importants, car ils constituent un moyen essentiel de parvenir à l'intégration dans un paysage donné.



La place occupée par les parties prenantes dans l'éventail des possibilités stratégiques déterminera généralement les stratégies utilisées pour les impliquer. La pyramide d'engagement de Gideon Rosenblatt, qui s'inspire de la matrice de Mendelow, fournit quelques indications. Plus la pertinence stratégique d'une partie prenante pour une intervention est élevée, plus il faut déployer d'efforts pour l'impliquer. Les niveaux d'influence stratégique faibles nécessitent beaucoup moins d'efforts et des approches de communication qui ne prévoient que peu ou pas de retour d'information.<sup>5</sup>

La manière dont les différentes parties prenantes, dont l'importance stratégique varie, sont impliquées peut être détaillée dans une théorie du changement (ToC), une hypothèse sur la manière dont une intervention permettra d'atteindre les résultats escomptés. Il s'agit d'une hypothèse, car les paysages sont des systèmes complexes, ce qui signifie que nous ne pouvons pas prédire ce que feront les parties prenantes qui les composent, ni comment elles réagiront lorsqu'elles seront confrontées à de nouvelles circonstances ou connaissances. Un « résultat » est un changement dans le comportement ou les pratiques des parties prenantes.

Une fois les parties prenantes identifiées et analysées, les principales parties prenantes que le projet estime devoir cibler auront été identifiées et leurs interrelations caractérisées.

Nous avons souligné ci-dessus l'importance d'une analyse stratégique des parties prenantes, c'est-à-dire la pertinence des différents groupes de parties prenantes ou les relations entre les groupes pour l'ambition de l'intervention.

En général, ce type d'analyse permet d'identifier les changements nécessaires dans les pratiques des différents groupes de parties prenantes ou les améliorations à apporter aux relations entre eux. Les ToC constituent un point de départ pour l'élaboration de stratégies visant à permettre ces changements.

## Lectures et ressources suggérées

### Identification des parties prenantes

**Bryson JM. 2004.** Que faire lorsque les parties prenantes comptent : techniques d'identification et d'analyse des parties prenantes. *Public Management Review* 6(1) : 21-53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

**Colvin RM, Witt GB et Lacey J. 2016.** Approches pour identifier les parties prenantes dans la gestion environnementale : perspectives des praticiens pour aller au-delà des « suspects habituels ». *Land Use Policy* 52 : 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.12.032>

**Leventon J, Fleskens L, Claringbould H, Schwilch G et Hessel R. 2016.** Une méthodologie appliquée pour l'identification des parties prenantes dans la recherche transdisciplinaire. *Sustainability Science* 11(5) : 763-775. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0385-1>

### Grille pouvoir-intérêt

**Mind Tools Content Team. (n.d.).** Analyse des parties prenantes. <https://www.mindtools.com/aol0rms/stakeholder-analysis>

**URBACT. (s.d.).** Impliquer les parties prenantes : matrice pouvoir/intérêt (présentation pratique). [https://urbact.eu/sites/default/files/stakeholders\\_power\\_interest\\_matrix\\_0.pdf](https://urbact.eu/sites/default/files/stakeholders_power_interest_matrix_0.pdf)

### Matrice d'influence-intérêt

**Brouwer H, Groot Kormelinck A et van Vugt S. 2012.** Outils d'analyse du pouvoir dans les processus multipartites : un menu. Wageningen : Centre pour l'innovation dans le développement, Université de Wageningen. <https://increate.med-ina.org/static/assets/uploads/share/Step5-tools/CDI-Tools-for-Analysing-Power-2012.pdf>

**ThinkInsights. (n.d.).** Matrice d'intérêt-influence. <https://thinkinsights.net/strategy/stakeholderanalysis/>

### Méthodologie du cercle des parties prenantes

**Mosaic Project Services. (n.d.).** Méthodologie Stakeholder Circle®. <https://mosaicprojects.com.au/PMKI-SHM-010.php>

**Gestion des parties prenantes. (n.d.).** Méthodologie Stakeholder Circle®. <https://www.stakeholdermapping.com/stakeholder-circle-methodology/>

### Cartographie des réseaux

**Hauck J, Stein C, Schiffer E et Vandewalle M. 2015.** Voir la forêt et les arbres : faciliter la planification participative des réseaux dans la gouvernance environnementale. *Global Environmental Change* 35 : 400-410. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.09.022>

**Boîte à outils Net-Map :** <https://web.archive.org/web/20110204183500/http://netmap.ifpriblog.org/>

**Schiffer E. 2007.** *The Power Mapping Tool: A method for the empirical research of power relations.* (Document de travail de l'IFPRI.) Washington D.C. : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/42410/2/IFPRIDP00703.pdf>

**Schiffer E et Hauck J. 2010. Net-Map :** Collecte de données sur les réseaux sociaux et facilitation de l'apprentissage en réseau grâce à la cartographie participative des réseaux d'influence. *Field Methods* 22(3) : 231-249. <https://doi.org/10.1177/1525822X10374798>

