

Paysages en pratique **Institutionnalisation**

Un guide pour les champions du paysage

George C. Schoneveld
Valentina Robiglio
Cora van Oosten
Emily Gallagher



Paysages en pratique est une série de guides destinés aux praticiens afin de faciliter la mise en œuvre des six dimensions fondamentales des approches paysagères. La série est assistée par le programme « Paysages pour notre avenir » 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 cocrées dans les paysages via des stratégies adaptatives, inclusives et intégratrices. Pour d'autres guides de cette série, consultez landscapesfuture.org/fr/landscapes-in-practice.



Landscapes For Our Future

MAI 2024 • NUMÉRO 1

DOI: 10.17528/CIFOR-ICRAF/009182



Messages clés

Pour que l'impact d'une intervention paysagère soit durable, une « institutionnalisation » efficace est nécessaire.

- Cet objectif peut être atteint en intégrant des processus de planification et de prise de décisions participatifs, adaptatifs et intersectoriels dans les institutions et les systèmes actuels.
- L'institutionnalisation peut renforcer la viabilité, la continuité et la résistance d'une initiative paysagère face aux perturbations et aux changements politiques. De plus, elle peut ouvrir sur de nouvelles pistes pour influencer les politiques et les programmes de développement durable.
- Le manque de capacités et de ressources, ainsi que l'importance accordée aux résultats quantifiables à court terme, empêchent les « champions des paysages » d'investir efficacement dans l'institutionnalisation. Par conséquent, leurs initiatives paysagères risquent de perdre leur élan, surtout lorsqu'elles sont considérées uniquement comme des « projets ».
- Sur la base de l'expérience acquise dans le suivi et la mise en œuvre d'initiatives paysagères, nous proposons une stratégie en huit étapes qui permet aux champions des paysages d'institutionnaliser plus efficacement l'approche paysagère.

Dans ce guide, nous analysons l'importance de l'institutionnalisation et présentons les méthodes pour institutionnaliser et soutenir les approches paysagères. Nous proposons ensuite une approche en huit étapes. Notre objectif est d'aider les champions des paysages à institutionnaliser la pratique de la gestion intégrée des paysages (GIP) et les processus qu'ils ont contribué à mettre en place. Notre objectif est de soutenir les interventions GIP à légitimer et à intégrer l'approche dans les structures socio-institutionnelles du paysage, et de favoriser la résilience face aux défis de viabilité à long terme.

Contexte

Promettant de changer la façon dont les terres sont utilisées, gérées et surveillées, la communauté du développement se tourne de plus en plus vers des approches paysagères telles que la GIP pour concilier les utilisations et les intérêts concurrents des terres. Ces approches mettent l'accent sur des processus de planification et de prise de décisions plus participatifs, adaptatifs et intersectoriels. Dans des systèmes socio-écologiques complexes et évolutifs, elles permettent d'atteindre des résultats sociaux et environnementaux positifs majeurs contrairement aux approches cloisonnées et institutionnellement fragmentées.

Bien que cela semble prometteur, les problèmes de participation, les contraintes budgétaires et les complexités institutionnelles peuvent freiner la pérennité des initiatives de GIP, notamment lorsque ces initiatives sont limitées dans le temps. Une dépendance excessive à l'égard des capacités et des ressources externes peut menacer le succès à long terme des initiatives paysagères, en particulier lorsque celles-ci ne parviennent pas à susciter une adhésion politique et sociale suffisante ou à renforcer la capacité des acteurs du paysage à s'organiser et s'engager dans une gouvernance participative. Lorsque ce soutien extérieur prend fin, le risque est grand que le paysage des parties prenantes reviennent au statu quo.

Pour atténuer ces risques, nous suggérons d'accorder une plus grande attention à l'**institutionnalisation des approches paysagères**. Il s'agit d'intégrer les (nouvelles) règles, valeurs, processus et pratiques dans les systèmes sociaux formels et informels jusqu'à ce qu'ils deviennent « une institution », de sorte que la GIP devienne une norme acceptée.

L'institutionnalisation nécessite de

- Assimiler et intégrer la GIP** dans les institutions formelles et informelles (normes, pratiques, politiques, lois et réglementations).
- Soutenir les changements** découlant de la mise en œuvre.

En favorisant des liens solides avec les institutions formelles et informelles, les approches GIP sont mieux placées pour prospérer et apporter une contribution significative à la durabilité socio-écologique. Un ancrage solide dans ces institutions permet à la GIP d'atteindre une plus grande viabilité et résilience à long terme.

