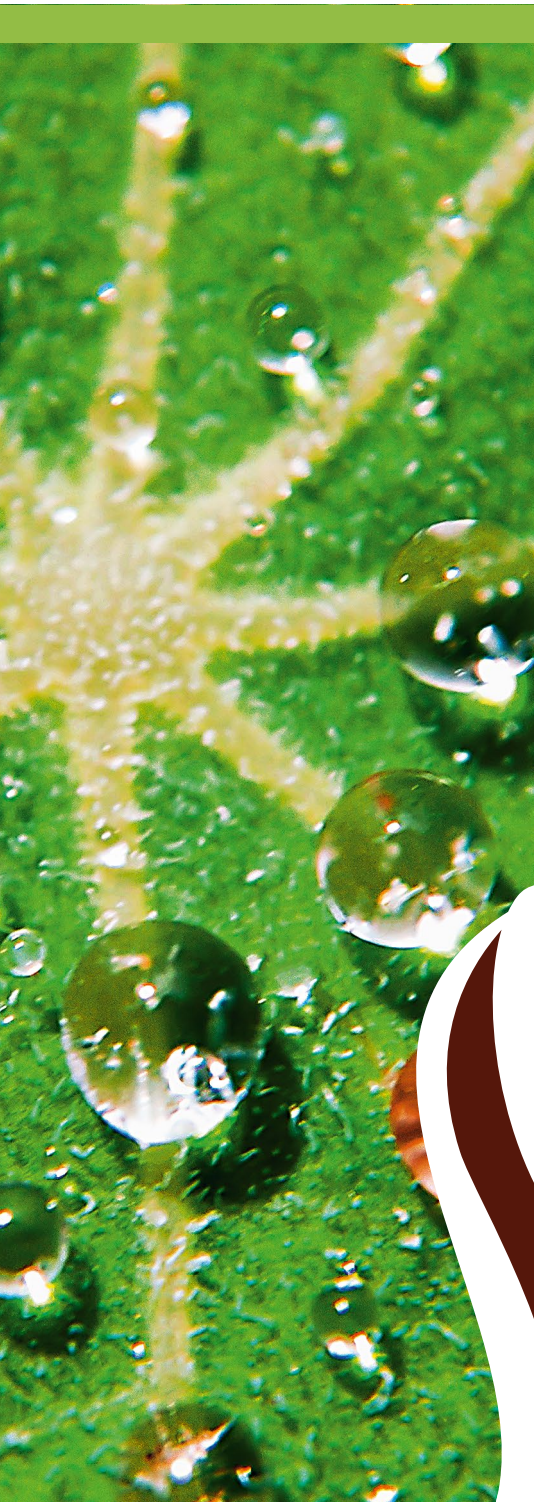




THE ECONOMICS OF
LAND DEGRADATION

Initiative ELD **Guide du praticien**

**Les pistes et les possibilités d'action et
d'engagement des acteurs**



www.eld-initiative.org

Coordonné par :

Claudia Musekamp (Infoport), Tobias Gerhartsreiter (ELD)

Auteurs :

Claudia Musekamp (Infoport),
Emmanuelle Quillérou,
Nicola Favretto (UNU-INWEH),
Thomas Falk (ICRISAT),
Ali Salha (Infoport),
Laura Schmidt (université de Hambourg),
Mark Reed (université de Birmingham),
Sarah Buckmaster (consultante)

Édité (Anglais) : Naomi Stewart (UNU-INWEH)

Édité (Français) : Barbara AL Johnson

Ce Guide du praticien a été publié avec le soutien des organisations partenaires de l'Initiative ELD et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH pour le Ministère allemand fédéral pour la Coopération Économique et le Développement (BMZ).

L'équipe ELD tient à remercier tous les participants et toutes autres personnes pour leurs contributions et leur travail assidu.

Nous remercions les participants à la formation en ligne ouverte à tous (Massive Open Online Course – MOOC) 2015 de l'ELD qui ont apporté leur contribution à cette publication par leurs discussions et leurs projets de fin d'étude.

Photographies : Jörg Böhling/GIZ (pg. 23); Folke Kayser/GIZ (pg. 43); Andreas König/GIZ (pg. 9); Friederike Mikulcak (pg. 15, 33); Dirk Ostermeier (pg. 36); Alona Reichmuth/GIZ (pg. 26, 45); Siegmund Thies/GIZ (cover); Manfred Wehrmann/GIZ (pg. 7)

Conception visuelle : MediaCompany, Bonn Office

Mise en page : kippconcept GmbH, Bonn

ISBN : 978-92-808-6073-3

Pour un complément d'informations ou soumettre des commentaires, veuillez contacter :

Secrétariat de l'Initiative ELD

info@eld-initiative.org

Mark Schauer

c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 36

53113 Bonn, Allemagne

Licence Creative Commons

Ce guide du praticien contient des extraits de textes rédigés par les participants à la deuxième formation en ligne ouverte à tous de l'Initiative Economics of Land Degradation sur les pistes et possibilités d'action : engagement des acteurs (Options and pathways for action : Stakeholder Engagement – 2015 ELD MOOC). Ces extraits originaux, signalés dans le texte, ont été légèrement modifiés pour répondre aux exigences de cette publication.

Ils sont uniquement donnés à titre d'information ; les opinions exprimées sont celles des auteurs.

Les données publiées dans ce document ont été acquises avant juillet 2015.

Citation :

ELD Initiative (2015). Pistes, possibilités d'action et engagement des acteurs, basé la formation en ligne ouverte à tous 2015 de l'ELD «Engagement des acteurs». Guide du praticien.
Disponible sur : www.eld-initiative.org

Initiative ELD
Guide du praticien

**Les pistes et les possibilités d'action et
d'engagement des acteurs**

Octobre 2015

www.eld-initiative.org

Table des matières

	Introduction	5
	<i>Le problème</i>	5
	<i>Que pouvons-nous faire?</i>	5
	<i>Pourquoi engager les acteurs?</i>	6
	<i>Comment mobiliser les acteurs?</i>	7
Section 1.	Planifier	9
	Identifier les objectifs et les acteurs	10
	<i>Etablissez les objectifs</i>	10
	<i>Identification des acteurs</i>	11
	<i>Le classement des acteurs</i>	13
	<i>Comprendre les relations entre les acteurs</i>	17
	Conception du processus d'engagement des acteurs	20
	<i>Différentes approches de conception de l'engagement</i>	20
	<i>Préparation d'un plan d'engagement des acteurs</i>	21
Section 2.	Agir	33
	Outils d'engagement des acteurs	34
	<i>Outils d'ouverture et d'exploration</i>	34
	<i>Outils d'analyse des options</i>	35
	<i>Outils de fermeture ou de décisions</i>	36
	<i>Intégration des outils dans un plan d'animation pratique</i>	37
	Animer l'engagement	40
	<i>Le rôle de l'animateur</i>	40
	<i>Les compétences de l'animateur</i>	41
	<i>Astuces d'animation utiles</i>	42
Section 3.	Réfléchir	45
	Suivre et évaluer l'engagement des acteurs	46
	<i>Déterminez ce que vous devez suivre et évaluer</i>	46
	<i>Indicateurs de suivi et d'évaluation de l'engagement des acteurs</i>	47
	<i>Qu'est-ce qu'un bon indicateur?</i>	47
	<i>Exemples d'indicateurs de suivi et d'évaluation de l'engagement des acteurs</i>	49
	Conclusion	54
	Références	55

Introduction

Le problème

Étant donné que la population mondiale ne cesse d'augmenter, il y a une demande croissante pour la gamme de biens tels que les aliments, le bois et les combustibles que les terres produisent. La demande croissante pour ces produits entraîne une augmentation de la compétition quant à l'utilisation des terres et, par conséquent, entre les différents utilisateurs. Avec les conditions techniques et économiques actuelles la superficie des terres disponibles pour produire est déjà limitée, mais il est clair que leur qualité se dégrade (Safriel, U.N. 2007; Millennium Ecosystem Assessment, 2005; TEEB, 2010). Les terres disponibles de bonne qualité pour la production sont de plus en plus rares et il est urgent de faire un meilleur usage de celles dont nous disposons, aussi bien maintenant que dans l'avenir.

L'inaction et les délais d'actions face à la nécessité de prendre en compte les liens entre la dégradation des terres, le changement climatique et d'autres facteurs de changements à venir vont se traduire par des coûts élevés pour la société (Reed, M. S. and Stringer, L. C. (sous presse)). Conscients de la nécessité de prendre des mesures urgentes pour mettre

fin à la dégradation des terres, les états membres de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULCD) ont assigné comme objectif la neutralité en termes de dégradation des terres (NDT) pour maintenir ou améliorer l'état des ressources actuelles (UNCCD, 2014). Toutefois, cet objectif ne pourra être atteint qu'en adoptant des pratiques durables d'utilisation et de gestion des terres. Il est clair que la complexité des problèmes de dégradation des terres à l'échelle mondiale exige l'intégration de nombreuses formes de savoirs et connaissances, qu'elles soient locales ou généralisées, informelles ou formelles, novices ou expertes, tacites, implicites ou explicites, traditionnelles ou scientifiques et universelles (Raymond et al., 2010). Réunir les savoirs de sources diverses pour favoriser un changement nécessitera de la part des acteurs un niveau inédit de collaboration. Ce guide a pour objectif d'aider les praticiens à engendrer un fort degré d'engagement des acteurs pour s'attaquer au problème de la dégradation des terres. Mais qui est concerné par ces problèmes et que pouvons-nous faire pour leur permettre de prendre des mesures en faveur d'une utilisation et d'une gestion durables des terres?

Que pouvons-nous faire?

Il est nécessaire d'améliorer la coproduction de savoirs entre les chercheurs, les membres des communautés locales, les conseillers techniques, les administrateurs et les responsables des politiques. Ces différents groupes peuvent être considérés comme étant des «acteurs», c'est-à-dire qu'ils sont touchés par un problème ou ils subissent l'effet d'une décision ou ils peuvent influencer le processus décisionnel ou le problème (Freeman, 1984). L'engagement des acteurs peut être défini comme «un processus selon lequel des individus, groupes et organisations choisissent de jouer un rôle actif dans les prises de décisions qui les concernent» (Reed, 2008). Certains font valoir que l'engagement des acteurs peut améliorer les décisions stratégiques visant à réduire la vulnérabilité des écosystèmes et des populations humaines face à la dégradation des terres (de Vente et al., sous

La dégradation des terres est définie par les Nations Unies de la façon suivante: étant la réduction ou la disparition de la productivité biologique ou économique et de la biodiversité des terres cultivables irriguées par les eaux pluviales marginales, des terres cultivables irriguées, des parcours, des pâturages, des forêts et des surfaces boisées. Ce sont souvent les plus pauvres, ceux qui souffrent le plus de la faim, sont en moins bonne santé, sont les communautés les plus isolées et dépendent le plus des terres pour leur subsistance, qui sont les plus durement touchées par les réalités économiques de la dégradation des terres.

Ce guide répond à diverses questions souvent posées par les praticiens qui tentent d'engager les acteurs à adopter des modes d'utilisation et de gestion plus durables des terres, par exemple :

- Comment peut-on, dans les processus de recherche, tenir compte du savoir local et des connaissances scientifiques pour réaliser des objectifs multiples avec plusieurs acteurs ?
- Quels niveaux et quels types de participation des acteurs conviennent le mieux à différents contextes et objectifs ?
- Quel acteur doivent être mobilisés et quand ?
- Quand a-t-on besoin d'un facilitateur indépendant externe et quelles compétences les praticiens doivent-ils acquérir pour pouvoir faciliter le dialogue avec les acteurs ?

Comment se fait-il que certains processus d'engagement des acteurs donnent les résultats attendus alors que d'autres ont des conséquences négatives imprévues ?

presse). Il est ainsi possible d'élaborer des solutions correspondant mieux aux besoins des communautés locales et capables de protéger leurs moyens de subsistance et leur bien-être (ibid).

Ce guide du praticien a été préparé pour faciliter l'engagement des acteurs et les aider à identifier les solutions et les moyens d'action pour s'attaquer ou s'adapter aux problèmes de la dégradation des terres. Ce guide est basé sur des documents préparés pour une formation en ligne ouverte à tous (MOOC) <https://mooc.eld-initiative.org> sur « les pistes et les possibilités d'action : engagement des acteurs ». Ces documents incluent des analyses bibliographiques, des documents de cours et des présentations effectuées par des experts du domaine concerné, ainsi que des extraits de travaux d'étudiants dans le MOOC.

Pourquoi engager les acteurs ?

Le processus de dégradation des terres est très complexe et interagit avec des processus biophysiques

et sociaux qui touchent de nombreux acteurs. Les approches traditionnelles de lutte contre la dégradation des terres n'ont pas donné les résultats escomptés (Cramb et al., 1999 ; Knill and Lenschow, 2000). Souvent, c'est parce que ceux qui ont les moyens d'exécuter les décisions (p. ex. acteurs étatiques et les propriétaires fonciers) ne se sont pas appropriés le processus. Cela peut inciter ces groupes d'acteurs à retarder ou empêcher la mise en œuvre des décisions pour préserver leurs intérêts personnels. Les expériences décevantes avec la recherche participative incitent à revoir l'attente très répandue selon laquelle une plus grande participation est préférable (Arnstein, 1969 ; Blackstock et al., 2007). Certaines études montrent que l'adoption de méthodes participatives devrait être optimisée plutôt que maximisée (Neef and Dieter 2011)

La lutte contre la dégradation des terres exige l'engagement de divers acteurs dont les priorités divergent. Par exemple, de nombreuses approches de lutte contre la dégradation des terres entraînent des compromis entre différents services écosystémiques (Reed et al., 2015). Il s'agit souvent d'un compromis entre certains services. D'un côté il y a les services de ravitaillement à court terme (p. ex. production agricole et animale ou exploitation des forêts) dont dépendent souvent les populations pauvres tributaires des ressources pour leur subsistance. De l'autre côté il y a la protection et l'amélioration des services de régulation et de soutien (p. ex. cycle des éléments nutritifs et formation du sol) qui peuvent aider à inverser le processus de dégradation des terres, contribuer à la NDT et renforcer la résistance au changement climatique (Reed and Stringer 2016).

Compte tenu des problèmes associés avec l'engagement des acteurs, il est indispensable que les raisons de leur mobilisation soient claires. De façon générale, l'engagement des acteurs est motivé par deux catégories d'objectifs :

1. Normative

L'objectif normatif est fondé sur l'idéal démocratique selon lequel les individus ou les groupes devraient avoir la possibilité de participer aux processus décisionnels qui les concernent (Fiorenzo, 1990).

