



Paysages en pratique

Identification et analyse des parties prenantes pour la GLP

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



Landscapes For Our Future

OCTOBRE 2024 • NUMÉRO 4

DOI: 10.17528/CIFOR-ICRAF/009319



Messages clés

- L'engagement des parties prenantes constitue une condition préalable à la réussite de la gestion intégrée des paysages (GIP). Plus le degré d'engagement sera fort, plus les chances de réussite et de durabilité seront élevées.
- L'identification et l'analyse des parties prenantes sont rendues difficiles par la diversité même de celles-ci, laquelle s'illustre par des intérêts variables, ainsi que par une grande variété de connaissances et de contextes. La plupart des démarches portant sur l'engagement, l'identification et l'analyse des parties prenantes cherchent à dégager cette complexité et à la comprendre.
- L'analyse des parties prenantes est stratégique. Elle permet de repérer les personnes à mobiliser pour réussir une intervention, et de cibler les relations entre les parties prenantes qui requièrent une attention particulière.
- La « pertinence stratégique » d'une partie prenante est déterminée par son degré d'influence supposé dans la réussite d'un projet.
- Les intérêts des parties prenantes sont généralement en concurrence, ou contradictoires, et ressortent souvent sous la forme de conflits. L'existence de conflits parmi les parties prenantes doit être envisagée dès le départ et peut présenter un risque significatif pour la réussite de l'intervention.
- Les stratégies employées pour susciter l'engagement des parties prenantes (et des parties prenantes entre elles) refléteront leur pertinence stratégique ; elles peuvent faire l'objet d'une réflexion et être débattues au travers de l'élaboration d'une théorie du changement.
- Susciter l'engagement des parties prenantes requiert des « compétences relationnelles » telles que la médiation, la facilitation, la capacité à rassembler et la négociation.
- La pertinence des parties prenantes et leurs rapports évolueront tout au long de l'intervention réalisée dans le cadre d'un projet. À ce titre, l'analyse des parties prenantes n'est pas un exercice strictement réservé au démarrage d'une initiative, il est nécessaire de le réaliser sur toute la durée du projet.

Pourquoi les parties prenantes sont-elles importantes pour la GIP ?

L'état du paysage et sa durabilité dépendent des actions des parties prenantes. Les praticiens GIP ne peuvent donc pas ignorer leurs activités. Les problèmes mis en évidence dans les paysages découlent de ces activités ; il est donc essentiel pour la GIP de mettre en œuvre des processus qui changent les comportements et les pratiques des parties prenantes. Il est généralement admis que, plus l'engagement d'une partie prenante sera fort, plus les chances de réussite seront élevées et ses effets durables.

Il convient de rappeler toutefois que les paysages sont complexes, et que cette complexité résulte dans une grande mesure des parties prenantes elles-mêmes, en raison de la multiplicité de leurs besoins et intérêts, souvent divergents (par ex. exploiter ou préserver des ressources), des droits (formels et coutumiers), ainsi que de leurs différents niveaux de légitimité, de dépendance sur les

ressources, de leur pouvoir et de leur influence (économique et politique), de leurs connaissances, de leurs préférences et de leurs valeurs. Les objectifs des parties prenantes sont souvent concurrents ; ils nécessitent la médiation pour trouver un compromis (dans le cas d'une initiative en faveur d'un changement de comportement), et sont ancrés dans des réseaux, des interactions et des réactions sociales. Si l'on veut gérer les paysages de façon intégrée, les parties prenantes et leurs nombreux intérêts doivent être placés au cœur de la conception des interventions GIP.



En quoi consiste l'engagement d'une partie prenante ?

La gestion des ressources naturelles, ou paysagère, est de plus en plus reconnue comme un problème collectif. Susciter l'engagement des parties prenantes, envers le projet et entre elles, est indispensable pour surmonter les dilemmes de la gestion des ressources naturelles.

L'engagement des parties prenantes est le processus par lequel celles et ceux qui ont un enjeu sur un territoire ou un paysage donné sont identifiés, et leurs intérêts et objectifs sont explicités au travers de consultations et/ou d'exercices participatifs.

Il peut également désigner le processus par lequel les parties prenantes sont conviées à participer à la planification et aux prises de décisions afin d'intégrer leurs connaissances et leurs valeurs à l'objectif d'un projet particulier¹. La première étape du processus d'engagement des parties prenantes commence par leur identification.

Qui sont les parties prenantes ?

Les parties prenantes peuvent être définies en tant que personnes, groupes, institutions ou organisations, ayant une *pertinence stratégique* dans une intervention GIP. Les parties prenantes peuvent inclure des personnes qui utilisent/dépendent des ressources d'un paysage, qui détiennent des droits reconnus par la loi ou coutumiers sur des ressources (et sont considérées comme légitimes par les autres acteurs), et qui exercent une compétence, une autorité ou une responsabilité sur le paysage, la population ou les ressources. Elles peuvent être situées dans le paysage ou ailleurs, par exemple des acteurs mondiaux ou gouvernementaux installés dans des capitales nationales éloignées.