### Analyse participative des voies d'impact

**Douthwaite B, Alvarez S, Cook S, Davies R, George P, Howell J, Mackay R et Rubiano J. 2007.** Analyse participative des voies d'impact : une application pratique de la théorie des programmes dans la recherche pour le développement. *Canadian Journal of Program Evaluation* 22(2) : 127-159. <https://doi.org/10.3138/cjpe.22.007>

**Douthwaite B, Proietti C, Polar V et Thiele G. 2022.** Utiliser la théorie pour comprendre comment s'opèrent les changements politiques : enseignements tirés de la recherche agricole pour le développement. *Évaluation de la recherche*. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvac038>

**PIPA Wiki :** <http://pipamethodology.pbworks.com/w/page/70283575/Home%20Page>

### Power Cube

**Gaventa J. 2006.** Trouver les espaces de changement : une analyse du pouvoir. *Bulletin IDS* 37(6) : 23-33.

**Site web Power Cube :** <https://www.powercube.net/>

## Images riches

**Brouwer H, Groot Kormelinck A et van Vugt S. 2012.** *Outils d'analyse du pouvoir dans les processus multipartites : un menu*. Wageningen : Centre pour l'innovation dans le développement, Université de Wageningen <https://increate.med-ina.org/static/assets/uploads/share/Step5-tools/CDI-Tools-for-Analysing-Power-2012.pdf>

**Gates EF. 2023.** Rich pictures : une méthode visuelle pour donner du sens à la complexité. *American Journal of Evaluation* 5(2). <https://doi.org/10.1177/10982140231204847>.

## Analyse des réseaux sociaux

**Bourne M, Gassner A, Makui P, Muller A et Muriuki J. 2017.** Une perspective réseau comblant une lacune dans l'évaluation des performances du système de conseil agricole. *Journal of Rural Studies* 50 : 30-44. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.12.008>

**Prell C, Hubacek K et Reed M. 2009.** Analyse des parties prenantes et analyse des réseaux sociaux dans la gestion des ressources naturelles. *Society & Natural Resources* 22(6) : 501-518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>

**Williams B et Hummelbrunner R. 2011.** *Concepts systémiques en action : boîte à outils du praticien*. Stanford, Californie : Stanford Business Books

## Autres guides de cette série

Pour plus d'informations ou pour télécharger d'autres guides de cette série en constante évolution, consultez le site [landscapesfuture.org/fr/landscapes-in-practice](https://landscapesfuture.org/fr/landscapes-in-practice).

1. Voir Talley JL, Schneider J et Lindquist E. 2016. Une approche simplifiée de l'engagement des parties prenantes dans la gestion des ressources naturelles : le cadre à cinq caractéristiques. *Ecology and Society* 21(4):38. <https://doi.org/10.5751/ES-08830-210438>
2. Notez que dans la version originale de la matrice de Mendelow datant de 1981, il identifiait les promoteurs, les latents, les défenseurs et les apathiques. Dans cette grille, nous avons modifié les termes « défenseurs » et « promoteurs » afin de refléter le fait que les parties prenantes de ces catégories peuvent être opposées, voire belliqueuses.
3. Vous trouverez quelques exemples simples dans la boîte à outils suivante : Neely C, Bourne M, Chesterman S et Smith Dumont E. 2020. Boîte à outils SHARED sur mesure pour des systèmes alimentaires résilients - Améliorer l'élaboration de politiques inclusives et fondées sur des données probantes. Rome : FAO. <https://doi.org/10.4060/cb2344en>
4. Veuillez noter que nous ne recommandons ni ne cautionnons aucun de ces logiciels. La plupart des logiciels d'analyse sont commerciaux, bien que Gephi et Cytoscape soient open source.
5. Les communications « push » et « pull » sont unidirectionnelles et contrôlées par l'expéditeur. Elles ne nécessitent pas d'engagement interpersonnel. Les communications « push » comprennent souvent la « diffusion » et la « mise à disposition » de documents, d'articles de revues ou d'e-mails. Les communications « pull » comprennent les réseaux sociaux, les sites web ou les newsletters.

## PHOTOS

**Couverture :** Le chef Narcizo de l'ethnie Paresí dans le biome du Cerrado au Brésil et au Paraguay. Photo d'Andre Dib.

**Page 2 :** Directeur du parc national de Gonarezhou, au Zimbabwe. Photo de Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF.

**Page 4 :** Femmes autochtones Hmong à la périphérie du parc national Nam Et-Phou Louey, dans le nord de la République démocratique populaire lao. Photo : Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF.

**Page 7 :** L'équipe du projet Mi Biósfera au Honduras. Photo de Peter Cronkleton.

**Page 9 :** Engagement avec les parties prenantes communautaires dans le nord du Kenya. Photo de Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF.