2. Pragmatique

Les objectifs pragmatiques résument les motivations visant les résultats de l'engagement



des acteurs – par exemple l'amélioration de la qualité et de la durabilité des résultats – que le processus lui-même (Reed, 2008; Stirling, 2008). Ces objectifs sont les suivants :

L'objectif principal vise à générer des savoirs plus pertinents et fiables en tenant compte des savoirs et des connaissances ainsi que des intérêts des acteurs (Fiorino, 1990; Stirling, 2008). Les échanges et l'apprentissage à partir des multiples savoirs existants permettent d'obtenir des solutions plus holistiques et de meilleures qualités qui sont adaptées aux besoins spécifiques et qui donnent lieu à des taux d'adoption plus élevés (Reed, 2008). L'objectif principal part du principe que les savoirs variés, pratiques et quotidiens des acteurs sont aussi valables et pertinents que les savoirs scientifiques (Talwar et al., 2011; Lang et al., 2012). L'interaction des savoirs peut amener à identifier de nouvelles voies de changement tout en prenant en considération les intérêts et les perceptions des acteurs.

L'objectif auxiliaire vise à générer des solutions qui seront largement reconnues, appropriées et mises en œuvre (Fiorino, 1990; Stirling,

2008). De nombreux acteurs hésitent à mettre en œuvre des idées innovantes. L'engagement des acteurs pendant le processus de création peut aider à établir un climat de confiance et peut améliorer l'acceptation des recherches et des résultats obtenus. En fin de compte, cela peut renforcer l'appropriation des résultats de la part des acteurs et augmenter la probabilité que les résultats soient pris en compte lors de futures décisions (Fiorino, 1990; Reed, 2008).

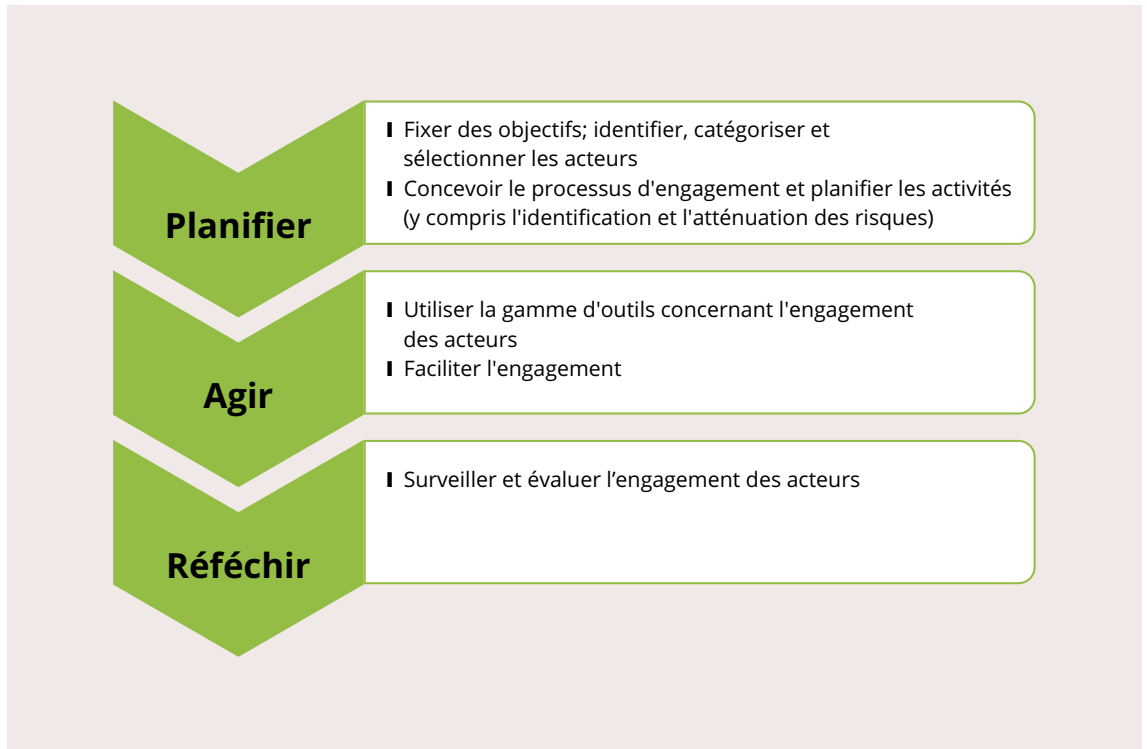
Comment mobiliser les acteurs?

Ce guide du praticien explique des techniques pour engager les acteurs et pour identifier les pratiques de gestion durable des terres qui pourraient inverser le processus de dégradation des terres.

Le guide est organisé en trois sections basées sur le cycle d'apprentissage par l'expérience de Kolb (Kolb, 2014). Le cycle est caractérisé par la formule « planifier, agir, réfléchir ». Selon cette approche, les praticiens doivent d'abord planifier l'engagement des acteurs et ensuite mettre le plan en pratique. Tout au long de ce processus ils doivent continuer à

FIGURE 1

**Les trois étapes permettant de travailler de manière efficace avec les acteurs.
Les étapes correspondent aux trois sections de ce guide du praticien.**



réfléchir sur leurs actions pour apprendre à mobiliser plus efficacement. Tout ceci entraînera l'adaptation constante des plans d'engagement des acteurs.

La première section de ce guide explique comment planifier l'engagement des acteurs sous forme de processus. La section traite aussi des gammes d'outils pour concevoir le processus. La deuxième section propose un plan d'action pour choisir les outils d'engagement et choisir la manière et le moment pour dialoguer avec les acteurs. La troisième section examine comment apprendre et réfléchir efficacement sur les acquis des expériences de collaboration avec les acteurs. Elle examine plusieurs approches et différents cadres pour évaluer l'engagement des acteurs puis donne une vue d'ensemble des outils de suivi et d'évaluation pour améliorer la pratique.

Nous espérons que ce guide vous aidera à définir et réaliser un plan d'engagement des acteurs et que vous utiliserez les exemples comme inspiration. Il n'existe pas de méthode unique pour créer un tel plan, mais les étapes présentées dans la *figure 1* sont généralement prises en compte.

Section 1.



Planifier

Identifier les objectifs et les acteurs

Etablissez les objectifs

La première étape d'un processus d'engagement des acteurs est de définir clairement les objectifs à atteindre. Ce n'est que lorsque ces objectifs sont clairs qu'il est possible d'identifier qui a intérêt à ce qu'ils soient réalisés et par conséquent qui devrait participer au processus. En réalité, il s'agit probablement d'un processus circulaire qui nécessite l'identification initiale des acteurs pour affiner les objectifs du processus, et qui élargit ou restreint le champ des activités, de sorte que les nouveaux acteurs soient plus ou moins concernés par un processus en évolution constante.

Pour qu'un processus d'engagement touche autant d'acteurs que possible, il est important de négocier les principaux objectifs au début pour que tous les acteurs se les approprient. Si l'analyse des acteurs (examinée dans le chapitre suivant) est correctement effectuée, il est peu probable que les objectifs d'acteurs différents soient très divergents et incompatibles. Toutefois, il est souvent nécessaire d'élargir la portée d'un processus d'engagement à ce stade initial de manière à tenir compte, autant que possible, du plus grand nombre de besoins des différents acteurs. À ce stade, il est important de gérer les attentes dans la mesure où tous les objectifs ne seront pas réalisables compte tenu des contraintes imposées au processus en matière de temps et de ressources.

Il existe de nombreuses méthodes de détermination d'un objectif (ou d'un but). En ce qui concerne le processus d'engagement d'acteurs, cette activité est normalement négociée lors du premier atelier du processus ou basée sur l'analyse des données (p. ex. lors d'entretiens) fournies par les acteurs.

On dit souvent que de bons objectifs sont des objectifs «SMART» (intelligent):

- S – spécifiques (ou important)
- M – mesurables (ou significatif)

- A – réalisables
(ou orientés vers les actions concrètes)
- R – pertinent (ou enrichissant)
- T – Définis dans le temps
(ou permettant un suivi)

Lorsque des objectifs concurrentiels sont proposés pour un processus d'engagement d'acteurs, il est nécessaire de les classer par ordre de priorité. Il existe des méthodes transparentes et participatives pour effectuer ce classement avec les acteurs. Ces moyens vont de simples exercices de vote et de classement à des exercices plus complexes de hiérarchisation (voir Section 2 – Agir).

Un certain nombre de questions peuvent être posées pendant l'atelier et les interviews pour identifier les acteurs, par exemple:

- Qui sera concerné par l'étude?
- Les impacts seront-ils aux niveaux locaux, nationaux ou internationaux?
- Qui a le pouvoir d'influencer les résultats de l'étude?
- Qui sont les alliés et qui sont des adversaires potentiels?
- Quelles coalitions peuvent se former relativement aux questions faisant l'objet de la recherche?
- Y'a-t-il un groupe qui ne serait pas représenter?
- Qui sera chargé de gérer les résultats?
- Qui peut faciliter ou fausser les résultats en raison de sa participation, sa non-participation ou son opposition?
- Qui peut financièrement ou techniquement contribuer à la réalisation de l'étude?

Identification des acteurs

Les caractéristiques personnelles des acteurs peuvent être très différentes (p. ex. acteurs étatiques, grands ou petits exploitants agricoles, acteurs privés et communautés) ainsi que leur relation et leur attachement à l'enjeu. Par exemple, un particulier ou un groupe peut être le propriétaire ou un utilisateur d'une parcelle de terre ou peut tout simplement lui porter un intérêt. Il est important de connaître l'identité de l'acteur, ses intérêts, son rôle et sa capacité à influencer sur la gestion de cette terre pour pouvoir gérer efficacement son engagement.

L'analyse des différences entre les acteurs, c'est-à-dire l'analyse des acteurs, est un outil indispensable de la phase de planification d'un projet. Elle peut contribuer à impliquer les acteurs concernés en permettant de comprendre qui a un intérêt dans le système social et/ou naturel touché par une déci-

sion et de comprendre la nature de leurs revendications et de leurs rapports mutuels.

L'analyse des acteurs peut être réalisée avec ou sans leur participation. Si vous pouvez dialoguer avec au moins un ou deux individus ou groupes représentatifs clés pendant l'exercice, cela pourra vous aider à définir la portée des questions. Vous obtiendrez de plus amples informations sur les personnes ou groupes pouvant être intéressés par ces questions. Pour de nombreuses analyses d'acteurs, la portée de l'analyse est déjà clairement définie. Par exemple comme pour les analyses concernées par une maladie particulière ou la production d'un certain produit agricole. Toutefois dans de nombreux cas, la portée de l'analyse est examinée et affinée avec l'aide des acteurs.

L'identification des acteurs est généralement un processus cyclique. Les nouveaux acteurs fournissent des nouvelles informations au fur et à mesure que les acteurs sont identifiés. Ce processus peut aider à identifier d'autres acteurs. L'identification initiale est souvent réalisée avec des sources de données secondaires. Ces sources sont utilisées pour sélectionner les participants aux ateliers qui commencent, ensuite à répertorier plus les acteurs. Les informations collectées peuvent ensuite être examinées lors d'entretiens avec les acteurs participant aux ateliers, qui peuvent ensuite identifier de nouveaux acteurs. L'intervieweur adopte une approche d'échantillonnage en boule de neige selon laquelle les personnes interrogées identifient de nouveaux acteurs, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de nouveaux acteurs à identifier.

Voici d'autres méthodes pour identifier les acteurs :

- L'auto-sélection (p. ex. en réponse à des publicités ou des annonces)
- Des témoignages écrits ou données de recensement (p.ex. en fournissant des informations susceptibles d'aider à catégoriser les acteurs en fonction de leur âge, sexe, religion ou lieu d'habitation)
- Les récits oraux ou écrits qui identifient les participants d'événements
- L'utilisation d'une liste de contrôle de catégories d'acteurs probables

Le *tableau 1* donne un exemple d'identification d'acteurs à partir d'une étude de cas.

Types d'acteurs par rapport à l'utilisation et la gestion des terres et de la dégradation des terres :

- Les gouvernements: les décideurs politiques, y compris les autorités gouvernementales nationales (ministères, agences nationales) et infranationales, les autorités traditionnelles et les organisations nationales et internationales
- Les entreprises privées: les multinationales et d'autres grandes sociétés, les petites et moyennes entreprises, les agriculteurs et petits exploitants agricoles, les organismes/associations représentant l'industrie/les producteurs, les partenaires commerciaux
- La société civile: les organisations internationales de développement et les organisations non gouvernementales de protection de l'environnement (ONG), les communautés locales et les organisations de la société civile, les groupes professionnels et leurs organismes représentatifs, les groupes d'intérêt spéciaux/groupes de pression
- Les médias
- Les organismes de recherche

TABLEAU 1

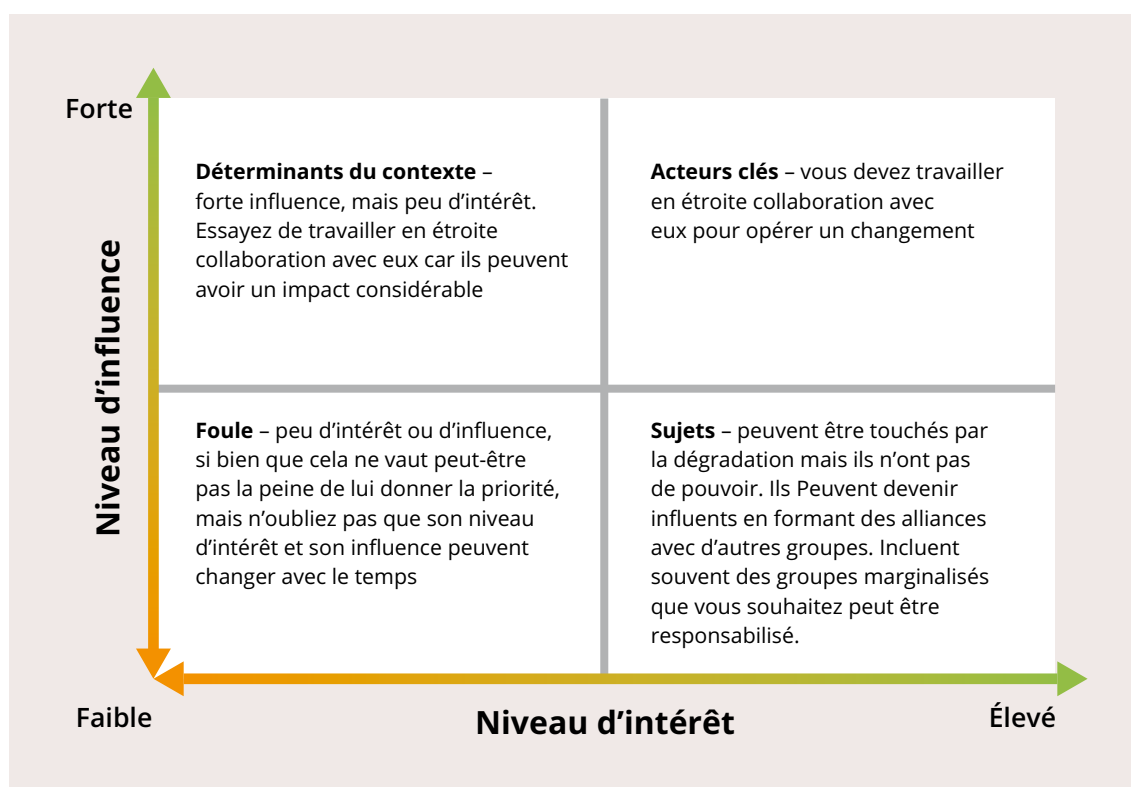
Identification des acteurs tirée de l'étude de cas sur la protection de la forêt de mangrove à Corinto, Nicaragua.