La pertinence stratégique indique dans quelle mesure une partie prenante peut influencer la réussite d'une intervention ; elle peut être considérée comme déterminante à sa réussite ou comme un frein. Elle renseigne aussi dans quelle mesure les parties prenantes seront positivement ou négativement impactées par l'intervention.

Les parties prenantes comprennent des personnes qui peuvent être affectées par les décisions prises dans une intervention, ou peuvent elles-mêmes influencer la mise en œuvre de ces décisions. Elles peuvent les soutenir ou s'y opposer, avoir une grande influence sur l'intervention ou au sein des communautés ciblées, ou encore exercer des fonctions officielles dans le domaine concerné.

- **Les bonnes relations** sont de toute évidence propices à la coopération et, potentiellement, à la collaboration. Elles peuvent s'instaurer lorsque la coopération/collaboration apporte des avantages évidents (par ex. en matière de droit, d'incitations financières/économiques, de sécurité), qu'elle pose des règles claires pour les processus de prises de décision et reconnaît les droits/besoins à l'intérieur du système. Des médiateurs ou intermédiaires de confiance, capables de gérer les différends et de déposer des recours liés à une injustice ou une inégalité perçue, peuvent aussi encourager l'engagement.
- **De mauvaises relations** entre les parties prenantes peuvent faire porter un risque considérable sur les ambitions d'une intervention. Les relations peuvent évoluer dans le temps et doivent être suivies de près afin d'agir rapidement dans le cas où elles viendraient à se dégrader. Les désaccords peuvent mettre en lumière certains problèmes qui doivent être résolus, sans que cela soit toujours possible. Quand des relations déjà conflictuelles dégénèrent en conflit armé, il peut être impossible de réaliser l'intervention.

Lorsque des parties prenantes présentent une pertinence élevée pour l'ambition d'une intervention GIP, leurs caractéristiques (ainsi que leurs intérêts) doivent être intégrées dans l'élaboration des approches et des stratégies de l'intervention, telle que sa théorie du changement (voir plus loin). Ces parties prenantes très pertinentes formeront aussi un vivier duquel des individus et des représentants de groupes peuvent être sollicités pour participer à des forums multipartites (multi-stakeholder forum en anglais, ou MSF).

Il est également important de rappeler que, une fois que l'intervention aura débuté, les membres de l'équipe de mise en œuvre seront aussi des parties prenantes ayant tout intérêt à ce que réussisse l'intervention.

Les paysages abritent une grande diversité de parties prenantes, parmi lesquelles des groupes communautaires locaux hétérogènes, des membres des autorités infranationales, nationales et régionales, ainsi que des organisations de la société civile, des universitaires, des centres de recherche (inter)nationaux, des organisations du secteur privé et des organisations dédiées au développement. Les parties prenantes d'un même groupe ne partagent pas nécessairement les mêmes préoccupations, ni exactement les mêmes opinions ou priorités. Ces écarts se révéleront dans de multiples domaines, notamment :



Les intérêts

Nous définissons les « intérêts » comme le degré selon lequel l'objectif ou l'ambition d'une partie prenante concorde avec ceux de l'intervention. Les intérêts des parties prenantes sont très variables. Par exemple, les intérêts d'une grande société minière (qui vise à maximiser ses profits) seront différents de ceux des autorités d'un gouvernement gérant un parc national (qui visent à préserver avec un minimum de dommages), lesquels seront éloignés de ceux de communautés locales de nomades ou de cultivateurs (qui visent à optimiser leurs moyens de subsistance). Ces divergences d'intérêts sont souvent source de conflits, c'est pourquoi il faut partir du principe dès le départ que les relations entre les différents groupes de parties prenantes seront plus conflictuelles que basées sur la confiance mutuelle et la collaboration. L'analyse et la cartographie des intérêts des parties prenantes peuvent contribuer à clarifier leurs motivations et leur engagement dans un paysage.

Lorsque les intérêts divergent et que les relations sont conflictuelles, l'un des aspects les plus importants à prendre en compte concernant l'engagement des parties prenantes (et la conception de l'intervention) est de faire appel à des compétences de facilitation permettant la coopération (voire la collaboration). Les « compétences relationnelles » telles que la facilitation, la négociation, la médiation, etc. sont particulièrement appropriées. L'intervention doit également porter la capacité à rassembler, laquelle ne doit pas non plus être négligée.

Pouvoir et influence des parties prenantes

Le pouvoir des parties prenantes dans les paysages est fondamental. Dans toutes les situations, des groupes d'acteurs puissants chercheront à imposer leurs intérêts sur, et au-delà, les paysages. Pour les autres (moins puissants), les effets sur les tendances dominantes dans le paysage seront nuls ou simplement marginaux.

Par ailleurs, certains groupes de parties prenantes exposeront la dynamique interne de leur pouvoir et auront leur propre interprétation de leur puissance face aux autres parties prenantes. Le pouvoir est un facteur déterminant pour comprendre la dynamique des relations entre parties prenantes.



Le pouvoir, selon sa répartition dans un paysage, affectera à la fois une intervention GIP, la façon dont elle sera mise en œuvre et les résultats qui s'ensuivront. Autrement dit, le facteur pouvoir ne doit pas être négligé, mais être intégré à l'analyse des parties prenantes dès le départ.