Éléments clés

L'institutionnalisation des approches paysagères est souvent axée sur la formalisation de processus de planification et de prise de décisions participatifs, adaptatifs et intersectoriels. Cela implique plusieurs éléments clés :

- Comblent le fossé entre les institutions locales et les structures formelles de l'État, de la société et de l'économie.
- Reconnaitre et légitimer les forums multi-acteurs (FMA) et les accords de gouvernance paysagère qui facilitent la planification et la prise de décisions collaborative au sein des paysages.
- Renforcer les capacités administratives, financières et techniques nécessaires pour gérer et soutenir les processus de planification et de prise de décisions collaboratives.
- Créer un environnement favorable en concevant ou en adaptant les structures de financement, les politiques et les réglementations, et l'engagement civique pour faciliter l'adoption et la mise en œuvre de l'approche paysagère.
- Intégrer et aligner les plans et solutions techniques au niveau du paysage dans les structures et les instruments de planification (par exemple les directives techniques, les plans sectoriels et spatiaux, les cycles budgétaires du gouvernement ou les cadres de planification nationaux).

Une dimension importante de l'institutionnalisation réside dans les **systèmes sociaux et politiques locaux**. Il ne s'agit pas seulement des institutions formelles, mais aussi d'un riche éventail de normes comportementales, de pratiques autochtones, de traditions culturelles, de collaboration entre les parties prenantes et d'autres institutions informelles qui façonnent les pratiques d'utilisation des terres. Ces institutions locales ont évolué au fil du temps et se sont adaptées aux caractéristiques biophysiques et socio-économiques des paysages. Malgré leur caractère informel, elles jouissent d'une légitimité sociale importante et font donc partie intégrante d'une institutionnalisation réussie. En particulier, combler le fossé entre les institutions locales et les structures étatiques, civiques et économiques formelles (par exemple, par le biais d'espaces de dialogue et d'innovation partagés) peut permettre de créer des modalités de coopération suffisantes pour soutenir les approches paysagères au-delà de la fin de l'intervention. Cela aide également les acteurs du paysage à élaborer des plans au niveau du paysage et des accords de mise en œuvre avec un large soutien qui reflète mieux les besoins et les intérêts d'une plus grande diversité d'acteurs du paysage. Un développement ciblé des capacités est généralement nécessaire à cette fin, en particulier lorsque les champions ne sont plus en mesure d'offrir un soutien total aux initiatives paysagères.

L'intégration des principes et des innovations paysagères au sein du paysage ne suffit cependant pas à institutionnaliser efficacement les initiatives paysagères. Les parties prenantes, les structures et les processus au-delà du paysage peuvent avoir un impact négatif sur le succès des approches paysagères si les initiatives ne sont pas suffisamment intégrées à des échelles plus élevées et ne dépassent pas de manière appropriée les frontières juridictionnelles.

Le fait de s'assurer que les structures de gouvernance, les cadres de gestion et les plans au niveau du paysage, par exemple, soutiennent et s'alignent sur les politiques, les processus et les priorités (sous-)nationales contribue à susciter l'adhésion politique, à améliorer l'accès au financement du développement et à renforcer l'influence des parties prenantes du paysage sur les processus politiques pertinents.

Souvent, les politiques et les réglementations ne favorisent pas la mise en œuvre des nouvelles innovations techniques et de gouvernance issues de la GIP. Le renforcement des liens verticaux peut alors créer des opportunités pour un environnement favorable à la GIP et aider ces approches à devenir la nouvelle norme.

Les initiatives dotées de stratégies d’institutionnalisation délibérées sont donc susceptibles d’accroître la continuité des innovations et des investissements dans le domaine du paysage, tout en augmentant la probabilité de générer des résultats positifs durables. Le tableau ci-dessous explore l’ensemble des avantages que les champions, ainsi que les bailleurs de fonds, les gouvernements et les bénéficiaires, peuvent en attendre.



Avantages de l’institutionnalisation

Un meilleur alignement des intérêts verticaux et horizontaux des parties prenantes en créant des passerelles entre l’informel et le formel, le local et le national et les secteurs.	Un renforcement de la communication intersectorielle , de la cohérence entre les secteurs et de l’élaboration des politiques pour atténuer les incongruités sectorielles et élaborer des plans d’aménagement du territoire plus intégrés.	Le franchissement des frontières juridictionnelles pour réduire les disparités spatiales et améliorer la connectivité au sein et entre les paysages.	Une meilleure reconnaissance et soutien des nouveaux accords de gouvernance (transfrontaliers) plus propice à une gestion intégrée, inclusive et participative des terres.
Facilitation de l’intégration, de la transposition à plus grande échelle et de l’amélioration de la qualité de la vie et des innovations techniques et institutionnelles qui y sont associées.	Approches paysagères durables et innovantes grâce à une meilleure adhésion politique , formalisée et intégrée dans les cycles et les plans de financement public.	Réduction de la dépendance à l’égard des financements externes basés sur des projets et de l’exposition aux changements de priorités des bailleurs de fonds et aux changements électoraux.	Un environnement favorable à la GIP qui traite les obstacles structurels à la mise en œuvre.