(Équipe: Edgar André Lampenscherf et Henrik Trevisan)

Nom de l'acteur	Type d'acteur	Description	Lien avec la terre
La population locale	Société civile	Ce n'est pas un groupe d'utilisateurs directs des terres, mais de personnes très dépendantes de la protection naturelle du littoral et des produits provenant de l'écosystème de la mangrove.	Une très bonne connaissance de l'existence de l'écosystème de la mangrove, mais ils n'ont aucun intérêt à entrer dans la zone forestière en raison de son sol boueux
Les autorités locales	Gouvernement	Confrontée à un dilemme politique. Doit choisir entre promouvoir la protection écologique des mangroves qui protège la population locale contre la menace de tsunamis et réduire la pauvreté et le chômage et protéger les intérêts des bûcherons.	Ils sont fortement impliqués dans les projets écologiques. Ces projets sont commencés par des particuliers travaillant pour le maire.
Les bûcherons	Secteur privé	Ils exploitent souvent excessivement des terres. Ils ne sont pas bien informés quant à l'utilisation durable des terres	Ils ont un lien étroit mais aucune sensibilisation. Ils pensent que la nature s'occupera d'elle-même. La destruction massive n'est pas considérée comme étant le résultat d'activités humaines.

FIGURE 2

La matrice intérêt-influence qui est utilisée pour identifier les acteurs ayant des niveaux d'intérêts et d'influence différents sur l'étude.



Il est important de noter que toutes les méthodes d'identification des acteurs offrent seulement un aperçu pris dans le temps et que les acteurs et leurs intérêts changent. Par exemple, les acteurs peuvent former des alliances pour promouvoir ou éviter un résultat particulier. Le processus d'identification des acteurs peut aider à déterminer les situations ou de telles alliances pourraient exister. Les personnes évoluent constamment, ce qui exige que les exercices d'analyse des acteurs soient périodiquement réexaminés et actualisés pour garantir que les besoins et priorités des acteurs continuent d'être pris en compte.

Le classement des acteurs

De manière générale, il existe deux méthodes pour classer les acteurs (Reed and Attlee, 2015):

1. L'utilisation de catégories prédéfinies
2. L'utilisation d'une approche ascendante. Les catégories sont définies les acteurs eux-mêmes

L'approche la plus couramment utilisée consiste à tenir compte de l'intérêt relatif d'un acteur pour la question ou la décision envisagée comparative-ment à son niveau d'influence sur cette question ou décision. Pour cela, on utilise généralement une matrice «intérêt-influence». La *figure 2* montre comment ces critères contribuent à identifier quatre types d'acteurs:

- Les acteurs ayant un haut niveau d'intérêt et d'influence sont appelés **acteurs clés**, et certains font valoir qu'il faudrait donner la priorité à l'engagement active de ce groupe.

FIGURE 3

Exemple de matrice intérêt-influence tiré de l'étude de cas sur l'efficacité économique et écologique des méthodes de maîtrise de l'érosion éolienne du sol: exemple de la Polissia occidentale ukrainienne.

(Équipe: Warren Priest, Antonia Schraml, Hekuran Koka, Anatoliy Kucher, Lesya Kucher, Iryna Kazakova)

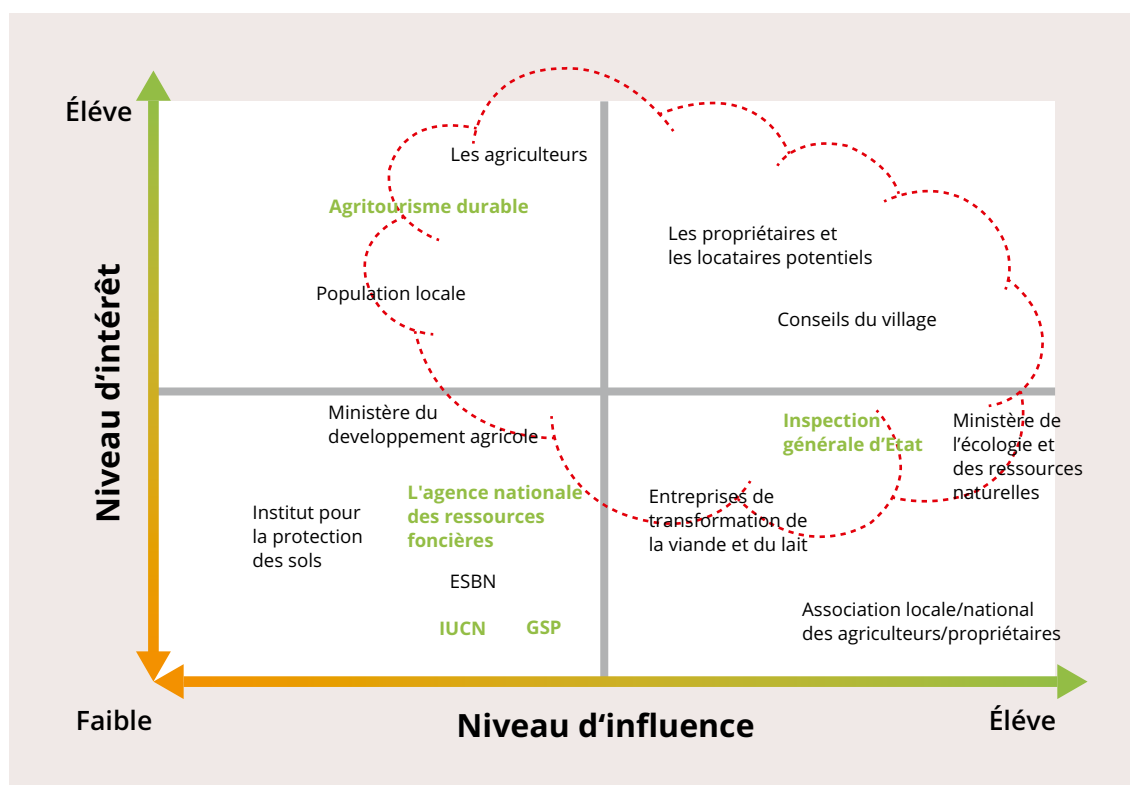
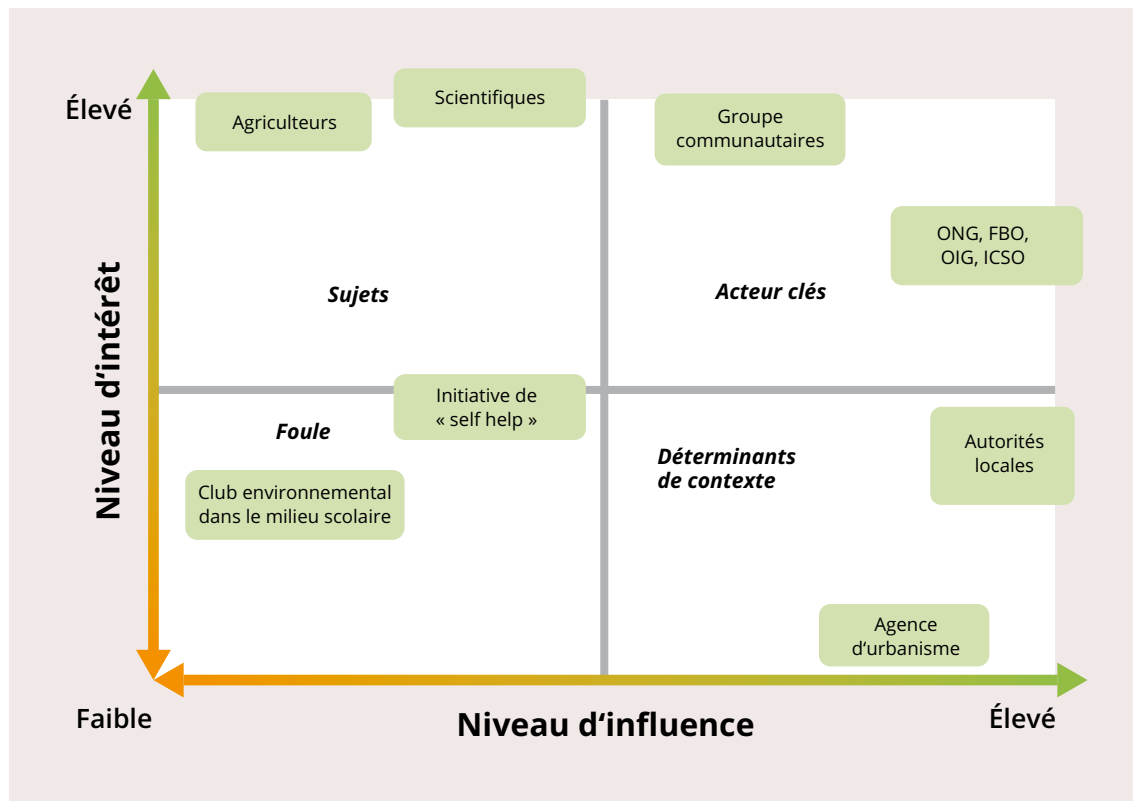


FIGURE 4

Exemple de matrice intérêt-influence tiré de l'étude de cas sur le site Agulu Nanka dans le sud-est du Nigeria.

(Équipe: Felicia O. Akinyemi et Mirko Kruse)



- Les **déterminants du contexte** sont très influents mais portent peu d'intérêt à votre étude. De ce fait, ils peuvent avoir une influence considérable sur la réussite de votre étude mais peuvent être difficiles à mobiliser. Ainsi, il peut être nécessaire de déployer des efforts particuliers pour mobiliser ce groupe.
- Les **sujets** manifestent beaucoup d'intérêt pour votre étude mais ont peu d'influence et même si, par définition, ils sont solidaires, il est peu probable qu'ils puissent jouer un rôle considérable dans la mise en œuvre des conclusions de votre étude. Ils peuvent toutefois, ultérieurement, devenir influents en constituant des alliances avec d'autres acteurs plus influents. Il s'agit souvent d'acteurs marginaux qui peuvent également être considérés comme étant difficiles à atteindre. Cela peut justifier qu'on leur accorde une attention particulière pour les mobiliser et les encourager à participer à l'étude d'égal à égal avec des participants plus influents. Tou-

tefois, le faible niveau d'influence de ce groupe est souvent utilisé comme un moyen de justifier qu'il soit exclu du processus de recherche.

- La **foule** est constituée des acteurs qui manifestent peu d'intérêt pour votre recherche et les résultats souhaités et ont peu d'influence sur eux; il n'est guère besoin de les prendre en compte de façon plus détaillée ou d'établir un dialogue avec elles

Les figures 3, 4 et 5 sont des exemples de matrices intérêt-influence créées par les participants du cours MOOC.

Bien que les matrices intérêt-influence soient de loin l'outil d'analyse des acteurs le plus couramment utilisé, on leur reproche d'être trop simples. De nombreux autres facteurs pourraient être pris en compte pour classer et accorder une priorité aux acteurs (Reed et al., 2009). Vous pouvez considérer l'usage de la **matrice prolongeable**. Cette matrice

FIGURE 5

Exemple de matrice intérêt-influence tiré de l'étude de cas sur les bassins hydrologiques Khojahakik et Chorvodor du district de Muminabad, Tadjikistan.

(Équipe: Kudrat Nurmetov, Dilovar Okilov et Bakhtiyor Zukhurov)

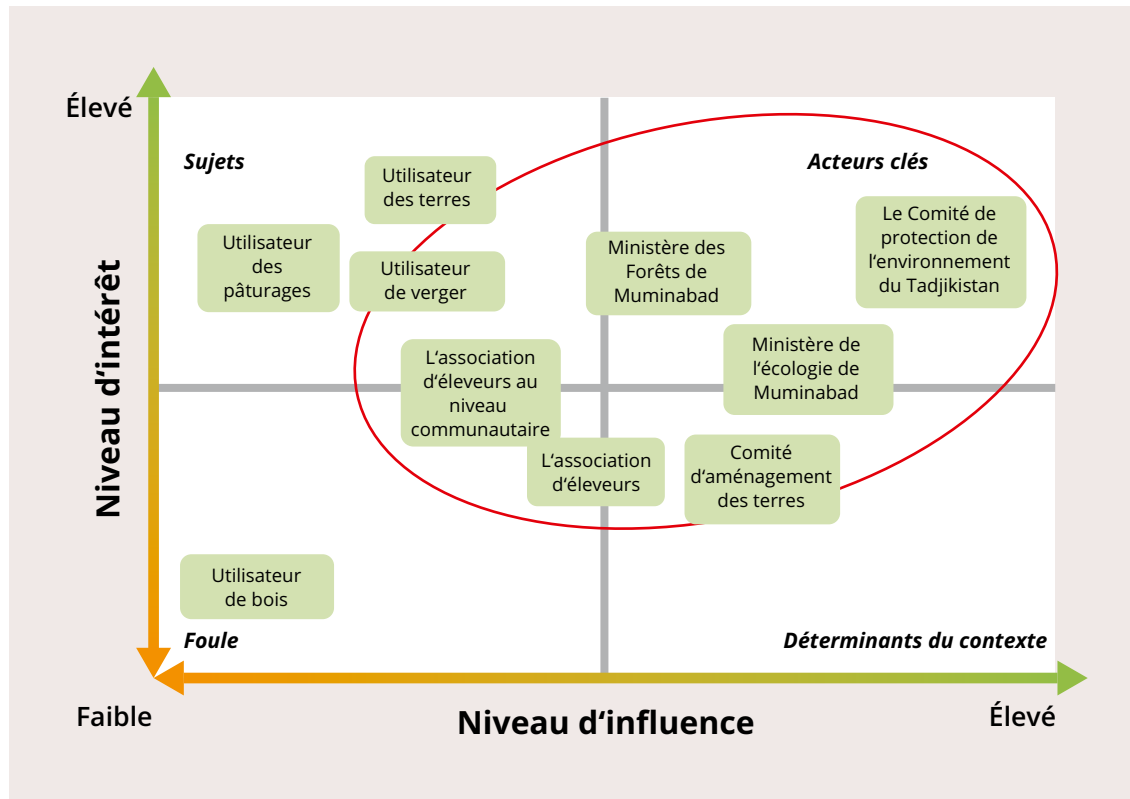


TABLEAU 2

Exemples de matrice prolongeable utilisée pour effectuer le classement des acteurs, avec une évaluation de l'intérêt/l'influence relatif des acteurs, mais également en intégrant autant de critères supplémentaires que nécessaire

Nom de l'organisation /du groupe	Intérêt É/M/F	Quels aspects de l'étude ont des chances d'intéresser les acteurs?	Messages clés de votre étude pour ce groupe	Influence É/M/F	Commentaires sur l'influence (p. ex. moments ou contextes dans lesquels les acteurs ont plus ou moins d'influence sur les résultats de votre étude?)	Liens importants avec d'autres acteurs? (p. ex. conflits / alliances)?	Modes de communication privilégiés ou à éviter?