Le « pouvoir » peut être défini de nombreuses manières. Pour certains, il fait référence à la possibilité d'exercer une force ; pour d'autres, le pouvoir est l'influence qu'un acteur peut potentiellement avoir sur d'autres ; enfin, le pouvoir peut être perçu comme la capacité à remodeler une situation.

Le sentiment qu'il existe un déséquilibre de pouvoir influe souvent sur la composition d'un MSF dès le début. Cela signifie que l'analyse du pouvoir à l'intérieur du forum est importante pour évaluer et observer qui est bien placé, ou légitime, pour représenter le MSF, quelles parties prenantes au sein du MSF jouent un rôle trop dominant et lesquelles ont besoin d'aide et de renforcer leur position pour faire valoir leurs opinions et leurs contributions. Sur la question de l'engagement des parties prenantes, les « compétences relationnelles » sont indispensables pour gérer (voire redistribuer) le pouvoir/l'influence entre elles.

Il est essentiel de toujours réaliser une première analyse des pouvoirs pour déterminer qui est légitime et a le pouvoir de représenter les différents groupes d'intérêt.

La connaissance

Les connaissances des parties prenantes reflètent souvent leurs intérêts. Ces connaissances dépendent de leur milieu d'appartenance, par exemple, de leur richesse relative, de leur éducation et de leur contexte. La connaissance scientifique peut

être désignée comme déductive, ou inductive, et s'intéresse aux mécanismes génériques. Elle diffère significativement des connaissances locales, qui traversent les générations.

Les préférences et les valeurs

Nombre d'universitaires ont étudié l'importance de tenir compte des préférences et des 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 développer des stratégies appropriées qui favorisent l'engagement des parties prenantes (des parties prenantes dans l'intervention d'une part, et entre elles d'autre part) et la coopération.

L'importance des valeurs humaines est de plus en plus reconnue dans l'analyse des parties prenantes. Il s'agit des principes, des convictions et des croyances adoptés et observés par les individus dans leurs activités quotidiennes et qui peuvent évoluer dans le temps. Les valeurs humaines influencent profondément les attitudes. Elles sont capitales : si des parties prenantes ont une attitude positive vis-à-vis d'une intervention GIP, les chances d'une réussite durable sont renforcées. Les attitudes peuvent faire l'objet d'un suivi au fil du temps et sont un indicateur déterminant de la réussite et de la durabilité d'une intervention.

Quels sont les défis posés par la gestion des parties prenantes ?

Gérer, coordonner et rassembler des parties prenantes n'est pas sans comporter quelques difficultés. L'engagement des parties prenantes consiste en un processus continu, et il convient de souligner à nouveau le rôle capital des compétences relationnelles sur ce point. Les difficultés auxquelles se heurtent fréquemment les projets GIP en termes d'engagement des parties prenantes sont :

La diversité des parties prenantes

Comme mentionné plus haut, il ne s'agit pas (simplement) d'un aspect ethnique, par exemple. Les intérêts des parties prenantes sont d'une très grande diversité. Il peut se révéler ardu de déterminer les groupes de parties prenantes qui seront pertinents pour réaliser l'ambition d'une

intervention. En fonction de l'objectif visé par l'intervention, la diversité peut aussi anéantir les efforts déployés pour désigner le représentant de différents groupes, pour leur attribuer des rôles et des responsabilités, pour rééquilibrer les pouvoirs (de façon diplomate et prudente) entre les parties prenantes du paysage.

Les conflits

Il est nécessaire de partir du principe que les relations entre parties prenantes se caractériseront toujours par (au moins) quelques différences pouvant entraîner un conflit, qui peut s'avérer épineux à résoudre dans les cas d'interventions techniques. Les projets excessivement rigides peuvent manquer de la flexibilité nécessaire qui permettrait d'examiner et d'essayer de régler un conflit entre parties prenantes.

L'orientation de l'intervention

Comment se positionne une intervention dans un paysage de parties prenantes ? Il convient ici de décider si l'intervention doit revendiquer une certaine neutralité et créer des « espaces neutres » pour l'engagement des parties prenantes. Une autre option pour l'équipe de l'intervention est de chercher à doter certains groupes de moyens pour agir.

Les coûts de transaction

L'engagement des parties prenantes est un processus complexe en raison de leur diversité et de leurs relations entre elles. Il est extrêmement difficile d'anticiper les réactions des parties prenantes face à une intervention et aux changements émergents qui s'ensuivent, en particulier si l'équipe de l'intervention n'a pas encore établi de relations au sein du paysage. La confiance, la compréhension et le respect demandent du temps pour s'installer (généralement bien plus longtemps que les projets qui durent trois à cinq ans) ; la résolution d'un conflit peut être compliquée ; les relations de pouvoir entre parties prenantes peuvent se révéler problématiques et, lorsque des MSF doivent être établis, imposer des configurations inhabituelles (par exemple la création de deux MSF distincts parce que certains groupes de parties prenantes refusent de s'engager avec d'autres). Quelle que soit la situation, le processus d'engagement avec les parties prenantes augmentera les coûts de transaction de l'intervention. Ces coûts peuvent être justifiés, compte tenu de l'importance des parties prenantes dans la réussite de la GIP.