Renforcer l’autonomie des agriculteurs dans les forêts du Pérou : Du texte législatif à l’impact durable

De nombreux agriculteurs péruviens vivent dans des forêts domaniales, sans pouvoir légalement utiliser la terre dont ils dépendent. Une nouvelle loi vise à changer cette situation, en accordant aux agriculteurs le droit d’utiliser et de protéger les terres forestières via des « concessions agroforestières », c’est-à-dire en pratiquant une agriculture respectueuse de la forêt afin d’améliorer leur bien-être et d’atteindre les objectifs de restauration et de conservation forestière. Les organismes gouvernementaux, à tous les niveaux et dans tous les secteurs, n’étaient pas en mesure de coopérer efficacement, et les agriculteurs manquaient d’un accompagnement pour comprendre le cadre juridique et se conformer aux exigences de la gestion durable.

Découvrez l’approche paysagère

Pour y remédier, un projet de développement s’inspirant des approches systémiques et paysagères a été lancé pour aider les agriculteurs à bénéficier de leurs nouveaux droits. Il s’agissait de renforcer les capacités du gouvernement et de la société civile afin de soutenir les agriculteurs plus efficacement et d’améliorer la coordination entre les secteurs et les échelles. Un FMA a été créé dans lequel des agriculteurs, coopératives, ONG, financeurs,

institutions de recherches et fonctionnaires peuvent échanger, participer et coopérer.

Il s’agit d’un réseau interconnectés comprenant des plateformes communautaires où les agriculteurs discutent des défis et des solutions spécifiques à leur région, des plateformes régionales qui rassemblent des représentants des communautés, des gouvernements et des ONG pour traiter des questions plus larges de légalité et de durabilité, et des plateformes nationales qui servent de plaque tournante centrale reliant tous les niveaux et influençant les politiques.

L’impact

Reconnaissance juridique : Les efforts de coopération du réseau ont été officiellement reconnus par les gouvernements régionaux, ce qui a renforcé sa portée et son influence.

Pouvoir politique : Le réseau a réussi à orienter les lois, réglementations et allocations de financements publics pour soutenir la légalisation de l’agroforesterie.

Adoption de la technologie : Des systèmes de suivi numérique et des cadres d’évaluation ont été développés pour garantir l’efficacité et la responsabilité à long terme.

Appropriation locale : Le projet a renforcé les groupes d’agriculteurs et les partenaires locaux en réduisant la dépendance à l’égard des interventions et des financements extérieurs et en incorporant les connaissances locales dans la pratique.

Le résultat ?

Les bases d’un impact durable qui va au-delà de la durée de vie du projet ont été établies. Les autorités et la société civile coopèrent plus efficacement, et de nombreux agriculteurs peuvent cultiver légalement dans les forêts grâce à une approche coopérative qui permet de surmonter les divisions et de nourrir une vision intégrée.

La voie à suivre

Les instruments, outils et structures générés par le projet sont opérationnels et intégrés dans les nouvelles politiques et procédures, mais une consolidation supplémentaire et des financements durables sont nécessaires pour soutenir l’impact et maintenir la volonté politique.



Obstacles à l'institutionnalisation

Malgré ses multiples avantages, l'institutionnalisation de la GIP peut s'avérer difficile. Les « champions des paysages » seront confrontés à une myriade d'obstacles liés au contexte. Nous entendons par champions des paysages les personnes qui pilotent une intervention paysagère. Ces obstacles peuvent découler de la faiblesse des **systèmes de gouvernance et d'engagement civique actuels**, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du paysage (obstacles externes). Les obstacles à l'institutionnalisation peuvent également émerger de **l'intérieur des initiatives** (par exemple, des obstacles internes). Parfois, les champions des paysages ne sont pas équipés pour prendre pleinement en compte les nuances locales ou ils ne disposent pas des capacités et de l'engagement nécessaires à une institutionnalisation efficace.

Obstacles externes à l'institutionnalisation

Normes et structures institutionnelles conflictuelles

Les normes institutionnelles peuvent entrer en conflit avec la prise de décisions participative et la GIP. Cette divergence peut être attribuée à des valeurs, des mandats et des objectifs concurrents et contradictoires, ainsi qu'aux structures bureaucratiques associées qui les produisent et les renforcent.

L'aversion au risque et la résistance au changement

Déséquilibres de pouvoir, intérêts particuliers et réticence à accepter le changement entravent les efforts d'institutionnalisation. La crainte de mettre en péril des intérêts établis en reconnaissant et en s'alignant sur les initiatives paysagères suscite souvent des résistances. La participation, la responsabilité et la transparence accrues que de nombreuses initiatives paysagères promeuvent, bien qu'essentielles, peuvent menacer ces positions bien ancrées.

Instabilité et rotation du personnel des réseaux

Au sein des réseaux d'acteurs du paysage, la rotation du personnel et l'instabilité posent des défis importants. Les changements électoraux et les conditions de travail défavorables contribuent à cette instabilité.