TABLEAU 3

Exemple de tableau 4R tiré de l'étude de cas sur la protection de la forêt de mangrove à Corinto, Nicaragua.

(Équipe: Edgar André Lampenscherf et Henrik Trevisan)

Acteur	Droits (Rights)	Responsabilités (Responsibilities)	Recettes ou avantages (Revenues)	Lien (Relationship)
La population locale	Elle a le droit d'utiliser le bois	Reboiser la région, utiliser le moins possible	Bois utilisé comme source d'énergie et matériau de construction	Une relation étroite avec les bûcherons
Les autorités locales	Subordonnés au gouvernement, en parti législatif pour Corinto	Responsabilité d'agir, de donner des solutions, d'assurer la bonne gestion des terres	Aucune	Assez proche avec la population locale
Bûcherons	Abattage du bois illégal, mais toléré	Abattre le bois de manière durable, reboiser la région	Revenu	Une relation étroite avec la population locale

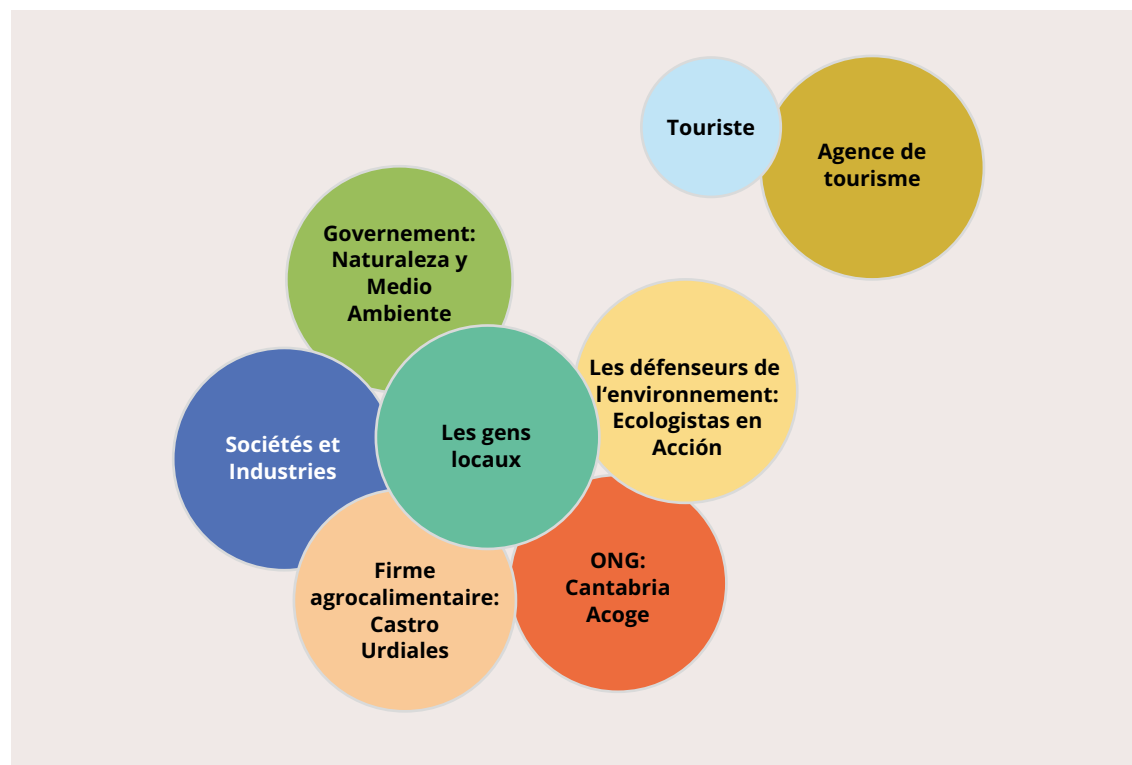
tient compte des niveaux d'intérêt et d'influence, mais elle essaie également de caractériser la nature de ces intérêts et de documenter les raisons pour lesquelles tel niveau d'influence lui est attribué (p. ex. la matrice examine si le niveau d'influence d'un acteur change selon le contexte ou le moment). Une telle matrice peut ensuite être prolonger pour tenir compte d'une gamme d'autres facteurs qui peuvent

aider à classer et mobiliser les acteurs, par exemple l'identification de liens importants entre les acteurs (p. ex. coalitions ou conflits), des informations sur la meilleure façon d'aborder et de mobiliser différents acteurs, et des coordonnées pouvant être utilisées pour effectuer un suivi et pousser l'analyse plus loin. Un exemple de matrice prolongeable est donné dans le *tableau 2*.

FIGURE 6

Exemple de diagramme de Venn tiré de l'étude de cas sur la cordillère Cantabrique, Espagne.

(Équipe: Maren Wiese)



La catégorisation par les 4 R est un moyen de prolonger la matrice. L'outil «4 R» analyse les liens entre les acteurs en répartissant leurs rôles entre droits (Rights), responsabilités (Responsibilities) et bénéfices (Revenues), puis en évaluant le lien (Relationship) entre ces rôles (Tableau 3).

Comprendre les relations entre les acteurs

Il existe plusieurs méthodes pour comprendre les relations entre les acteurs (Reed and Attlee, 2015). Vous pouvez choisir les techniques qui analysent la structure des réseaux sociaux, celles qui cartographient les perceptions et les valeurs des acteurs, et les méthodes qui visent à évaluer et analyser les conflits entre les acteurs. Identifier les nœuds de communication peut aider à identifier les acteurs ayant le potentiel pour devenir des multiplicateurs de savoirs. Cela améliore les résultats. Dans le domaine de la communication, un nœud est un point de connexion où les informations peuvent

passer d'un individu ou d'un groupe à un certain nombre d'autres individus ou groupes. Il est également crucial de savoir s'il existe des tensions entre certains groupes d'acteurs. Lorsque l'étude a des objectifs sociaux, il peut être utile de réunir tout le monde autour d'une table pour faciliter les négociations. Dans d'autres cas, vous pouvez avoir à décider, lorsque deux parties sont en conflit, quelle est celle qu'il est le plus important de faire participer. Une forte interaction avec un acteur qui est impopulaire dans un système social peut considérablement compromettre l'objectif principal de l'étude et réduire la probabilité que des résultats innovants soient mis en œuvre.

Ces types d'analyses sont généralement réalisées après que les acteurs aient été classés de manière à comprendre comment les différents groupes d'acteurs interagissent et à identifier les individus ou organisations susceptibles de jouer un rôle important dans la diffusion des savoirs ou des pratiques entre les différents groupes d'acteurs et au sein de chacun d'eux. Ces méthodes peuvent être utiles

FIGURE 7

Tableau représentant les liens existant entre des organisations et des groupes, inspiré de la matrice des liens entre acteurs du projet de périmètre de protection des mangroves de Savegre, provenant de l'étude de cas sur la dégradation de la mangrove dans le delta de Savegre, Costa Rica

(Équipe: Salla Eilola, Anna Heller, Timo Beiermann, Sabrina Geppert)

Parties en conflit (-)	Parties amies (+)	Parties sans lien (0)
<p>Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage & autorité nationale de conservation Réunir les parties et les préparer à faciliter les réunions avant le processus d'engagement</p> <p>Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage & projet BIOMARCC Réunir les parties et les préparer à faciliter les réunions avant le processus d'engagement</p> <p>Agriculteurs, éleveurs, propriétaires terriens & autorité nationale de conservation/min. de l'Environnement Dans le processus d'engagement, veiller à disposer d'un facilitateur expérimenté qui sera chargé de gérer les intérêts conflictuels</p> <p>Exploitants de matériaux de construction & autorité nationale de conservation/min. de l'Environnement</p> <p>Pêcheurs & autorité nationale de conservation/ min. de l'Environnement</p> <p>ONG & agriculteurs, éleveurs, propriétaires terriens Mobiliser les ONG lorsque les agriculteurs, éleveurs et propriétaires terriens se sont engagés à participer au projet.</p>	<p>Ministère de l'Environnement et de l'Énergie & autorité nationale de conservation Améliorer les communications et la coordination dès le début du processus d'engagement. Clairement définir les visions et intérêts communs pour ce processus.</p> <p>Ministère de l'Environnement et de l'Énergie, autorité nationale de conservation & projet BIOMARCC Améliorer les communications et la coordination dès le début du processus d'engagement. Définir précisément les rôles et responsabilités de chaque partie.</p> <p>Fonds national de financement forestier & ministère de l'Environnement et de l'Énergie, autorité nationale de conservation, projet BIOMARCC Instaurer un système de bonne communication et prévoir des réunions périodiques dès le début du processus. Obtenir du Fonds forestier qu'il s'engage en faveur du projet dès le début du processus.</p> <p>Fonds forestier national & agriculteurs, éleveurs, propriétaires terriens Le fonds forestier doit entrer en contact avec les agriculteurs, éleveurs et propriétaires terriens dès le début du processus et les informer de son engagement en faveur du mécanisme de compensation.</p>	<p>Ministère du Tourisme & tous les autres acteurs Trouver un soutien potentiel lors d'une réunion avant de démarrer le processus, montrer au ministère les avantages potentiels du secteur du tourisme. Trouver également des acteurs du secteur du tourisme qui bénéficieraient du projet.</p> <p>Fonds forestier national & ministre de l'Agriculture et de l'Élevage Laisser le fonds forestier entrer en contact avec les bureaux agricoles régionaux, offrir de renforcer les capacités dans le domaine des « mécanismes de compensation »</p> <p>Exploitants de matériaux de construction et tous les autres acteurs</p> <p>Opérateurs de péage et presque tous les autres acteurs</p> <p>Citoyens & tous les ministères et institutions gouvernementales</p>

pour identifier les possibilités et les risques qu'il y a à mobiliser certains acteurs et pour identifier les valeurs et les priorités de différents groupes de manière à les prendre en compte.

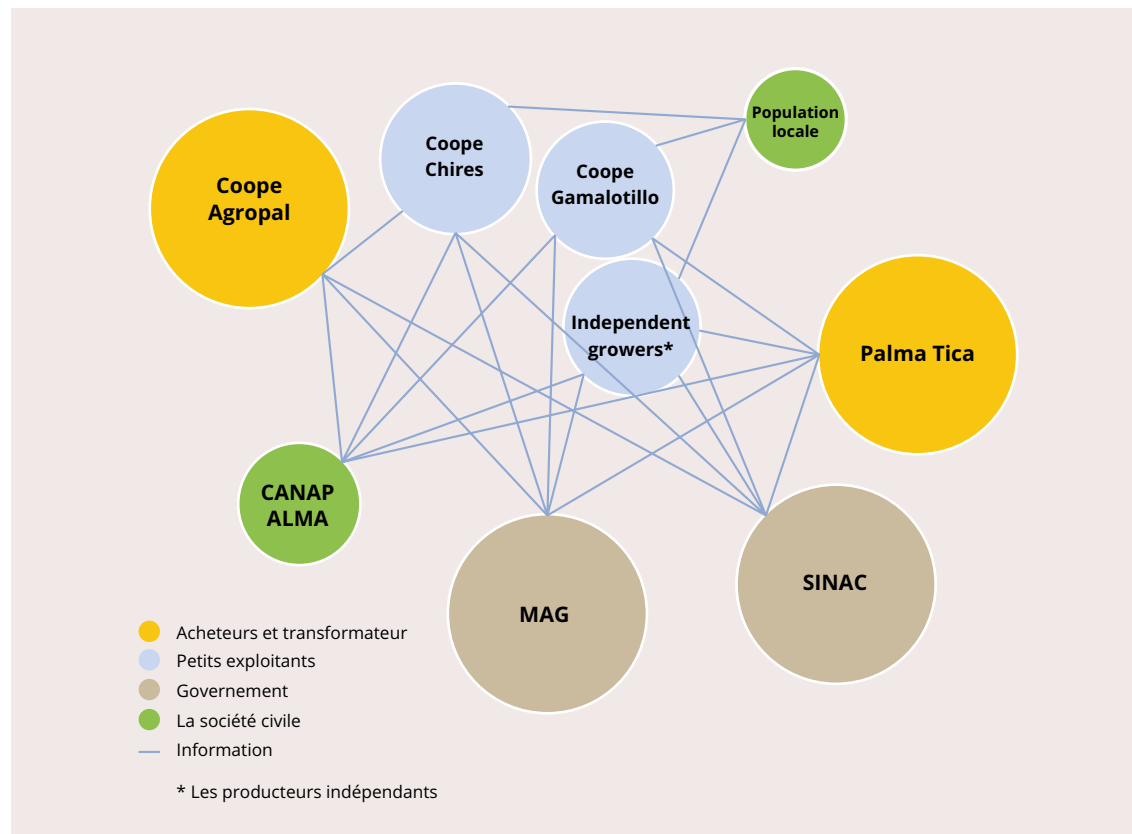
Diverses méthodes ont été utilisées pour analyser les liens entre les acteurs :

- les **diagrammes de Venn** peuvent servir à visualiser l'influence et l'intérêt relatifs de dif-

FIGURE 8

Exemple d'analyse de réseau social tiré de l'étude de cas sur l'engagement dans le secteur de l'huile de palme, district de Chires, Puriscal, Costa Rica.