Étapes et outils permettant d'identifier et d'analyser les parties prenantes

Étape 1 : Comment identifier des parties prenantes ?

Activité	Outils suggérés
Identification des parties prenantes	- Échantillonnage boule de neige - Consultations - Discussions de groupe

Au moment d'envisager une intervention, son objet et son intention doivent être clairement compris et définis. Une fois ces deux points posés, la pertinence stratégique des acteurs d'une intervention peut être évaluée et les parties prenantes identifiées.

Les parties prenantes doivent être identifiées dès les premiers stades de la conception d'une intervention, qui doit comprendre la description du problème et les phases de planification. Leur pertinence dans l'intervention GIP doit être évaluée et réévaluée tout au long du cycle de vie de l'intervention. Cette pertinence évoluera nécessairement sur toute la durée de l'intervention.

Une première étape de l'évaluation des parties prenantes consiste généralement à toucher les milieux les plus divers et à identifier autant de parties prenantes que possible. On peut y parvenir grâce à « l'échantillonnage boule de neige », dans lequel des groupes de parties prenantes potentielles sont consultés et à qui il est demandé de désigner d'autres parties prenantes potentiellement pertinentes. Il s'agit d'un processus itératif : certaines parties prenantes sont identifiées, puis consultées, puis d'autres parties prenantes additionnelles sont identifiées, et ainsi de suite. Au cours de la cartographie des parties prenantes, il est important de délimiter la zone géographique qui circonscrit l'exercice de cartographie. Il peut s'agir d'une zone à l'échelle nationale, infranationale ou locale, ou à plusieurs échelles.

Pour obtenir un large panel, il est préférable de consulter une grande diversité de groupes contrastés, présents à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du paysage. Pendant les consultations, une attention particulière sera apportée à discerner les parties prenantes qui soutiendront l'intervention et celles susceptibles de s'y opposer.

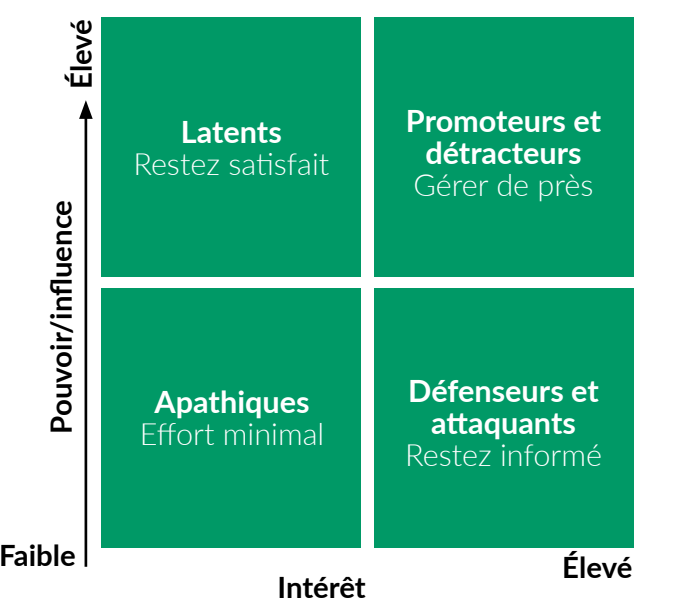
Étape 2 : Comment répartir les parties prenantes en catégories ?

Activité	Exemples d'outils
Répartir les parties prenantes en catégories	- Matrice pouvoir-intérêt - Matrice influence-intérêt - Matrice des caractéristiques et des rôles des parties prenantes - Méthode du cercle des parties prenantes - Image contexte (ou carte mentale)

Une fois les parties prenantes identifiées, l'étape suivante consiste à les répartir en groupes (ou catégories) afin de mieux comprendre leur pertinence stratégique pour l'intervention et d'établir lesquelles seront concernées par le projet en termes d'attention et/ou d'engagement. Cette étape peut également considérer celles que le projet pourrait inclure dans des MSF d'intervention.

Plusieurs méthodes d'analyse des parties prenantes proposent différents moyens de répartition et d'analyse de leurs rapports mutuels. Deux sont présentées ici.

La matrice de Mendelow
La première est la célèbre « matrice pouvoir-intérêt » d'Aubrey L. Mendelow, qui classe les parties prenantes en termes de pouvoir (pour influencer la réussite de l'intervention) et d'intérêt (dans quelle mesure leurs propres intérêts concordent avec ceux du projet). Elle permet les caractérisations suivantes :



Promoteurs et détracteurs : Il ne devrait y en avoir que quelques-uns, avec beaucoup de pouvoir et un fort intérêt, et donc d'une importance stratégique pour l'intervention. Ces parties prenantes doivent faire l'objet d'une gestion étroite. Elles peuvent être favorables (« partisans ») ou défavorables (« détracteurs »). S'il est tentant de vouloir se limiter à l'engagement des partisans, il est primordial d'accorder une attention diligente aux détracteurs (y compris dans leur participation aux MSF)².

Les dormants n'ont pas d'intérêt ni d'implication particulière envers l'intervention. En cas de changement cependant, ils disposent d'assez de pouvoir pour l'influencer. Ils doivent par conséquent rester « satisfaits ».