Dilemmes éthiques liés à la collaboration avec le secteur public

Dans certains contextes, un engagement efficace avec le secteur public peut nécessiter des compromis sur les normes éthiques. Les champions des paysages peuvent se retrouver coincés entre la nécessité de coopérer et les contraintes imposées par des pratiques contraires à l'éthique, telles que la corruption ou le paiement en échange d'un engagement.

Obstacles internes à l'institutionnalisation

Application sélective des principes d'intégration et de participation

Les champions des paysages plaident souvent en faveur de l'intégration et de la participation équitable, mais peuvent ne pas appliquer ces principes de manière cohérente. Par exemple, ils peuvent, en raison de leurs propres priorités stratégiques et de leur expertise, se concentrer sur un ensemble limité de secteurs prédéfinis ou cibler des groupes de bénéficiaires spécifiques. Par conséquent, l'engagement intersectoriel essentiel et les synergies requises pour une institutionnalisation efficace restent difficiles à obtenir.

Méfiance à l'égard des agences gouvernementales

La société civile et les acteurs du marché sont souvent sceptiques à l'égard des agences gouvernementales, en particulier au niveau national. Leurs inquiétudes peuvent découler de la perception d'une bureaucratie excessive, d'une rigidité, d'une méfiance vis-à-vis des intérêts particuliers et des lacunes en matière de capacités. En conséquence, ils peuvent choisir de travailler de manière indépendante plutôt que de collaborer avec les agences gouvernementales.

Lacunes en matière de réseau et d'engagement

Les champions des paysages peuvent ne pas disposer des réseaux nécessaires ou de l'expérience requise en matière d'engagement politique. Cela pourrait notamment être le résultat de (a) l'absence historique ou l'ancrage limité dans le paysage ; (b) l'importance excessive accordée aux approches technologiques ; ou (c) la capacité insuffisante de faire participer en toute confiance le secteur privé ou les processus politiques.

Concentration à court terme ou institutionnalisation à long terme

De nombreux champions des paysages donnent la priorité aux résultats à court terme, négligeant potentiellement les investissements dans l'institutionnalisation à plus long terme. Il peut être difficile de trouver un équilibre entre les résultats immédiats et la nécessité d'un impact durable, en particulier lorsque les bailleurs de fonds et les pressions politiques exigent des changements rapides et visibles.

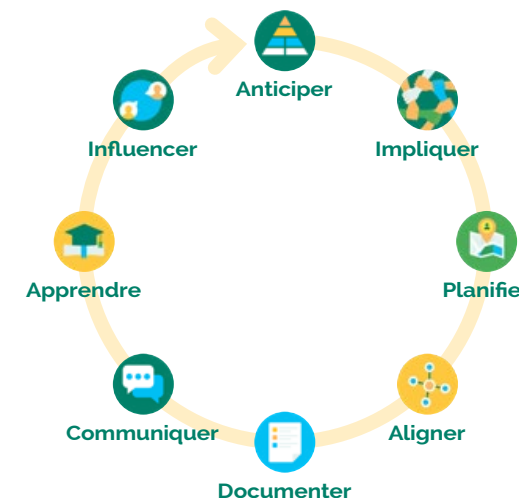
Territorialisme

La concurrence pour les financements, en particulier entre les organisations de la société civile nationales et locales sous-capitalisées, décourage l'action civique coopérative et le partage efficace de l'information. Cela entrave la co-innovation et l'action politique coordonnée.

Verrouillage du cadre logique

Lors de la conception du projet, de nombreux champions des paysages ne parviennent pas à intégrer dans leurs cadres logiques des activités, des livrables et des résultats dédiés à l'institutionnalisation. Lorsque les bailleurs de fonds n'offrent pas suffisamment de flexibilité pour revoir les cadres logiques et les budgets associés, les champions ne sont pas en mesure d'adapter leurs stratégies et d'investir de manière adéquate dans l'institutionnalisation.

Pour surmonter les obstacles susmentionnés, les initiatives paysagères doivent dès le départ être ancrées dans une vision de changement programmatique. Les mesures proactives comprennent l'obtention d'un soutien institutionnel et la mise à profit des expériences antérieures. Sans ce travail de fond, le potentiel d'institutionnalisation au cours de la durée de vie du projet reste limité. Une stratégie d'institutionnalisation efficace s'inscrivant dans les théories de changement des projets est essentielle pour surmonter ces défis et garantir un impact durable.



Une stratégie d'institutionnalisation pour les Paysages en pratique

Nous présentons une stratégie itérative en huit étapes conçue pour exploiter les avantages de l'institutionnalisation tout en traitant les obstacles. Cette stratégie dépend de la mise en œuvre efficace des autres dimensions de la GIP et s'inspire des expériences en matière de mise en œuvre et d'évaluation des projets de développement adoptant des approches paysagères et juridictionnelles. Les champions peuvent adapter cette stratégie en la combinant, en sautant ou en ajustant la séquence des étapes pour s'adapter à leurs contextes et besoins spécifiques.