(Équipe: Miriam Romero, André Orth, Lara Pusch)



férents acteurs. La taille des cercles dépend de l'influence relative de l'acteur et les chevauchements de cercles expriment des chevauchements d'intérêts de différents groupes (figure 6);

- la **matrice des liens entre acteurs** est un tableau (c'est-à-dire une matrice) dans lequel figurent tous les acteurs et qui décrit les liens qu'ils ont entre eux. Ces relations peuvent, par exemple, désigner un « conflit », une « complémentarité » ou une « coopération ». On peut également dire que la nature des liens est conflictuelle, amicale ou absente (figure 7);
- L'**analyse de réseau social** est une méthode qui donne des informations sur les modes de communication, sur la confiance et l'influence entre les acteurs d'un réseau social. Comme la matrice des liens entre acteurs, elle se présente sous la forme d'un tableau des acteurs avec les liens qu'ils ont entre eux, mais cette fois

avec un codage (0/1) ou avec des nombres qui indiquent l'intensité de ces liens. Il est possible de produire une série de tableaux, chacun d'eux représentant un lien particulier (p. ex. communication, amitié, conflit, confiance). Le résultat d'une analyse de réseau social est souvent présenté sous forme de carte de réseau social (figure 8).

Conception du processus d'engagement des acteurs

Différentes approches de conception de l'engagement

Il existe de nombreuses approches pour vous aider à créer un processus d'engagement d'acteurs (Reed and Attlee, 2015). Cette section présente deux techniques courantes et complémentaires avant de mettre l'accent sur trois étapes clés communes à chaque approche.

Le modèle GROW (Whitmore, 2010; *figure 9*) est un modèle issu de la documentation de coaching, ainsi qu'une approche ou un cadre conceptuel aide à structurer les conversations individuelles ou collectives dans le but de permettre à des personnes ou des groupes d'atteindre leurs objectifs. Selon

ce modèle, vous devez commencer par considérer les objectifs de l'événement ou du processus d'engagement. Ensuite vous considérer le chemin qui sépare la situation présente des objectifs à atteindre, avant d'identifier les options qui vous permettront d'atteindre vos objectif et de décider les mesures à prendre. Même si cela peut sembler être une question de bon sens, les questions de l'*encadré 1* peuvent être un moyen efficace de vérifier que l'événement est orienté vers l'action et qu'il contribue à la réalisation des objectifs de votre engagement avec les acteurs.

L'enquête appréciative a un certain nombre de similitudes avec le modèle GROW. Les deux sont des cadres d'analyse, de prises de décisions et de créa-

FIGURE 9

Le modèle GROW



ENCADRÉ 1

Structuration d'un processus ou d'un événement avec le modèle GROW

Pour commencer, réfléchissez aux **objectifs** que vous avez fixés pour travailler avec les acteurs et les utilisateurs probables de votre étude:

- Que voulez-vous réaliser ou modifier ensemble?
- Comment saurez-vous si vous avez réussi?
- Quand voulez-vous avoir atteint votre objectif?

Ensuite, faites le point sur votre **situation** actuelle:

- À quel stade en êtes-vous dans votre étude?
- À ce stade de votre étude, qu'avez-vous réalisée par rapport aux objectifs à atteindre?
- Quelle action avez-vous menée, à ce stade, pour essayer d'atteindre votre objectif? Quels ont été les effets de cette action?

Ensuite, considérez vos **options**:

- Quelles mesures pourriez-vous prendre pour aller de l'avant?
- Quelles stratégies ont déjà donné de bons résultats dans des circonstances analogues?
- S'il n'y avait ni obstacles, ni limites, que feriez-vous?
- Quelle mesure donnera le meilleur résultat?
- Avantages/inconvénients de cette mesure?
- Sur quelle option allez-vous d'abord travailler

Enfin, réfléchissez à ce que vous allez faire maintenant avec les acteurs, à la fin de cet atelier ou de cette réunion:

- Qu'allez-vous faire?
- Quand allez-vous le faire?
- De quelle aide avez-vous besoin?
- Qui allez-vous faire participer?
- Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de prendre cette mesure?
- Comment pouvez-vous surmonter cet obstacle?

tion d'un changement stratégique avec les acteurs. Toutefois, l'enquête appréciative met l'accent sur la nécessité de s'appuyer sur la réussite plutôt que de résoudre des problèmes, c'est changer la façon de penser des gens plutôt que leur façon d'agir, et c'est soutenir les processus de changement auto-organisationnel qui découlent de nouvelles idées (Bushe and Kassam, 2005). D'une manière générale, l'enquête appréciative suit les étapes du cycle 4D (Cooperrider and Whitney, 2001).

1. **Discovery (découverte)** – enquête sur l'ensemble du système, portant sur les réussites et les forces du groupe;
2. **Dream (rêve)** – création d'une vision claire axée sur les résultats visant à réaliser le potentiel découvert dans l'étape précédente;
3. **Design (conception)** – création de «propositions de possibilités» exprimant la façon dont les rêves de l'étape précédente peuvent se concrétiser;
4. **Destiny (destin)** – affirmation des capacités du groupe, lui permettant d'aborder un objectif avec espoir et dynamisme. Les processus d'apprentissage, d'adaptation et d'improvisation sont créés pour soutenir le changement.

Le modèle GROW et l'enquête appréciative ont trois étapes clés en commun :

1. **Ouverture et exploration**: les objectifs sont fixés dans le contexte d'une évaluation de la situation présente, en mettant si possible l'accent sur les points forts, les réussites et le potentiel.
2. **Analyse**: différentes options de coopération visant à atteindre les objectifs font l'objet d'une analyse systématique en vue de coproduire des actions pouvant être menées par le groupe.
3. **Fermeture et décision**: évaluation et priorisation des options, et prise de décisions sur des actions spécifiques.

Préparation d'un plan d'engagement des acteurs

Un plan d'engagement des acteurs bien conçu comprend généralement un certain nombre de phases clés (Reed and Attlee, 2015):

- **Description du contexte** dans lequel vous allez travailler avec les acteurs: de quelles considéra-

tions pouvez-vous être amené à tenir compte? Par exemple, vous pouvez avoir à connaître d'importants changements se produisant dans le contexte social ou politique. Il peut y avoir des conflits entre certains groupes d'acteurs et ces groupes peuvent entrer dans le processus d'engagement d'acteurs avec différents objectifs et différentes attentes. Pour certains processus, il est utile de connaître le contexte de l'organisation dans laquelle vous travaillez et de savoir comment le processus d'engagement des acteurs sera lié aux objectifs de l'organisation.

- **Identification et analyse systématiques des intérêts des acteurs:** même lorsqu'il n'est pas possible d'effectuer une «analyse des acteurs» complète à ce stade de vos activités, vous n'en devez pas moins évaluer systématiquement les groupes de personnes ou les organisations susceptibles d'être concernés par vos activités. Cela peut être un moyen utile d'identifier les impacts potentiels car, en vous mettant dans la peau de différents groupes qui, selon vous, pourraient être intéressés, vous commencez à vous faire une idée plus concrète de ce que ces intérêts peuvent être. Il peut également être intéressant de considérer que d'autres n'utiliseront pas nécessairement vos conclusions mais qu'ils n'en seront pas moins intéressés par ce que vous faites. Par exemple, il pourra s'agir de groupes susceptibles d'être exposés aux conséquences négatives de tout résultat ou qui, pour d'autres raisons, peuvent chercher à bloquer vos travaux, ou encore qu'il peut être crucial de mettre de côté pour vous permettre d'atteindre vos objectifs.
- **Définition des objectifs de l'engagement et/ou les résultats attendus:** parlez avec vos collègues et les principaux acteurs des résultats que vous aimeriez atteindre. Faites en sorte que vos objectifs soient aussi précis et mesurables que possible, et fixez-vous un délai approximatif de réalisation de ces objectifs.
- **Définition des techniques d'engagement ou des activités à mener pour atteindre les objectifs:** examinez en détail la façon d'atteindre chaque objectif ou résultat et la façon dont les différents utilisateurs de la recherche et les différents acteurs se mobiliseront pendant toute la durée du projet, en tenant compte des besoins et des modes de communication

Un bon plan d'engagement vous aidera à organiser, mettre en œuvre et suivre efficacement vos activités d'engagement et leurs impacts dans le cadre d'un processus d'engagement bien conçu.

privilegiés par différents groupes. Pour être crédible, vous devez penser à chaque objectif/résultat et décrire comment il sera atteint, en prenant en compte, par exemple:

- les circuits de communication et d'échange de savoirs les mieux adaptés à différents groupes d'acteurs et à la réalisation de différents objectifs/résultats, par exemple médias de masse, presse spécialisée et bulletins, internet, courrier, discussion en tête à tête;
- le type de langage utilisé – en termes de langage parlé, mais aussi en veillant à bien choisir les mots pour expliquer des idées et des concepts. La possibilité de communiquer dans une langue comprise par tous peut contribuer à minimiser les différences d'ethnicité, de dialecte, de culture, de valeurs sociales, de discipline, d'expérience, de différences locales, etc.;
- un éventail d'activités particulières pouvant être utilisées pour mobiliser différents acteurs, par exemple des conférences et des ateliers, des réunions en tête à tête avec les décideurs clés, l'utilisation de différents réseaux sociaux, de sites internet, de films documentaires, de documents de politique générale, etc.,
- **Prise en considération des risques et détermination des indicateurs de suivi de l'avancement du projet:**
 - Un certain nombre de risques peuvent potentiellement vous empêcher d'atteindre vos objectifs – certains seront plus maîtrisables par vous que d'autres et certains peuvent totalement être indépendants de votre volonté. Le fait de penser systématiquement aux facteurs susceptibles de vous empêcher d'atteindre vos objectifs peut



vous aider à affiner vos objectifs (p. ex. en remplaçant des objectifs à haut risque ou des objectifs irréalisables par des tâches plus faciles à réaliser), à concevoir des moyens plus efficaces d'atteindre vos objectifs, ou simplement à identifier des mesures d'atténuation à mettre en œuvre dès que les risques deviendront réalités.

- Pour vous aider à suivre l'avancement de la réalisation de vos objectifs d'engagement, il peut être utile de concevoir des indicateurs capables de vous donner rapidement et facilement des indications sur la réussite (ou pas) de vos activités avec les acteurs. Pour que cela fonctionne bien, il vaut la peine de réfléchir aux informations/données exactes dont vous aurez besoin pour mesurer chaque indicateur. Pour en savoir plus sur l'élaboration d'indicateurs efficaces permettant de suivre et évaluer l'engagement, voir la Section 3.
- Demandez-vous si vous voulez utiliser des systèmes informatiques pour vous aider à faire un suivi de vos résultats.

Les objectifs et les indicateurs peuvent vous aider à faire en sorte que vos impacts restent sur la bonne voie, mais ils ne doivent pas être rigides au point de vous empêcher d'adapter vos objectifs aux besoins changeants des acteurs ou d'exploiter de nouvelles possibilités lorsqu'elles se présentent.

■ **Garantie que les activités d'engagement disposent de ressources suffisantes et qu'elles sont intégrées dans la gestion du projet :**

- Dans votre équipe de projet, définissez les responsabilités de chacun relativement aux échanges de savoirs. Demandez-vous qui sera chargé de réaliser chaque résultat/objectif décrit dans votre plan d'engagement, et dans quels délais, et intégrez ces informations dans le cadre plus large de la planification et de la gestion du projet. Le personnel chargé de gérer l'engagement des acteurs et des « courtiers de savoirs » peut être une précieuse ressource (interne

TABLEAU 4

Exemple de plan d'engagement des acteurs pour restaurer les terres dégradées au Royaume-Uni

Impact, résultat ou objectif	Acteurs cibles	Messages clés	Mécanisme d'exécution (activité)
Restaurer 20 millions d'hectares de tourbières endommagées d'ici à 2025, sur la base d'une étude publiée sur les méthodes et avantages de la restauration	<ul style="list-style-type: none"> Ministres de la Defra et administrations déléguées Analystes de données environnementales dans les services ministériels Agences gouvernementales chargées de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> 80 % des tourbières du RU sont endommagées et cela a un coût considérable pour la société En raison de l'endommagement des tourbières il est plus difficile d'atteindre les objectifs des politiques du climat, de l'eau et de la biodiversité Nous disposons de méthodes efficaces de restauration des marais La restauration des marécages peut permettre d'atteindre les objectifs des politiques du climat, de l'eau et de la biodiversité 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un code des tourbières (Peatland Code) visant à démontrer publiquement les progrès réalisés relativement à la déclaration de politique sur les partenariats public-privé pour la conservation Document de politique générale Présentations aux analystes politiques Briefings aux ministères via des ONG dignes de confiance et d'autres contacts Contribution à l'élaboration du code des tourbières
	<ul style="list-style-type: none"> PME et multinationales installées au RU 	<ul style="list-style-type: none"> Les tourbières sont des sites magnifiques et emblématiques qui sont cruciaux pour la société La restauration des marais peut être révélatrice en matière de neutralité carbone des entreprises Les tourbières sont des puits de carbone aussi rentables que ceux des forêts mais elles présentent d'autres avantages pour l'eau, la faune et la flore, et elles durent plus longtemps. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du code des tourbières pour donner aux commanditaires commerciaux des garanties selon lesquelles leur argent se traduira par des avantages en carbone quantifiables Petit film Brochure sur le code des tourbières à l'intention des sponsors Catalogue des possibilités de sponsoring Intermédiation et mécanismes de paiement Relations ciblées et instauration d'un climat de confiance avec les directeurs de la durabilité dans les entreprises clés Présence aux manifestations et allocutions lors de réunions avec des sponsors potentiels Sensibilisation & nouvelles pistes & commentaires par les réseaux sociaux
	<ul style="list-style-type: none"> Organisations représentant les propriétaires/gestionnaires des terres 	<ul style="list-style-type: none"> La société attend plus des tourbières et les propriétaires doivent être payés un juste prix pour restaurer et entretenir leurs fonction Le code des tourbières peut compléter les subventions publiques qui ne paient que les travaux de restauration initiale en couvrant les coûts récurrents de suivi et d'entretien sur 30 ans ou plus 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des liens et de la confiance avec les personnes et organisations clés Ateliers permettant d'examiner les risques et les avantages avec les propriétaires Petit film Fiche de renseignements à l'intention des propriétaires Contribution à l'élaboration du code des tourbières Identification des terres pouvant être restaurées en vertu du code Sensibilisation par les réseaux sociaux