Les défenseurs et les attaquants ont un intérêt fort dans l'intervention, mais peu de pouvoir. Ici aussi, ces parties prenantes peuvent soutenir l'intervention (« défenseurs ») ou s'y opposer (« attaquants »). Ignorer les personnes dans ce quadrant peut être tentant du fait qu'elles ne disposent pas d'assez de pouvoir pour faire échouer l'intervention. Si un point vient toutefois à suffisamment les irriter, elles peuvent chercher à gagner en influence pour résister à l'intervention.

Les indifférents n'ont que peu de pouvoir et d'intérêt dans l'intervention. La pertinence stratégique de ce groupe peut sembler faible, mais il est utile de maintenir un contact au cas où leur statut venait à évoluer.

La matrice influence-intérêt
Variante de la matrice de Mendelow, cet outil apporte plus de nuances du fait qu'il se concentre explicitement sur ceux qui peuvent interférer ou

s'opposer à une intervention. Ici, il est clair que les stratégies doivent porter sur ce qui permettra de faire progresser les parties prenantes de la gauche vers la droite.

Dans cette configuration, certaines parties prenantes soutiendront activement l'intervention, tandis que d'autres s'y opposeront. Parallèlement, il y aura celles qui soutiendront/s'opposeront à l'intervention de façon passive et discrète dans les coulisses. Ces dernières peuvent être difficiles à repérer et se manifester seulement au cours de la mise en œuvre.

Les « indécis » se rapprochent fortement des « dormants » de la matrice pouvoir-intérêt précédente. Au début, ils n'apportent pas leur soutien ni ne s'opposent à l'intervention, mais leur position peut évoluer à mesure que l'intervention avance. Évidemment, lorsqu'ils agissent, c'est dans l'intérêt de l'intervention dont ils deviennent des soutiens actifs. Ce groupe, qui peut être étoffé, doit être maintenu sous surveillance, et des efforts doivent être menés pour tenter de convaincre ces personnes ou ces groupes indécis.

		Actif	Passif		
		Adversaires		Les indécis	Partisans
Pouvoir	Élevé				
	Moyen				
	Faible				



Étape 3 : Comment analyser les rapports entre parties prenantes ?

Activité	Exemples d'outils
Analyse des rapports entre parties prenantes	- Net-Map - Analyse des réseaux sociaux - Le Power Cube

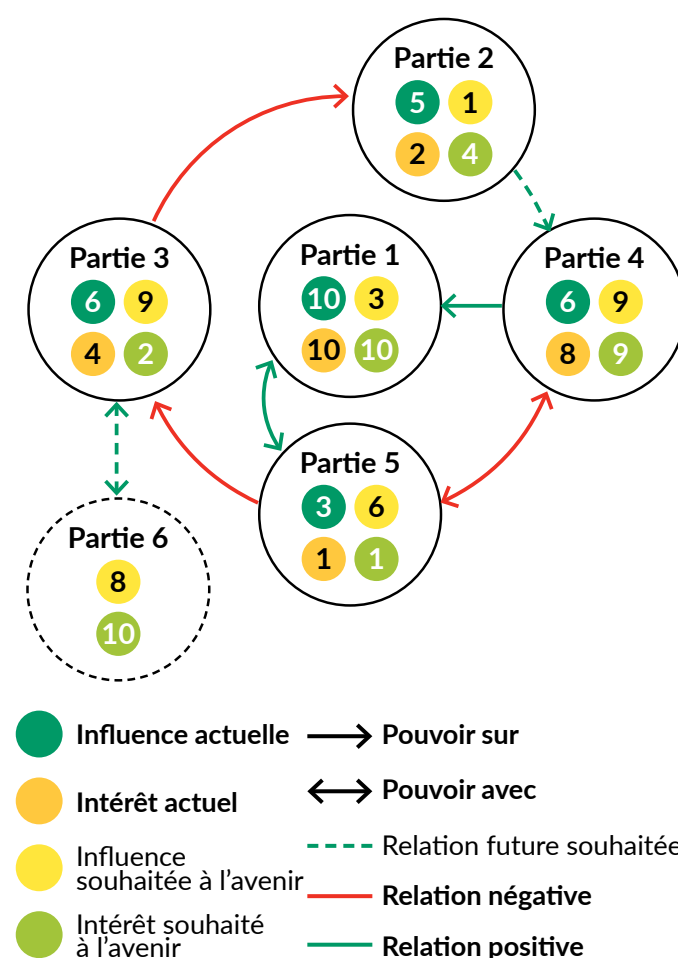
Les relations entre les parties prenantes revêtent une importance considérable pour n'importe quelle intervention. Les intérêts des parties prenantes sont généralement concurrents, qu'ils concernent divers domaines d'activité (par exemple l'utilisation des terres, la production, la subsistance ou la conservation), ou qu'ils s'observent à différents échelons (entre parties prenantes locales et autorités régionales, ou gouvernement central). Ces intérêts incompatibles peuvent nuire aux interventions GIP, ou même les faire échouer. L'analyse des parties prenantes vise à inventorier ces intérêts, à déterminer comment ils affectent l'intervention GIP (autant positivement que négativement), et comment l'écart entre les intérêts des parties prenantes peut être réduit.