1. Anticiper

Il est essentiel d'anticiper les obstacles à la mise en œuvre, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du paysage. Cela nécessite une **évaluation participative** pour identifier les parties prenantes stratégiques ainsi que les structures, les processus et les capacités que l'initiative devrait comporter pour influencer ou construire, sur la base de la vision commune de l'initiative.

Les parties prenantes doivent également identifier les processus politiques nationaux ou régionaux, les parties prenantes concernées et les institutions sociales (informelles) partageant leur vision commune. Ces institutions peuvent renforcer la légitimité de l'initiative et fournir des opportunités stratégiques pour tirer parti des engagements politiques.

Il est essentiel d'identifier les **défis en matière de continuité et de viabilité**, ainsi que les solutions potentielles. L'anticipation précoce des lacunes actuelles et futures en matière de ressources et de capacités permet de mettre en place des initiatives d'aménagement du territoire pour favoriser l'adhésion et la coopération nécessaires à une meilleure gestion et prise en charge des perturbations et combler les lacunes en matière de ressources et de capacités auxquelles l'initiative est confrontée.



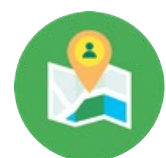
2. Impliquer

Les parties prenantes stratégiques identifiées à l'étape 1 doivent être **activement impliquées dès le début des événements de co-création et des processus multipartites de l'initiative**. Dans un premier temps, ces parties prenantes peuvent contribuer à l'identification des défis à relever

et des opportunités, ainsi que les options d'institutionnalisation associées. Leur participation renforce davantage l'adhésion externe. Dans les phases ultérieures (par exemple lors de la planification du paysage), ces parties prenantes peuvent apporter une **expertise et des perspectives** précieuses qui pourraient autrement faire défaut.

Pour minimiser le risque d'ingérence et d'emprise extérieures, la participation doit être guidée par un mandat et des plans de travail mutuellement acceptables.

Cette étape peut être combinée avec l'étape 1 lorsque des approches plus participatives sont nécessaires pour identifier les obstacles à la mise en œuvre.



3. Planifier

Co-développer une stratégie d'institutionnalisation avec les partenaires (limitrophes) du projet pour relever les défis, créer des synergies et tirer parti des opportunités identifiées à l'étape 1. La stratégie devrait permettre de bénéficier de la diversité des compétences, des expériences et des relations des acteurs du paysage.

Intégrer la stratégie dans la théorie du changement et les stratégies de mise en œuvre de l'initiative afin d'assurer la cohésion et l'alignement sur la vision commune de l'initiative en ce qui concerne les résultats souhaités et la sortie.

Le maintien de la flexibilité (et de l'adaptabilité) est essentiel, de même que la révision régulière de la mise en œuvre, de l'apprentissage et de la stratégie.



4. Aligner

Aligner les initiatives paysagères sur les politiques, plans, stratégies et structures institutionnelles internes et externes pertinentes. Réaffirmer que l'initiative soutient directement les priorités et les intérêts internes et externes peut renforcer l'adhésion et la traction externes. À cet égard, il existe de nombreuses options, notamment

- **Recherche d'une reconnaissance juridique :** Plaider en faveur d'une reconnaissance juridique de l'approche et des dispositions institutionnelles au sein du paysage focal.
- **Renforcer l'alignement et les complémentarités :** L'alignement sur les processus et structures décisionnels politiques existants peut permettre d'éviter la concurrence, les conflits et les redondances.

- **Intégrer les plans et les actions en faveur du paysage** dans les cycles de planification des collectivités locales. Cette intégration des collectivités locales permet de garantir les ressources du secteur public et d'améliorer la cohérence entre les plans gouvernementaux et paysagers.
- **Contribuer explicitement** aux objectifs du gouvernement, des bailleurs de fonds et/ou du secteur privé en matière de durabilité et de changement climatique. Intégrer des mesures de performance pertinentes dans les cadres de suivi et d'évaluation.
- **Faciliter l'adoption :** Encourager les petits exploitants, les populations autochtones et les communautés locales à adopter des normes mondiales de durabilité, comme les systèmes de certification.



5. Documenter

Documenter systématiquement les succès, les obstacles et les échecs de l'initiative paysagère, en particulier

dans l'adoption, la reproduction et la mise à l'échelle des initiatives paysagères et des solutions associées. Une documentation efficace nécessite des évaluations régulières (rapides) des processus et des résultats.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées, notamment des sondages, des registres de progression, des groupes de discussion et des analyses spatiales.

Des approches telles que la collecte des résultats, la traçabilité des processus et l'analyse des contributions permettent ensuite d'attribuer les causes. Cela est essentiel pour identifier les obstacles structurels ou contextuels qui nécessitent une attention particulière. Les directives élaborées par l'ODI décrivent ces approches (voir la lecture suggérée).

Les six dimensions de la GIP peuvent guider l'application et le paramétrage de ces approches.