Indicateurs d'impact (et moyens de mesure)	Risques	Atténuation des risques	Responsabilité	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"> ■ Code des tourbières élaboré, piloté et lancé avec le soutien de haut niveau du gouvernement ■ Niveau des fonds de parrainage (registre du code des tourbières) ■ Nombre d'hectares de terres restaurées par année (registre du code des tourbières) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nouveau gouvernement opposé au code des tourbières ■ Nouveau ministre opposé au code des tourbières ■ Vive réaction des ONG environnementales opposées au crédit carbone 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lancement du code des tourbières avant la fin de cette législature ■ Aider les fonctionnaires à élaborer des notes d'informations efficaces destinées au ministre ■ Préparer une version du code ne prévoyant pas de crédit carbone pour le lancement initial, ce qui satisferait les ONG, avant d'envisager les marchés du carbone 	Mark Reed et Clifton Bain (IUCN)	2013-14: contributions pour l'élaboration du code 2014: dossier politique et présentations, communication d'informations aux ministres Novembre 2015: sortie du code des tourbières
<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveau des fonds de parrainage (registre du code des tourbières) ■ Nombre d'hectares de terres restaurées par année (registre du code des tourbières) 	Manque d'intérêt de la part des entreprises	Commande d'une étude de marché	Mark Reed, Clifton Bain, James Byrne (Wildlife Trust), Chris Dean (Moors for the Future) et la Peatland Alliance (RSPB, National Trust et Wildlife Trusts)	2014
<ul style="list-style-type: none"> ■ Code des tourbières élaboré, piloté et lancé avec le large soutien de la communauté de propriétaires ■ Nombre de propriétaires bénéficiant d'un juste prix pour les travaux de restauration (registre du code des tourbières) ■ Nombre d'hectares de terres restaurées par année (registre du code des tourbières) 	Manque d'intérêt de la part des propriétaires	Mobiliser les organisations représentatives tôt dans le processus pour faciliter l'élaboration du code Organiser un atelier aussitôt que possible pour avoir des commentaires de la part des propriétaires et adapter le code et notre approche en conséquence	Mark Reed et Kathleen Allen (étudiante en doctorat)	2013-14: contributions à l'élaboration du code 2014: atelier avec les propriétaires

TABLEAU 5

Exemple du rôle des acteurs identifiés et des liens qu'ils ont entre eux, tiré de l'étude de cas sur les bassins hydrologiques de Khojahakik et Chorvodor, district de Mominabad, Tadjikistan

(Équipe: Kudrat Nurmetov, Dilovar Okilov et Bakhtiyor Zuhurov)

Acteurs / groupes bénéficiaires	Services écosystémiques			
	Soutien	Ravitaillement	Régulation	Culturel
Utilisateurs des terres cultivées (irriguées et non irriguées)	X	X		
Utilisateurs de vergers	X	X		X
Utilisateurs de pâturages (non irrigués)	X	X		
Comités d'éleveurs	X	X		
Service forestier de l'administration du district de Mominabad	X	X		X
Utilisateurs de bois		X		
Comité d'utilisation des terres de l'administration du district de Mominabad		X		X
Association de comités d'éleveurs			X	X
Service écologique de l'administration du district de Mominabad			X	X
Comité de la protection environnementale relevant du gouvernement de la République du Tadjikistan			X	X



Exemple de matrice de services écosystémiques, groupes bénéficiaires et acteurs tiré de cas sur le programme d'éco-restauration de la région des Sunderbans au Bangladesh et en Inde.

(Équipe : Salimul Alam Shahin, Udaipur Deepak Sharma, Bhuwana Palash Sharma).

Services écosystémiques	Groupe bénéficiaire	Acteurs concernés	Intérêt des acteurs
Services de soutien (cycle des éléments nutritifs; formation du sol; production primaire)	Habitants de la zone d'impact de Sunderbans (SIZ). Près de 3,5 millions d'habitants	Communautés de la SIZ vivant dans la région des Sunderbans Agriculteurs Communauté de pêcheurs Apiculteurs Ramasseurs de palmes	Exploitation économiquement rentable. Durabilité de l'environnement. Protection contre les catastrophes naturelles.
(ressources de la flore et la faune, alimentation; poisson, miel, route fluviale, eau; combustible, bois et fibres)	Habitants de la zone d'impact de Sunderbans (SIZ). Hommes d'affaires/ intermédiaires dans le trafic de produits illicites.	Communautés de la SIZ vivant dans la région des Sunderbans Agriculteurs Communauté de pêcheurs Apiculteurs Ramasseurs de divers types de palmes (p. ex. Nypa Fruticans) Hommes d'affaires/ intermédiaires dans le trafic de produits illicites (flore/faune) Administration locale/ Commissaire adjoint Gouvernement national du Bangladesh et de l'Inde Groupes autochtones locaux Bénéficiaires de la CSR Administration locale Organisations représentatives locales Groupes écologiques locaux	Rentabilité économique de l'exploitation. Conservation et préservation de la forêt de mangrove. Moyens de subsistance durables.
Services de régulation (régulation du climat; régulation alimentaire; prévention des maladies; purification de l'eau, désalinitation)	Habitants de la zone d'impact de Sunderbans (SIZ). Agriculteurs Pêcheurs	Habitants de la zone d'impact de Sunderbans (SIZ). Organisations non gouvernementales internationales/ nationales Autorité de la SRF (Bangladesh & Inde) Agences gouvernementales nationales (Bangladesh et Inde)	Rentabilité économique de l'exploitation. Conservation et préservation de la forêt de mangrove.
Services culturels (spirituels; esthétiques; éducatifs; récréatifs)	Touristes/visiteurs de la réserve forestière spéciale (SRF) Populations autochtones locales Chercheurs/universitaires	Organisations représentatives locales Touristes/visiteurs de la réserve forestière spéciale (SRF) Universitaires Direction locale Groupes autochtones locaux Agences gouvernementales nationales (Bangladesh et Inde)	Tourisme Beauté esthétique Histoire culturelle Possibilités récréatives Régulation, conservation et préservation de la forêt de mangrove.

TABLEAU 7

Exemple de stratégies de communication adaptées aux acteurs du projet de périmètre de protection de la mangrove de Savegre, fourni par l'étude de cas sur la dégradation de la mangrove dans le delta de Savegre, Costa Rica.

(Équipe: Salla Eilola, Anna Heller, Timo Beiermann, Sabrina Geppert).

Acteurs/groupes	(A) Domaines d'intérêt commun	(B) Type de langage utilisé avec ces acteurs/ce groupe particulier	(C) Forme de communication (rapports, bulletins, articles, prospectus, etc.)
Autorité nationale de conservation SINAC (niveau local: autorité du parc et son personnel)	Minimiser l'empiétement sur le parc national tout en offrant des incitations aux agriculteurs et propriétaires environnants pour qu'ils convertissent leurs terres en forêt secondaire	Espagnol, et éventuellement, terminologie scientifique/ conservacionniste	Réunions, ateliers, téléphone, courriels, rapports avec statistiques et chiffres
Ministère de l'Environnement et de l'Énergie	Minimiser l'empiétement sur le parc national tout en offrant des incitations aux agriculteurs et propriétaires environnants pour qu'ils convertissent leurs terres en forêt secondaire	Espagnol, et éventuellement terminologie scientifique de base	Réunions, ateliers, téléphone, courriels, brefs rapports bien illustrés avec statistiques et chiffres
Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage	Système d'incitation efficace pour la conversion des terres et la mise en place d'autres moyens de subsistance sur ces terres converties	Espagnol, et éventuellement terminologie scientifique de base	Réunions, ateliers, téléphone, courriels, brefs rapports bien illustrés avec statistiques et chiffres, petit film accessible par smart phone
Projet BIOMARCC (projet de soutien de l'autorité nationale de conservation)	Soutenir et renforcer les capacités de l'autorité nationale de conversion gérant le système national de zones protégées et améliorer sa capacité à s'adapter au changement climatique	Espagnol, et éventuellement, terminologie scientifique/ conservacionniste	Réunions, ateliers, téléphone, courriels, rapports avec statistiques et chiffres
Fonds national de financement forestier	Possibilités de financer un système d'incitation performant pour la conservation des terres et la mise en place d'autres moyens de subsistance sur ces terres converties	Espagnol, et éventuellement terminologie scientifique de base	Réunions, ateliers, téléphone, courriels, petits bulletins bien illustrés avec statistiques et chiffres
Compagnies agricoles (p. ex. compagnie Palma Tica)	Incitations avantageuses à convertir une terre productive en forêt secondaire	Espagnol, langage simple du grand public, éventuellement terminologie économique	Réunions, ateliers, téléphone, courriels, bulletins ou prospectus et articles bien illustrés avec statistiques et chiffres, petit film accessible par smart phone

T A B L E A U 8

Exemple de matrice de planification d'activités pour différents niveaux d'engagement (scénarios d'évaluation), tiré de l'étude de cas sur l'efficacité économique et écologique des méthodes de maîtrise de l'érosion éolienne du sol: exemple de la Polésie occidentale ukrainienne.

(Équipe: Warren Priest, Antonia Schraml, Hekuran Koka, Anatoliy Kucher, Lesya Kucher, Iryna Kazakova).

Acteurs	Calendrier	Début du processus d'engagement	Pendant le processus d'engagement		Fin et suivi de l'engagement
			Phase 1	Phase 2	
Agriculteurs		Collaborer	Informer/impliquer	Informer/impliquer	Informer
Conseil du village		Collaborer	Collaborer	Collaborer	Collaborer
Propriétaire et locataires potentiels		Impliquer/ collaborer	Impliquer/ collaborer	Impliquer/ collaborer	Impliquer/ collaborer
Population locale		Impliquer	Impliquer	Informer	Informer
Population pratiquant «l'agrotourisme vert»		Impliquer	Impliquer	Impliquer	Collaborer
Organisations locales et/ou nationales de propriétaires/ d'agriculteurs		Informer/ impliquer	Consulter	Consulter	
Transformateurs de produits agricoles, entreprises de transformation du lait et de la viande		Informer/ impliquer	Consulter	Consulter	Impliquer
Branche de Volhynie de l'Institut public de protection des sols – Inspection écologique d'Ukraine (bureaux régionaux) et de l'organisme public chargé des ressources terrestres		Impliquer	Collaborer	Collaborer	Collaborer
Ministères ukrainiens de l'Écologie et des Ressources naturelles, et de la Politique agraire et de l'Alimentation		Informer	Consulter	Collaborer	Collaborer
Services de développement agricole		Consulter	Consulter	Consulter	
Organisation internationale				Informer	Informer

Notes: **Informer** – niveau d'engagement le plus bas; **Consulter** – des questions précises sont posées, mais pas de discussion ou d'interaction complète; **Impliquer** – plus de possibilités de discussion; **Collaborer** – participation, dans une certaine mesure, au processus décisionnel complet

TABLEAU 9

Exemple de stratégie de communication, tiré de l'étude de cas sur l'engagement locale à Colliguay: potentielle d'intensification régionale et nationale. Une étude de cas dans le Chili central.

(Équipe: Jennifer Schultz, Andreas Guenther, Annick Verstraelen, Miguel Ángel Gómez Rozo)

La communication au début du processus d'engagement

Le début du processus est crucial pour instaurer la confiance. Comment instaurer la confiance dans l'anonymat? Peut-être que ce n'est pas possible. Il est donc prévu que pour commencer l'engagement, la première étape consiste à contacter les personnes concernées par le problème. Il faut aussi contacter les personnes qui pourraient aider à atteindre les objectifs. C'est pourquoi faire dès le début du **porte-à-porte** et organiser **d'autres types de rencontres** est un élément clé qui permettra que le processus soit amorcé en intégrant les points de vue et opinions de ces personnes: agriculteurs, travailleurs du secteur du tourisme, travailleurs dans un «fundo», propriétaires de résidences de vacances; technicien de la CONAF ou de la DGA, directeur du service du secrétaire général; comptable, directeur, directeur général. Il est important de frapper à toutes les portes et de parler à tous pour voir si l'hypothèse est bonne ou mauvaise.

Communication pendant le processus d'engagement

Lorsque le processus a éveillé ce qu'on peut appeler une «masse critique» qui est déjà intéressée et impliquée, ou du moins intriguée par le processus et tout le bruit qu'on fait autour, il est très probable que des informations – voire un tas d'informations – seront divulguées. C'est alors que des mécanismes tels que des «magazines/bandes dessinées», bulletins, émissions radiophoniques et briefings, tous ces éléments clés visant à entretenir l'intérêt du public et le tenir informé, interviendront. Après une année de ce processus, et alors que l'engagement ou l'intérêt suscité devrait progresser, un **centre d'information** peut être mis en place pour attirer les acteurs. On disposera alors de plus d'informations et de résultats pour préparer des **communiqués de presse à publier dans les médias**. Il est possible qu'au bout d'un an, une simple intervention ou des initiatives puissent **démarrer**. Après 2 ou 3 ans, le processus aura produit une dynamique qui pourra être communiquée aux enfants et au grand public. C'est à ce stade que les **visites éducatives dans les écoles** pourront commencer.

Communication sur ce qui doit se passer ensuite

Le **centre d'information** jouera un rôle déterminant en matière de divulgation de l'information dans la mesure où il est censé être l'équivalent des «journalistes autorisés de l'alliance de Colliguay». Le processus devrait avoir pris un élan tel que les personnes qui ont renforcé leurs compétences et ont conscience des bénéfices qu'elles tirent des services de la forêt, sont celles qui utilisent les mécanismes leur permettant de communiquer, non seulement dans leur vallée, mais aussi au niveau régional et national.

TABLEAU 10

Exemple de feuille de communication tiré de l'étude de cas sur la gestion durable des sols grâce à l'engagement des acteurs, Messdorfer Feld, Allemagne.

(Équipe: Melanie Joshi, Liberty Tanangco, Christine Priessner, Rianne C ten Veen, Kristin Bretthauer, Eva Hill, Arturo Mariano Figueroa, Hannes Podzum, Ana Riza Mendoza).