Répartir les parties prenantes en groupes permet de les classer selon leur pertinence stratégique pour l'intervention. Les nombreux outils utilisés pour effectuer ce genre d'analyse permettent aussi l'identification des parties prenantes, leur classification, ainsi que l'évaluation de leurs relations entre elles. Nous présentons ici deux exemples, et nous encourageons les lecteurs à en découvrir d'autres (voir « Lectures et ressources conseillées »).

Nous avons déjà insisté sur le fait que les paysages sont complexes. Ce sont des systèmes socio-écologiques. En tant que systèmes complexes, cela signifie que la somme de ses parties est supérieure à l'ensemble. Ceci s'explique par le fait que les systèmes complexes ne comprennent pas simplement leurs composants individuels, mais également les relations qui les lient entre eux. Souvent, ce sont des relations dépendantes ; lorsqu'un changement affecte certains composants à un endroit du système, ces relations provoquent un effet en cascade qui traverse l'ensemble du système. L'analyse de ces rapports mutuels est par conséquent primordiale pour les interventions GIP.

Net-Map

Influence Network Mapping (ou Net-Map) est un outil efficace qui cible explicitement les relations de pouvoir entre parties prenantes. Une fois les parties prenantes classées, chaque partie se voit attribuer deux notes sur 10. La première indique son « pouvoir actuel » ; une note de 10 signifie que le pouvoir de cette partie prenante sur les objectifs de l'intervention est total. Une note de zéro (0) indique qu'elle n'en a aucun. Dans sa conceptualisation d'origine, les participants d'un exercice de Net-Map empilent des jetons pour illustrer leur pouvoir sous forme de « tours de pouvoir ». On pourra sans doute estimer que l'équipe de l'intervention est la première partie prenante à être répertoriée et (en tant que dépositaire de la vision et de l'objet du projet) à recevoir une note d'influence actuelle de 10 (acteur 1 dans le schéma ci-dessus). La deuxième note représente le pouvoir souhaité dans l'avenir, également sur 10. Si la note de pouvoir actuel d'une partie prenante est élevé, mais que son pouvoir sur l'intervention est négatif, des stratégies peuvent être élaborées pour réduire l'influence de ce groupe sur l'ambition du projet dans l'avenir. D'autres parties prenantes peuvent présenter des notes de pouvoir actuel moins fortes, mais comme l'intervention gagnerait à ce que leur position soit renforcée, leur note future est plus élevée.



Les intérêts peuvent être intégrés au Net-Map, mais cela allongerait considérablement la durée de l'exercice. Cette information apparaît aussi sur le schéma ci-dessus.

Dans sa mise en œuvre, le programme LFF (Landscapes For Our Future) a permis d'apporter plusieurs modifications à la démarche Net-Map dans le but de caractériser les relations de pouvoir entre parties prenantes. Ici, des flèches illustrent les rapports entre les parties, la direction de la flèche indiquant un « pouvoir sur » l'autre. Dans le schéma ci-dessus, l'acteur 3 exerce un pouvoir sur l'acteur 2 ; l'acteur 2 est clairement « sous le pouvoir d'un autre ». Une flèche à deux directions indique un « pouvoir partagé », tandis qu'une flèche en pointillé désigne une relation souhaitée dans le futur. La couleur de la flèche représente la nature de la relation (positive ou négative) en ce qui concerne l'ambition de l'intervention. On peut donc en déduire que la relation de l'acteur 5 sur l'acteur 3 est perçue comme négative pour l'intérêt de l'intervention, alors que les rapports entre les acteurs 5 et 1 sont perçus comme équitables et positifs. L'acteur 6 n'existe pas encore actuellement, mais représente un groupe de parties prenantes souhaité dans le futur ; une nouvelle institution ou un peut-être un MSF. C'est la raison pour laquelle il ne dispose pas encore de note de pouvoir ou d'intérêt actuels.

Analyse des réseaux sociaux (Social Network Analysis ou SNA)

Il existe de nombreux types d'analyse qui cherchent généralement à identifier les parties prenantes et à caractériser les liens qui les unissent. Dans l'exemple décrit ici, la « force » de ces rapports (dénommés « liens ») est déterminée par la fréquence de la communication entre les membres du réseau. Les SNA sont habituellement quantitatives par nature, et leurs données sont entrées dans un logiciel de SNA pour cartographier ces réseaux.

Les réseaux sociaux comprennent des acteurs qui sont « liés » entre eux par des « relations sociales significatives ». Ces relations peuvent alors être analysées et faire ressortir des modèles structurels entre ces acteurs. Lors de l'analyse de ces relations, une attention particulière est portée à la position de ces acteurs dans le réseau, et aux rapports entre parties prenantes pour chercher s'ils révèlent des tendances.

Les liens entre les acteurs peuvent être qualifiés de « forts » et de « faibles ».