L'accent devrait être notamment mis sur la documentation des expériences liées à l'établissement d'une vision commune, à la création de FMA et à la conception d'outils techniques.

Les méthodes et outils utilisés pour documenter doivent être alignés sur les stratégies de suivi, d'évaluation et de gestion adaptative de l'initiative.

Une documentation efficace facilite l'adaptation et l'amélioration continues des stratégies d'institutionnalisation tout en créant des preuves sur

les obstacles structurels à la mise en œuvre dont les parties prenantes externes ont besoin pour ajuster leurs politiques, plans, stratégies et interventions.



6. Communiquer

Renforcer l'engagement et la sensibilisation des parties prenantes internes et externes en

communiquant les progrès des initiatives, les réalisations documentées, les enseignements tirés et les résultats.

Intégrer explicitement les objectifs d'institutionnalisation dans les stratégies de communication de l'initiative.

Créer des supports audiovisuels accessibles (tels que des vidéos, des reportages photographiques et des infographies) pour montrer de manière ludique les réalités du terrain. Les témoignages des changements inspirants qui résonnent auprès des parties prenantes stratégiques et leurs objectifs de performance peuvent également avoir un impact.



7. Apprendre

Faciliter l'apprentissage vertical et horizontal en créant des espaces permettant aux parties prenantes

d'échanger leurs expériences et connaissances à toutes les échelles et entre les secteurs et les domaines de la société.

Il peut s'agir de mettre en relation les acteurs impliqués dans la mise en œuvre ou impactés par les initiatives paysagères avec les parties prenantes stratégiques à l'intérieur et à l'extérieur du paysage.

Les « espaces d'échange » qui facilitent ce processus peuvent inclure des visites sur le terrain, des ateliers au niveau des paysages ou des plateformes nationales impliquant d'autres initiatives paysagères.

Les espaces d'échange peuvent aider les parties prenantes internes et externes à mieux comprendre l'impact de leurs politiques, réglementations et interventions sur la durabilité et la gestion intégrée, et à identifier des solutions adaptées au contexte et des possibilités d'améliorer la coordination horizontale et verticale. Les acteurs du paysage, quant à eux, comprendront mieux les « méta-structures » et les dilemmes globaux en matière de durabilité, ce qui leur permettra d'orienter leurs stratégies d'institutionnalisation et leur positionnement stratégique.



8. Influencer

Une fois les sept étapes franchies, les acteurs du paysage sont mieux à même d'influencer les environnements favorables. Cet objectif peut être atteint grâce aux approches suivantes :

- Exploiter les espaces de co-apprentissage et d'échange une fois qu'un terrain d'entente et des intérêts communs ont été identifiés.
- Collaborer avec des organisations relais influentes, mieux placées pour influencer les règles, valeurs, processus et pratiques au-delà des paysages. Il s'agit souvent de bailleurs de fonds, de missions diplomatiques et d'agences multilatérales qui ont l'habitude de naviguer et d'exercer une influence dans les espaces politiques nationaux.
- S'attaquer aux déconnexions et aux silos sectoriels auxquels sont confrontées les initiatives paysagères à des échelles plus élevées. Les enseignements tirés de l'établissement de synergies et de relations intersectorielles au sein des paysages peuvent être appliqués ici. La facilitation des dialogues intersectoriels à des échelles plus élevées peut être un moyen efficace de renforcer les environnements favorables à la GIP.

Les risques de l'institutionnalisation

Même si la GIP peut bénéficier de manière significative d'une institutionnalisation appropriée, il existe des risques inhérents. Lors de l'élaboration des stratégies d'institutionnalisation, il convient d'accorder une attention particulière aux trois points suivants :

Interférence

L'intégration des initiatives paysagères dans les processus et structures politiques au-delà des limites du paysage introduit le risque d'interférences extérieures. Cela peut permettre aux acteurs étatiques et commerciaux invités à participer à des espaces de co-création d'exploiter les lacunes en matière de capacités et les déséquilibres de pouvoir pour faire avancer des programmes politiques et économiques incompatibles avec les priorités du paysage.

Appropriation

Certaines parties prenantes peuvent intentionnellement s'approprier les innovations paysagères. Par exemple, en étant perçus comme

des défenseurs et des investisseurs des initiatives paysagères, les parties prenantes gagnent en légitimité sociale, en réputation et en bonne volonté économique. Toutefois, d'autres acteurs peuvent avoir des intérêts directs dans le maintien du statu quo du paysage et tenter de dicter les orientations stratégiques.

Dilemmes d'échelle

De nombreuses initiatives paysagères cherchent à transposer les enseignements et les approches à la politique nationale, en partant du principe que cela créera un environnement politique national plus favorable. Toutefois, il est difficile de transposer les réussites d'une initiative paysagère d'un endroit

à un autre en raison de la dépendance à l'égard du contexte. Une approche plus durable consiste à « étendre en profondeur et à grande échelle », par exemple en aidant à éliminer les obstacles qui entravent les initiatives paysagères.