Date/Durée (+Flexibilité)	Processus de recherche (Objectifs, résultats attendus, délais)	Processus d'engagement (Discussion et activités)
Étape 1: événement d'ouverture (soirée d'information et table ronde) ■ Préparation: 2 mois ■ Durée: 1 journée/soirée	■ Diffusion des informations concernant la situation actuelle et détermination collective des objectifs ■ Utiliser le système «boule de neige» ■ Délai: septembre 2015	■ Les différents groupes d'acteurs font savoir et identifient d'autres acteurs
Étape 2: coordonner l'association entre l'initiative des citoyens existante et les ONG ■ Durée: 6 mois	■ Accroître leur capacité d'influencer les décideurs politiques (ville de Bonn) ■ Délai: avril 2016	■ Association entre ONG et les citoyens locaux
Étape 3: Réunion avec les agriculteurs locaux (et les représentants de la Chambre d'agriculture) ■ Préparation/Durée: 10 mois	■ Obtenir le point de vue des agriculteurs sur l'utilisation durable des terres ■ Cartographie des savoirs (Quel est leur avis sur la gestion durable des terres? Quels sont les préjugés et réserves? Des questions financières sont-elles à prendre en compte?) ■ Délai: mars 2017	■ Coopérer avec les chercheurs et les experts pour une autre agriculture sur le principe de la gestion durable des sols (ateliers).
Étape 4: Contacter la ville de Bonn ■ Préparation/Durée: 6 mois	■ Présenter un autre scénario d'utilisation des terres et convaincre le gouvernement que la construction permanente de bâtiments, l'imperméabilisation du sol et l'expansion urbaine n'offrent pas la même valeur que le maintien de Messdorfer Feld et de services écosystémiques en «bonne santé». ■ Essayer d'identifier d'éventuels obstacles. ■ Délai: octobre 2017	■ Essayer de mobiliser par l'intermédiaire de Buendnis Gruene NRW dans la mesure où son point de vue politique est favorable à la conservation des terres. ■ Clarifier le point de vue des résidents en collectant des signatures. ■ Les représentants de l'Initiative des citoyens doivent assister aux réunions du conseil sur l'aménagement des sols.
Étape 5: Contacter les investisseurs et identifier les liens potentiels avec les écoles/ jeunes volontaires ■ Durée: 6 mois	■ Obtenir une aide financière (peut être un facteur convaincant pour influencer les décideurs politiques) ■ Délai: avril 2018	■ Annonces et publicité sur la possibilité d'investir dans l'utilisation durable des terres à Messdorfer Feld. ■ Communiquer directement avec d'éventuels investisseurs. ■ Solliciter un intérêt pour Adopt-a-Plot (adopter une parcelle) comme projet social ou scolaire.

ou externe à l'équipe du projet), si vous avez les moyens de rémunérer leur temps.

- Des fonds suffisants doivent être affectés à l'engagement et doivent être intégrés dans toutes les phases des activités pour permettre, autant que possible, la conception conjointe, la coproduction et la fourniture conjointe des produits avec les acteurs.

Un moyen simple de structurer ces informations consiste à utiliser une matrice montrant comment différents objectifs/résultats d'engagement correspondent à des mécanismes spécifiques d'exécution avec les risques, mesures d'atténuation, indicateurs, délais et personnes responsables qui leurs sont associés (*tableau 4*). Toutefois, il n'y a pas qu'une « bonne » façon d'élaborer une telle stratégie, c'est pourquoi nous vous invitons à adapter ces idées à vos propres besoins. Les *tableaux 5 à 10* donnent des exemples de planification de l'engagement des acteurs fournis par les participants au cours MOOC.

Section 2.

Agir



Outils d'engagement des acteurs

Ce chapitre met l'accent sur le processus d'engagement lui-même et souligne comment il peut être conçu avec des délais fixés, des activités effectives et des règles pertinentes (Reed and Attlee, 2015).

Le processus d'engagement peut être défini comme le processus grâce auquel les acteurs identifiés ont la possibilité de discuter et de donner leur point de vue sur d'éventuelles pistes et solutions d'action avant que de décider quelles sont les meilleures. Le processus permet aux acteurs identifiés d'aborder les questions d'utilisation actuelle des terres les concernant en (i) identifiant d'autres pratiques de gestion plus durable des terres à partir d'une liste préétablie d'options, et en (ii) identifiant des pistes appropriées de mise en place de ces autres pratiques de gestion durable des terres.

Avant de vous lancer dans un processus d'engagement d'acteurs, il est utile d'exposer brièvement ce qui constitue une interaction appropriée au cours de l'engagement et de communiquer de manière réaliste sur les limites de ce qui peut être réalisé afin d'éviter toute attente irréaliste. Vous devez garder à l'esprit que le processus d'engagement peut nécessiter des ajustements des délais et des activités prévues à la suite des discussions avec les acteurs. Vous pouvez souhaiter créer un calendrier combiné du processus de recherche et du processus d'engagement pour montrer le lien qui existe entre eux, en gardant à l'esprit que les rôles peuvent varier parallèlement à l'évolution du projet, de la phase de démarrage à la diffusion des résultats définitifs.

Outils d'ouverture et d'exploration

Les techniques d'ouverture et d'exploration sont notamment les suivantes :

- Les techniques de **brainstorming** ou « remue-méninges » (un guide pratique des techniques de brainstorming est disponible à l'adresse suivante : <http://www.mindtools.com/>

[brainstm.html](#)) peuvent aider à trouver rapidement des idées initiales à partir d'un groupe. En demandant aux participants de réfléchir et d'exprimer rapidement leurs idées au moyen de phrases courtes, cette technique les encourage à oublier les critères qu'ils utilisent normalement pour filtrer des idées qui peuvent ne pas immédiatement paraître pertinentes ou acceptables. Comme telles, beaucoup de ces idées peuvent ne pas être exploitables, mais il peut émerger un certain nombre d'idées nouvelles et créatives qui, sinon, n'auraient pas été exprimées et qui peuvent ultérieurement se concrétiser.

- Dans un **métaplan**, les participants reçoivent un nombre fixe de « post-it » (généralement de 2 à 5 en fonction de la taille du groupe, et plus le groupe est important moins le nombre de post-it par participant est élevé) et il leur est demandé d'inscrire une idée par post-it. Ils prennent ensuite ces post-it et les collent sur une feuille de tableau de conférence, au mur, en regroupant les idées identiques, similaires ou ayant un lien entre elles. L'animateur fait ensuite un résumé de chaque groupe, vérifie que les participants sont satisfaits des regroupements qu'ils ont faits (en faisant éventuellement des changements), encercle et nomme chaque groupe. En l'espace de 10 minutes, il est possible à chacun de donner son point de vue et vous disposez d'une synthèse des principales idées pouvant être utilisées pour structurer d'autres activités collectives.
- Les **diagrammes de Venn** peuvent être utilisés à une même fin pour aider les participants à déterminer les questions clés, ainsi que tout chevauchement ou toute connexion entre-elle.
- Il existe divers moyens de faire en sorte que les participants dressent une **liste** d'idées ou d'informations, par exemple en répondant à des demandes d'informations sur les réseaux

sociaux ou dans des forums de discussion en ligne, ou dans le cadre d'une activité collective au cours de laquelle ils créent, autour de la pièce, des «stations» dans lesquelles ils peuvent énumérer des informations ou des idées sur un sujet donné. Ces stations peuvent, par exemple, être basées sur des thèmes soulevés par une séance de brainstorming ou un métaplan (voir plus haut). Ces groupes peuvent fonctionner avec un animateur ou bien les participants peuvent simplement aller à chaque station et apporter individuellement leur contribution lorsqu'ils ont le temps de le faire.

- Avec la technique du **carrousel**, les participants sont affectés à des groupes (avec autant de groupes qu'il y a de stations) et disposent d'un délai fixe pour apporter leur contribution à une station avant de passer à la suivante. Si chaque groupe dispose d'un marqueur de couleur différente, les participants peuvent voir quelles idées ont été proposées par les groupes précédents. Lorsqu'un groupe atteint une nouvelle station, il a le temps de lire les contributions du ou des groupes précédents, sinon celles-ci sont brièvement résumées par l'animateur de la station. Les membres du groupe peuvent alors poser des questions ou compléter le travail entrepris en ajoutant leurs propres idées sous les idées exprimées par les groupes précédents. À mesure que l'activité se poursuit, il devient de plus en plus difficile d'ajouter de nouvelles idées, si bien que le temps passé devant chaque station peut être diminué. Enfin, pour réduire le temps normalement nécessaire pour que les stations «rendent compte» au groupe de départ, les participants peuvent être envoyés à leur station d'origine pour lire ce que les autres groupes ont ajouté à leurs idées. Bien qu'elle ne soit pas réellement exhaustive, cette technique donne à chacun une bonne idée des contributions faites à toutes les stations. Pour ceux qui souhaitent avoir une image plus globale, les documents peuvent rester affichés sur les murs pour être vus lors des pauses ultérieures.

Outils d'analyse des options

Les techniques d'analyse permettant aux acteurs d'examiner les options de lutte contre la dégradation des terres et d'en faire une évaluation critique sont notamment les suivantes :

- Les techniques de **catégorisation**, selon lesquelles il est demandé aux participants de trier ou de regrouper des idées selon des thèmes, par exemple sur la base de critères préétablis ou de similitudes. La phase de regroupement d'un métaplan en est un exemple, tout comme l'est l'inscription d'idées sur des fiches que les participants doivent ensuite mettre sur différents tas en fonction de leur catégorisation.
- Les techniques de **mind-mapping**[®] (également appelées techniques de carte heuristique, de schématisation conceptuelle, diagramme en araignée) (pour un guide pratique de ces techniques, allez à l'adresse http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_01.htm), peuvent être un moyen utile et rapide de saisir et lier des idées avec les acteurs.
- **L'analyse de l'arbre des problèmes** (également appelée diagramme de causes et effets) est similaire au mind-mapping, mais elle est aussi plus simple (et également plus limitée dans son mode d'utilisation). Elle peut être utile lorsque la complexité d'une carte heuristique peut intimider certains participants ou lorsque vous voulez que l'analyse soit simple et brève. Plutôt que d'examiner comment toutes les questions sont liées entre elles, l'analyse de l'arbre des problèmes utilise la métaphore de l'arbre pour faciliter la visualisation des liens entre les causes fondamentales et les solutions d'un problème. Pour cela, on dessine simplement un arbre sur une grande feuille de papier et on inscrit le problème sur le tronc. Il est ensuite demandé aux participants de dessiner les racines puis d'inscrire les causes fondamentales le long de celles-ci. Certaines causes fondamentales peuvent mener à d'autres causes fondamentales et il faut alors tracer un élément de liaison entre les racines (mais il ne faut pas que cela devienne trop complexe). Toutes ces racines (ou causes fondamentales) mènent à la base du tronc d'arbre. En haut du tronc, on dessine des branches le long desquelles on inscrit les solutions potentielles (là encore avec la possibilité de relier les branches à d'autres branches pour montrer comment une solution peut dépendre d'une autre solution déjà mise en œuvre). Si vous le souhaitez, vous pouvez découper des ronds de papier de couleur pour représenter les fruits qui, eux, peuvent être



utilisés pour illustrer les impacts ou résultats attendus de la mise en œuvre des solutions.

- **L'analyse SWOT** (pour en savoir plus, aller à l'adresse: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm) encourage les gens à penser systématiquement aux forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) liées aux questions étudiées.
- Pour les questions ayant une forte dimension temporelle ou pour la planification d'un projet avec les acteurs, un **échancier** peut être utilisé pour faciliter la structuration de la discussion par rapport à des événements historiques ou prévus/espérés. Il existe plusieurs moyens de réaliser cet échancier, par exemple en plaçant des feuilles de tableau de conférence bout-à-bout le long d'un mur et en traçant une ligne horizontale le long du milieu des feuilles, puis en inscrivant «MAINTENANT» ainsi que des années spécifiques et/ou des événements historiques ou connus futurs, pour aider les gens à s'orienter dans l'échancier. Les participants peuvent ensuite inscrire des commentaires ou coller des post-it à divers points (du passé ou du futur) de l'échancier, et empiler verticalement les idées qui se situent au même moment.

Outils de fermeture ou de décisions

Les techniques de fermeture et de décisions sont les suivantes:

- Le **vote** est une méthode courante mais, avec des groupes, il peut être difficile de garantir l'anonymat dans la plupart des cas, ce qui peut fausser les résultats. Par ailleurs, on dispose de peu de place pour explorer les raisons du vote de chacun.
- Le **classement** peut être utilisé pour ranger les idées dans l'ordre, mais il peut être difficile de parvenir à un consensus des participants pour un classement donné, même si les discussions auxquelles le classement donne lieu peuvent être révélatrices. Il n'est pas possible non plus de faire la différence entre les options particulièrement populaires ou impopulaires, or cela peut avoir son importance lorsqu'une ou quelques idées seulement sont considérées comme valables, dans la mesure où un classement peut laisser entendre que les options classées à un rang intermédiaire sont acceptables, voire privilégiées.
- Le classement par ordre de priorité, ou **priorisation**, diffère du classement traditionnel en per-

mettant aux participants d'exprimer la force de leur sentiment face à une option donnée au lieu d'un simple «oui» ou «non» (comme dans un vote) ou du classement d'une idée selon qu'elle est meilleure ou pire qu'une autre idée. Les exercices de priorisation permettent également d'identifier les options considérées comme particulièrement populaires (ou pas) par les participants, options qu'on peut ensuite souhaiter explorer plus en détail. Dans les exercices de priorisation, les participants se voient remettre des éléments de notation qu'ils peuvent affecter à différentes options (p. ex. gommettes ou, si vous travaillez dehors, des cailloux, mais si vous n'avez rien sous la main, il suffit de demander aux participants d'affecter des croix aux options avec un stylo). Normalement, chaque participant doit recevoir un nombre fixe d'éléments de notation (ce nombre doit, au minimum, être égal à celui des options) – ceci afin d'empêcher certains participants d'attribuer plus de points que d'autres aux options qu'ils préfèrent et ainsi, de fausser le résultat. Si vous utilisez des gommettes, il est possible de demander aux participants d'utiliser des gommettes de différentes couleurs pour exprimer leurs préférences selon différents critères (p. ex. des gommettes rouges pour dire à quel point ils trouvent qu'une idée est rentable et des gommettes vertes pour dire à quel point la mise en œuvre d'une idée serait facile). Il est alors possible de voir d'un simple coup d'œil quelles idées sont privilégiées et il est relativement rapide et facile de totaliser le nombre de points attribués à toutes les options et, le cas échéant, de créer une liste de classement.