Des liens forts sont intéressants pour une intervention GIP car :

(a) ses membres s'influencent plus entre eux que ceux présentant des liens faibles. Ainsi, si une petite partie d'un réseau avec des liens forts s'accorde pour soutenir l'ambition d'une intervention, elle

peut convaincre d'autres membres du réseau de les rejoindre, grâce à :

(b) un haut niveau de confiance généralement partagé ;

(c) des points de vue, des préférences et potentiellement des valeurs similaires ;

(d) une communication habituelle très fréquente entre membres du réseau pour discuter et débattre par exemple d'informations ou de circonstances complexes ;

(e) un soutien mutuel dans les moments difficiles.

Les réseaux avec des liens forts présentent cependant le défaut d'avoir souvent les mêmes informations et les mêmes connaissances sur un paysage. Les informations variées et actualisées circulent mieux dans les réseaux à liens faibles où la communication est moins fréquente.

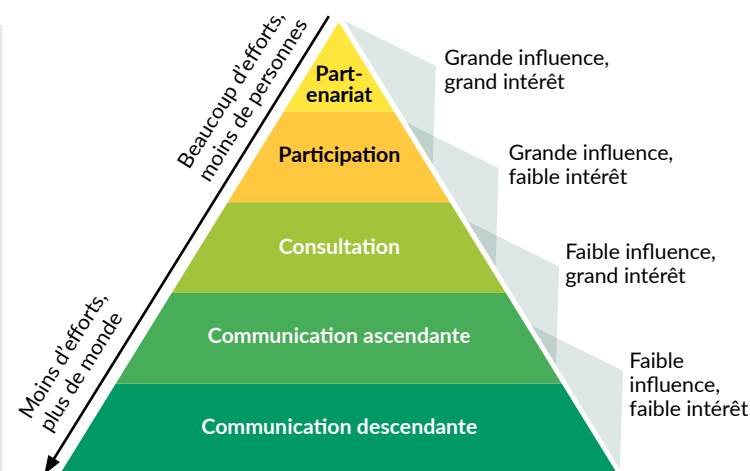
Des liens faibles existent habituellement entre membres de réseaux disparates et, de ce fait, ils délivrent des informations de sources externes et diffuses qui sont importantes pour le développement de solutions aux défis des paysages.

Des liens faibles peuvent contribuer à rendre un réseau plus résilient et adaptable aux changements d'un paysage, même s'ils ont plus tendance à se briser. Les réseaux présentant des liens faibles peuvent cependant manquer du niveau de confiance et de compréhension nécessaire au débat sur les paysages et au changement environnemental.

Pour réaliser ce genre de SNA, les parties prenantes sont d'abord identifiées, puis dans un second temps, des questionnaires sont administrés pour obtenir des données sur la force des relations entre membres du réseau ; par exemple, les questions portent sur la fréquence des communications entre eux, ou s'ils débattraient de sujets ensemble dans les moments difficiles. Ces données sont ensuite saisies dans un logiciel SNA³ (par exemple RStudio, Gephi, Cytoscape ou NodeXL)⁴ pour des analyses ultérieures.

Quelles sont les stratégies d'engagement des parties prenantes ?

Déterminer le degré d'engagement demandé aux parties prenantes constitue un choix stratégique. Le degré d'engagement reflète le degré de pouvoir (détenu ou autorisé) d'une partie prenante sur une intervention. Le niveau et le degré d'engagement sont importants, car ils indiquent comment l'intégration peut avoir lieu à travers un paysage.



La position des parties prenantes dans la gamme des possibilités stratégiques renseignera généralement sur les stratégies utilisées pour obtenir leur engagement. La « pyramide d'engagement » de Gideon Rosenblatt, inspirée de la matrice de Mendelow, peut apporter quelques clés. Plus la pertinence stratégique d'une partie prenante sur une intervention est forte, plus les efforts à déployer pour obtenir son engagement seront intenses. S'il y a peu d'influence stratégique, il faudra bien moins d'efforts et les démarches de communication n'attendent que peu, ou pas, de réaction⁵.

La façon dont on peut solliciter l'engagement de diverses parties prenantes avec des pertinences stratégiques différentes peut être élaborée à l'intérieur d'une théorie du changement (ToC), une hypothèse qui décrit comment une intervention atteindra les résultats recherchés. Elle est hypothétique, car les paysages étant des systèmes complexes, il n'est pas possible de prédire ce que les parties prenantes en présence feront, ou comment elles réagiront lorsqu'elles seront confrontées à de nouvelles circonstances ou de nouvelles connaissances. Un « résultat » consiste en un changement d'attitude ou de pratique d'une partie prenante.

L'identification et l'analyse des parties prenantes permettront de faire ressortir les parties prenantes clés pour le projet et de caractériser les relations qui les lient. Nous avons insisté plus haut sur l'importance d'une analyse *stratégique* des parties prenantes, c'est-à-dire tenant compte de la pertinence de chaque groupe de parties prenantes pris individuellement, ou des relations qui lient ces groupes, dans le cadre de l'ambition de l'intervention. Typiquement, les analyses de ce type feront ressortir les changements nécessaires dans la pratique de chaque groupe de parties prenantes, ou les améliorations des relations qui les lient. Les ToC constituent le point de départ pour mettre sur pied des stratégies qui favoriseront ces changements.