Il peut s'agir d'améliorer les droits fonciers, de formaliser les accords de gouvernance des paysages et d'introduire des incitations (fiscales) pour les initiatives liées aux paysages.

Ces risques peuvent être gérés lorsqu'ils sont explicitement reconnus dans la stratégie d'institutionnalisation. Il peut être nécessaire de mettre en place des mécanismes de sauvegarde pour atténuer ces risques.



Connecter les forêts de cacao du Ghana : De la conservation communautaire à la légitimité paysagère

La culture du cacao, un moyen de subsistance vital pour près d'un million de Ghanéens, a également été l'un des principaux moteurs de la déforestation. Cependant, avec le soutien croissant apporté à la réduction des émissions issues de la déforestation et de la dégradation forestière (REDD+) et à l'agriculture intelligente face au climat (AIC), les initiatives coopératives et intégrées offrent un nouvel espoir de durabilité.

Rapprocher les acteurs, les secteurs et les paysages

Le Programme REDD+ de la forêt de cacao du Ghana (GCFRP) constitue un excellent exemple de ce type d'initiatives. Ce programme pionnier emploie une « approche juridictionnelle » pour s'attaquer à la déforestation au niveau du paysage. Il y parvient en harmonisant des intérêts divers et souvent contradictoires grâce à un cadre multipartite qui s'appuie sur les structures de gestion forestière communautaires existantes et intègre le gouvernement local, les chefs traditionnels, la société civile et même les entreprises de cacao dans les processus de prise de décisions. Les agences de gestion des ressources et les acteurs de la société civile nationale comblent le fossé entre ces groupes et facilitent la cohérence des politiques entre les différentes juridictions. Cette conception imbriquée innovante a favorisé une coopération sans précédent entre les secteurs de la foresterie et du cacao, ce qui a entraîné une augmentation du nombre d'arbres d'ombrage dans les exploitations agricoles et incité à une gestion durable des arbres.

L'impact

Nouvelles institutions : L'amélioration de la coopération horizontale et verticale a permis la distribution directe d'arbres d'ombrage aux cultivateurs de cacao.

Politiques et pratiques : Les politiques forestières reconnaissent désormais les droits de propriété des agriculteurs pour les arbres plantés sur leurs terres. De plus, les programmes techniques sur le cacao et la foresterie ont aligné leurs recommandations sur les espèces et les densités d'arbres dans les fermes de cacao.

Gouvernance multipartite : Les institutions formelles et informelles sont parfaitement intégrées dans les structures de gouvernance juridictionnelle et paysagère, assurant la représentation des groupes communautaires d'utilisateurs des forêts, de la société civile, du secteur privé et des décideurs.

Planification de l'utilisation des terres : Les plans d'exploitation et d'utilisation au niveau des fermes et des juridictions sont coordonnés par les ONG et le gouvernement, bien qu'une intégration et une planification soutenues nécessitent des solutions de financement à long terme.

L'héritage : Un paysage transformé

En créant ces passerelles structurelles, le GCFRP a réussi à intégrer les efforts de conservation actuels dans une approche paysagère plus large. Cela a permis d'augmenter la couverture arborée dans la ceinture de cacao du Ghana, démontrant ainsi le pouvoir d'une collaboration étroite pour relever les défis environnementaux complexes.

Le rôle des parties prenantes dans l'institutionnalisation

Champions des paysages



Élaborer une stratégie d'institutionnalisation éclairée tenant compte des obstacles et opportunités locaux grâce à des méthodes participatives.



Lancer ce processus dès le début, de préférence pendant la phase de conception de l'initiative, et veiller à l'intégrer dans la théorie du changement de l'initiative.



Réfléchir régulièrement à l'efficacité et à la pertinence des stratégies d'institutionnalisation en utilisant des approches de suivi et d'évaluation pertinentes.

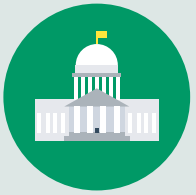


Ne pas gaspiller de temps ni de ressources dans l'institutionnalisation à cause de pressions (perçues) pour obtenir des résultats mesurables et visibles de l'extérieur à court terme.



Introduire des freins et des contrepoids pour s'assurer que l'institutionnalisation ne porte pas atteinte à l'objectif et à la philosophie de l'initiative.

Gouvernements des pays



Identifier et s'associer à des organisations relais disposant des réseaux et de l'expertise technique nécessaires pour engager des initiatives paysagères visant à combler les fossés entre les échelles et les secteurs.



Établir des structures de communication et de co-apprentissage avec les organisations relais qui permettent une communication et un apprentissage à la fois verticaux et horizontaux avec et entre les initiatives paysagères nationales.



Contrôler les performances de l'initiative paysagère afin d'identifier les obstacles à la mise en œuvre et à la continuité via des mécanismes d'échanges bilatéraux ou d'exigences en matière de rapports.