Lectures et ressources conseillées

Identification des parties prenantes

Bryson JM. 2004. What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review* 6(1): 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

Colvin RM, Witt GB et Lacey J. 2016. Approaches to identifying stakeholders in environmental management: Insights from practitioners to go beyond the 'usual suspects.' *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. An applied methodology for stakeholder identification in transdisciplinary research. *Sustainability Science* 11(5): 763–775. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0385-1>

Matrice pouvoir-intérêt

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

URBACT. (n.d.). *Engaging stakeholders: power/interest matrix* (présentation pratique). https://urbact.eu/sites/default/files/stakeholders_power_interest_matrix_0.pdf

Matrice influence-intérêt

Brouwer H, Groot Kormelinck A et van Vugt S. 2012. *Tools for analysing power in multi-stakeholder processes: a menu*. Wageningen: Centre for Development Innovation, Wageningen University. <https://increate.med-ina.org/static/assets/uploads/share/Step5-tools/CDI-Tools-for-Analysing-Power-2012.pdf>

ThinkInsights. (n.d.). *Interest-Influence Matrix*. <https://thinkinsights.net/strategy/stakeholder-analysis/>

Stakeholder Characteristics and Roles Matrix

Méthode du cercle des parties prenantes

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

Stakeholder Management. (n.d.). *Stakeholder circle® methodology*. <https://www.stakeholdermapping.com/stakeholder-circle-methodology/>

Net-Map

Hauck J, Stein C, Schiffer E et Vandewalle M. 2015. Seeing the forest and the trees: Facilitating participatory network planning in environmental governance. *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*. (IFPRI Discussion Paper.) Washington D.C.: International Food Policy Research Institute. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/42410/2/IFPRIDP00703.pdf>

Schiffer E et Hauck J. 2010. Net-Map: Collecting social network data and facilitating network learning through participatory Influence Network Mapping. *Field Methods* 22(3): 231–249. <https://doi.org/10.1177/1525822X10374798>

Analyse participative du chemin vers l'impact

Douthwaite B, Alvarez S, Cook S, Davies R, George P, Howell J, Mackay R et Rubiano J. 2007. Participatory Impact Pathways Analysis: a practical application of program theory in research-for-development. *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. Using theory to understand how policy change happens: Insights from agricultural research for development. *Research Evaluation* rvac038. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvac038>

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

Power Cube

Gaventa J. 2006. Finding the spaces for change: A power analysis. *IDS Bulletin* 37(6): 23–33. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00320.x>

Site internet du Power Cube: <https://www.powercube.net/>

Image contexte

Brouwer H, Groot Kormelinck A et van Vugt S. 2012. *Tools for analysing power in multi-stakeholder processes: a menu*. Wageningen: Centre for Development Innovation, Wageningen University. <https://increate.med-ina.org/static/assets/uploads/share/Step5-tools/CDI-Tools-for-Analysing-Power-2012.pdf>

Gates EF. 2023. Rich pictures: A visual method for sensemaking amid complexity. *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. A network perspective filling a gap in assessment of agricultural advisory system performance. *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. Stakeholder analysis and social network analysis in Natural Resource Management. *Society & Natural Resources* 22(6): 501-518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>

Williams B et Hummelbrunner R. 2011. *Systems concepts in action: a practitioner's toolkit*. Stanford, Calif: 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.

1. Voir Talley JL, Schneider J and Lindquist E. 2016. A simplified approach to stakeholder engagement in natural resource management: the Five-Feature Framework. *Ecology and Society* 21(4):38. <https://doi.org/10.5751/ES-08830-210438>
2. Remarque : la version originelle de la matrice de Mendelow réalisée en 1981 identifiait les partisans, les dormants, les défenseurs et les indifférents. Dans cette grille, nous avons modifié « défenseurs » et « partisans » pour illustrer que les parties prenantes de ces catégories peuvent s'opposer jusqu'à être belliqueuses.
3. Quelques exemples simples sont disponibles dans les boîtes à outils suivantes : Neely C, Bourne M, Chesterman S and Smith Dumont E. 2020. *Resilient Food Systems Tailored SHARED Toolbox - Enhancing inclusive and evidence-based policy development*. Rome : FAO. <https://doi.org/10.4060/cb2344en>
4. Nous ne recommandons ni ne cautionnons aucun de ces logiciels. Nombre de ces logiciels d'analyse sont commerciaux, bien que Gephi et Cytoscape soient des outils open source.
5. Les communications « push » et « pull » sont à sens unique et sous le contrôle de l'expéditeur. Elles ne nécessitent pas un engagement de personne à personne. La « communication push » inclut souvent la « diffusion » et la « mise à disposition » de documents, articles publiés dans des revues ou emails. La « communication pull » concerne les médias sociaux, les sites internet ou les bulletins d'information.

PHOTOS

Couverture : Chef Narcizo de l'ethnie Paresí située dans le biome du Cerrado au Brésil et au Paraguay. Photo André Dib.

Page 2 : Responsable du parc national Gonarezhou au Zimbabwe. Photo Dominique Le Roux/CIFOR-ICRAF.

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

Page 7 : Équipe du projet Mi Biósfera au Honduras. Photo Peter Cronkleton.

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