Évaluer l'environnement favorable afin d'identifier les adaptations politiques et réglementaires pouvant faire l'objet d'une action et contribuant à faciliter la mise en œuvre, la généralisation et l'extension de la GIP.



Accorder une reconnaissance juridique, des responsabilités et des droits aux systèmes et plateformes de la GIP.

Agences de financement



Exiger que des stratégies d'institutionnalisation soient élaborées par les champions au cours de la phase de conception du projet et qu'elles soient intégrées dans les stratégies de sortie et les théories du changement des initiatives.



Veiller à ce que les initiatives (consortiums) disposent des capacités et des ressources adéquates pour mettre en œuvre les stratégies d'institutionnalisation et à ce que les organisations relais appropriées soient engagées.



Vérifier annuellement les progrès et performances des initiatives en matière d'institutionnalisation, en veillant à ce que des indicateurs de processus appropriés soient incorporés dans les cadres de suivi et d'évaluation des initiatives.



Faire preuve de souplesse en encourageant les initiatives à réviser périodiquement leur cadre logique en fonction des défis et des opportunités rencontrés.

Recommandations

Ce guide décrit les avantages et les obstacles de l'institutionnalisation et propose une approche itérative qui peut aider les champions des paysages à mieux intégrer leurs initiatives paysagères dans les structures et systèmes institutionnels.

Il est prouvé que des efforts concertés d'institutionnalisation permettent aux champions des paysages d'améliorer les résultats, la durabilité et la pérennité de la GIP. Pour y parvenir, différents acteurs peuvent jouer plusieurs rôles pour contribuer à mieux institutionnaliser les initiatives et approches paysagères.

Lectures conseillées

Brouwer H, Woodhill J, Hemmati M, Verhoosel K et van Vugt S. 2017. *The MSP guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships*. Wageningen University and Research. Guide pratique pour la conception et la facilitation de partenariats multipartites. Panorama complet de la théorie et de la pratique des FMA, avec des outils, des conseils et des études de cas de FMA qui fonctionnent.

Brown LD. 1991. Bridging organizations and sustainable development. *Human Relations* 44(8), 807-831. Article académique qui explore le rôle de l'organisation relais et le renforcement des liens intersectoriels et verticaux entre les institutions.

Colyvas JA et Jonsson S. 2011. Ubiquity and legitimacy: Disentangling diffusion and institutionalization. *Sociological Theory* 29(1), 27-53. Article académique qui offre une conceptualisation de l'institutionnalisation au sein des systèmes sociologiques.

De Graaf M, Buck L, Shames S et Zagt R. 2017. *Guidelines: assessing landscape governance – a participatory approach*. Tropenbos International and EcoAgriculture Partners. Guide pratique pour évaluer le niveau de durabilité et d'inclusivité des accords de gouvernance du paysage, avec des méthodes reproductibles et des conseils pratiques à utiliser.

Pasanen T et Barnett I. 2019. *Supporting adaptive management: Monitoring and evaluation tools and approaches*. ODI. Guide pratique présentant différents outils de suivi et d'évaluation pour la gestion adaptative, qui peuvent également être appliqués pour documenter les processus et les résultats de l'institutionnalisation.

Van Oosten C. 2013. *Forest landscape restoration: who decides? A governance approach to forest landscape restoration*. *Natureza and Conservação* 11(2): 119-126. Article académique qui explore comment les institutions informelles locales et les processus multipartites au sein des paysages peuvent mieux concilier les préoccupations mondiales avec les intérêts locaux.

Woodhill J. 2008. *Shaping behavior: How institutions evolve*. *The Broker Online*. Blog sur le comportement institutionnel et le changement institutionnel. L'article met en évidence les différents types d'institutions formelles et informelles et propose des pistes vers le changement institutionnel.

Autres guides dans cette série

Pour plus d'informations ou pour télécharger d'autres guides de cette série, rendez-vous sur : landscapesfuture.org/landscapes-in-practice.

PHOTOS: Page de couverture : Le safari nocturne de Nam Nern dans le parc national de Nam Et-Phou Louey au Laos est une entreprise d'écotourisme primée qui illustre comment l'institutionnalisation peut renforcer la viabilité et la continuité d'une initiative paysagère. Photo par Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF. Page 2 : Le paysage au cœur de notre projet au Zimbabwe est institutionnalisé par le Gonarezhou Conservation Trust, qui comprend notamment des représentants de l'autorité de gestion des parcs et de la faune du Zimbabwe ainsi que de la société zoologique de Francfort. Photo par Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF. Page 4 : Illustration par Midjourney. Page 5 : Enelda Sayago Velasquez, avec son mari Abilio et ses filles Damaris et Talita, a été nommée et formée comme point focal du groupe agroforestier communautaire et a obtenu une concession agroforestière. Photo by Ahtziri Gonzalez/CIFOR. Page 10 : Fèves de cacao mûrissant au Ghana. Photo par Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF.