- **L'évaluation multicritères** (également appelée analyse multicritères, modélisation de décisions multicritères et matrice de classement) est un outil d'aide à la décision permettant d'examiner des questions et des prises de décisions selon de multiples critères. Elle permet à des groupes de personnes d'évaluer systématiquement des critères économiques, sociaux et environnementaux, y compris des priorités concurrentes. Des données quantitatives et qualitatives peuvent être utilisées pour comprendre la valeur relative attribuée à différentes dimensions d'options décisionnelles. D'une manière générale, le processus suppose la définition de contextes ou de problèmes, la représentation de critères d'évaluation et d'options de gestion,

et une évaluation. Appliquée de manière participative avec les acteurs, cette technique peut comporter un nombre quelconque de phases discrètes, parmi lesquelles :

- Définition du contexte et identification des participants: on pourra avoir recours au classement des acteurs/ à des techniques d'analyse pour savoir quel acteurs doivent participer à une évaluation multicritères
- Définition des critères: définition des critères tenant compte des intérêts des acteurs au moyen d'une discussion organisée et de documents
- Définition des options entre lesquelles le groupe effectue un choix
- Notation des options en fonction des critères: l'efficacité probable de chaque option est notée en fonction de chaque critère
- Évaluation multicritères: des algorithmes sont utilisés pour combiner les notes et les classements en une valeur pondérée décrivant la préférence globale pour chaque option. Ce calcul peut s'effectuer au moyen de logiciels disponibles en téléchargement libre ou simplement à la main en additionnant les notes attribuées à chaque option puis en multipliant les notes par une valeur convenue pour certains critères (p. ex. par 1,5 ou par 2 selon qu'ils sont considérés comme légèrement ou nettement plus importants que d'autres critères) et en recalculant les notes pour chaque option
- Examen des résultats: il s'agit d'un outil d'aide à la décision, si bien que les résultats peuvent faire l'objet d'une concertation avec les participants ou entre les décideurs pour évaluer le niveau de consensus, négocier ou gérer des compromis

Intégration des outils dans un plan d'animation pratique

L'organisation d'un événement regroupant les acteurs est une partie importante du processus d'engagement et, à ce titre, elle doit être rigoureusement planifiée. Vous devez toutefois être prêt à

vous adapter aux besoins des acteurs lorsque cela est utile pour le processus – intégrez une dose de flexibilité dans votre atelier ou votre réunion.

Bien que le plan d'animation de votre événement puisse être basé sur un programme, il faudra considérablement le développer pour disposer de plus de détails qui vous aideront à gérer la journée. Voici quelques points à prendre en considération :

- Parmi les membres de l'équipe d'animation, nommez un chronométrateur qui gardera un œil sur le minutage pour rappeler aux autres membres de l'équipe à quel moment il est temps de passer à autre chose. Prévoyez un minutage détaillé pour chaque point du programme – si vous devez réaliser un certain nombre d'activités pour épuiser un point particulier du programme, faites la liste de chacune de ces activités et estimez le temps nécessaire.
- Affectez des membres de votre équipe d'animation à chaque activité du plan d'animation. Dans la mesure du possible, incluez un animateur principal et un animateur de soutien, ce dernier pouvant aider à noter les points, chercher des documents supplémentaires lorsqu'il n'y en a pas assez et, d'une manière générale, faire en sorte que tout se déroule bien pour que l'animateur principal puisse se concentrer sur les participants.
- Fixez des objectifs clairs pour votre événement puis adaptez vos techniques à ces objectifs et aux intérêts/besoins des participants. Pour plus de détails sur les techniques parmi lesquelles vous pouvez souhaiter faire votre choix. xxx
- Consacrez du temps aux présentations au début de votre événement (sauf si le groupe est trop important pour que ce soit possible) et à la fin de la journée, lorsque les participants sont partis, prévoyez du temps pour que l'équipe d'animation puisse faire un débriefing.
- Pour vous assurer que votre événement donne des résultats pratiques, il convient de programmer une session de « planification des mesures » à la fin de l'événement au cours de laquelle vous identifierez les mesures auxquelles votre atelier a donné lieu, de manière à pouvoir fixer des délais et attribuer des responsabilités et en faire un suivi ultérieurement.

- Il est utile de prévoir une période tampon dans le déroulement de la journée, par exemple un long déjeuner qui pourra être raccourci en cas de besoin, ou une session qui pourra être supprimée si le temps vient à manquer. Cela empêchera les participants de se sentir bousculés et vous permettra de passer suffisamment de temps sur les aspects importants de l'atelier.

- Dressez une liste du matériel en vous assurant que vous disposez de tout ce dont vous avez besoin pour chaque activité; par exemple ne partez pas du principe que vous trouverez de la pâte Blu-Tack sur place.

- Si vous n'avez pas testé une technique/méthode particulière d'animation avant, sachez qu'il n'est jamais bon de l'utiliser pour la première fois avec les acteurs – essayez d'abord de l'utiliser à l'occasion d'une réunion ou même avec un groupe d'amis pour vous assurer que vous la maîtrisez bien et vous réserver la possibilité de l'adapter en conséquence.

Dans le cadre de la planification d'un événement, il est important de considérer certains aspects pratiques, par exemple déterminer le nombre de personnes qui, selon vous, devraient assister à l'événement, de manière à pouvoir disposer d'une salle suffisamment grande pour accueillir tout le monde, avec de l'espace supplémentaire pour que les gens puissent se déplacer pour les activités de groupe ou apporter leur contribution à l'élaboration du matériel de soutien sur les murs de la salle. Avec des groupes importants, il peut être utile, pour certaines activités, de les fractionner en groupes moins importants pour s'assurer que chacun a une chance d'examiner les questions en profondeur. Lors de la préparation du plan de votre événement, il peut être utile de vous poser certaines questions, par exemple :

- Avez-vous besoin de louer des salles d'ateliers ou la salle sera-t-elle suffisamment grande pour que de petits groupes puissent y travailler séparément sans se gêner les uns les autres ?

- Souhaitez-vous que les petits groupes disposent d'un animateur ou soient auto-animés ? Il peut être efficace de faire en sorte que les groupes nomment un animateur pour diriger les discussions et prendre des notes, mais la personne chargée de l'animation n'est alors

pas entièrement disponible et pas à même de vous donner totalement son point de vue. Par ailleurs, les membres dominants du groupe peuvent se proposer d'assurer l'animation puis d'abuser de cette position en n'autorisant pas les autres à parler ou en ne tenant pas pleinement compte de leurs points de vue dans les notes qu'elles prennent. Cela peut frustrer les membres du groupe et fausser les résultats. Par conséquent, bien que ce soit plus coûteux et que cela prenne plus de temps, cela vaut peut-être la peine d'affecter un animateur externe à chaque groupe. À défaut, pour réduire les coûts, vous pouvez contacter à l'avance des personnes qui, selon vous, feraient de bons animateurs et leur demander d'arriver de bonne heure pour recevoir des conseils sur les bonnes pratiques d'animation.

■ La salle convient-elle bien à tout autre point de vue? Par exemple:

■ Pour les projets se déroulant dans des zones controversées ou lorsque les acteurs sont en conflit, vous devrez peut-être vous assurer que le lieu de réunion est considéré comme «territoire neutre».

■ Demandez-vous si le choix du lieu de réunion peut influencer les rapports de force entre les membres du groupe que vous invitez. Par exemple, le fait d'organiser l'événement dans une université peut-il intimider certains participants et influencer les rapports de force entre ceux qui ont plus ou moins reçu une éducation formelle?

■ Si vous prévoyez d'utiliser des techniques d'animation impliquant la mise en place de feuilles de tableau de conférence sur les murs, n'oubliez pas de demander la permission de le faire dans la mesure où certains lieux de réunions interdisent de coller quoi que ce soit sur les murs. Même si vous considérez qu'un support de tableau de conférence peut suffire, il est souvent utile d'avoir la possibilité d'afficher quelque chose au mur pour que les participants puissent avoir sous les yeux un compte-rendu des points examinés depuis le début de l'événement et puissent s'appuyer dessus pour les tâches restant à réaliser.

■ Le lieu de réunion est-il en mesure de servir un déjeuner aux participants dans un délai convenable? Un déjeuner pris à table peut entraîner des retards imprévus, prolonger votre pause-déjeuner et prendre sur votre temps de travail en atelier. Un déjeuner buffet peut offrir la possibilité de réduire la durée de la pause déjeuner et être une utile période tampon si vous avez pris du retard sur le programme.

■ Le lieu de réunion est-il pleinement accessible à tous ceux que vous avez invités – tenez compte à la fois de la distance et d'autres questions d'accessibilité, par exemple en vous demandant si on peut y accéder par les transports publics?

■ Avez-vous organisé votre événement à une date appropriée pour votre public cible? Les jours de la semaine conviendront mieux à certains types de participants alors que les soirées et les week-ends seront mieux adaptés pour d'autres – vous pouvez être amené à organiser deux événements similaires pour atteindre des publics différents. Pensez également au moment de l'année pour organiser votre événement – est-ce que le temps qu'il fait en hiver ne risque pas d'empêcher certaines personnes de participer si le lieu de réunion est trop éloigné de leur lieu d'habitation? Est-ce que d'autres événements clés ont été organisés le même jour? Est-ce que le moment de l'année ne correspond pas à une période de forte activité pour certaines des professions ciblées (dates de déclaration d'impôt ou période d'agnelage)?

■ Disposez-vous de tout le matériel dont vous allez avoir besoin pour réaliser votre plan d'animation? Même si ce matériel n'entre pas dans le cadre de votre plan d'animation, il peut être utile d'avoir avec vous des post-it et des gommettes au cas où vous auriez à donner à chacun la possibilité d'écrire ses idées sur une question donnée ou si vous devez classer ou prioriser quoi que ce soit en demandant aux participants de coller des gommettes à côté des idées qui leur conviennent le mieux (formule plus anonyme et plus facile à enregistrer que celle du vote).

Animer l'engagement

Les processus d'engagement intensif des acteurs nécessitent souvent l'intervention d'animateurs compétents pour garantir l'égalité de participation de tous ceux qui sont concernés. Pensez à vos besoins en matière d'animation lors de la planification de votre processus car ils peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs tels que le type d'engagement prévue (p. ex. atelier, réunion, visite sur place), le nombre d'acteurs concernés, les différents rôles des acteurs, la répartition spatiale des personnes et les attentes de tous ceux qui sont concernés (c'est-à-dire en ce qui concerne le lieu de la réunion, les besoins en matière de transport, la restauration et l'accueil).

Le rôle de l'animateur

Un animateur qualifié et expérimenté peut faciliter l'engagement des acteurs en équilibrant les rapports de force existants et en garantissant l'égalité de participation de tous les acteurs invités (Reed and Attlee, 2015; de Vente et al., sous presse). En fonction de votre budget, vous pouvez engager des animateurs pour les événements d'engagement et, si c'est ce que vous choisissez de faire, il vaut toujours la peine de choisir un animateur, ou une équipe d'animateurs, qui a une bonne connaissance générale du domaine ou des acteurs auxquels vous avez affaire. Il est toujours bon de demander des références récentes et, si possible, un enregistrement vidéo d'autres événements qu'il a ou qu'ils ont animés. Il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles l'engagement d'un animateur professionnel (ou l'acquisition, par vous-même, de compétences formelles en animation) peut être particulièrement utile lorsque vous instaurez un dialogue avec les acteurs lors d'un événement, par exemple :

- Efficacité: on peut aborder plus de sujets en moins de temps
- Impartialité

- Clarté
- Atmosphère positive
- Plus de personnes ont droit à la parole
- Aucune organisation et aucun individu n'exerce un quelconque contrôle ou n'a un droit de veto
- Le résultat est incertain et considéré comme équitable par tous les intéressés

Toutefois, il peut être coûteux d'avoir recours à des animateurs professionnels. Les tarifs varient avec l'expérience/ la réputation de l'animateur et avec le temps nécessaire pour préparer l'événement. Sauf lorsque son rôle se limite plus ou moins à celui d'un président de séance qui est là pour vous aider à respecter le déroulement en temps et en heure d'un programme simple, il est probable qu'il vous faudra un certain nombre de jours pour discuter de vos objectifs et préparer des projets de plans d'animation faisant appel à différentes techniques pour atteindre ces objectifs. Si vous voulez que l'animateur rédige un compte rendu des résultats de l'événement, il vous en coûtera plus. Il est par conséquent conseillé d'intégrer le coût de l'animation dans votre proposition d'étude dès le début.

Si vous ne disposez pas du budget nécessaire pour investir dans des animateurs professionnels, vous pouvez choisir d'animer vous-même votre propre événement ou de demander à des collègues de le faire pour vous. Si vous choisissez d'assurer vous-même l'animation, veillez à ne pas avoir à assumer d'autres responsabilités susceptibles d'entrer en conflit avec votre travail d'animateur. Une formation aux techniques d'animation ou, du moins, une familiarisation avec les compétences nécessaires pour animer efficacement un événement d'engagement, est cruciale. Il est également important de vous demander si certains acteurs considèrent que vous avez des idées préconçues quant à l'animation de l'événement. Si tel est le cas, il peut être préférable de demander à un collègue d'un autre projet de jouer le rôle d'animateur pour obtenir l'adhésion de toutes les personnes concernées. La section qui

suit donne quelques conseils sur l'animation d'un événement (si c'est quelque chose de nouveau pour vous).

Les compétences de l'animateur

Un animateur efficace a des compétences très spécifiques et a un rôle vital à jouer dans la réussite d'un processus d'engagement des acteurs. Comme illustré à la *figure 10*, chaque processus d'engagement fait intervenir un certain nombre d'experts – les compétences de l'animateur sont aussi particulières que celles d'un expert en politique ou d'un conseiller technique.

Idéalement, un animateur doit être capable :

- **d'encourager**: il ne porte pas de jugement et reste neutre, respecte toutes les opinions exprimées par les participants et crée une atmosphère agréable dans laquelle les participants ont conscience que leur opinion est entendue et appréciée lorsqu'elle est partagée. Un bon

animateur explique clairement que chaque opinion est nécessaire pour obtenir le meilleur résultat possible;

- **d'habiliter**: il a de fortes compétences et se montre particulièrement convaincant en matière de communication, de négociation et de résolution de conflit. Ces qualités créent un environnement dans lequel les fortes personnalités n'ont aucune chance de dominer les discussions et dans lequel tout le monde peut exprimer ses points de vue et ses opinions. L'animateur idéal reste indépendant et « neutre » dans des situations de polarisation des débats entre les participants;

- **de montrer l'exemple**: dans son comportement, il est un modèle pour tous les participants au processus d'engagement des acteurs (c'est-à-dire les chercheurs et les acteurs);

- **de mobiliser**: sa personnalité est stimulante et contribue à assurer une participation, un enthousiasme et une motivation continus. Il

ENCADRÉ 2

Les divers experts susceptibles d'intervenir dans un processus d'engagement d'acteurs. Exemple de besoins d'animation (personnel) tiré de l'étude de cas sur l'engagement locale à Colliguay: amélioration potentielle au niveau régional et national; Chili central.

(Équipe: Jennifer Schultz, Andreas Guenther, Annick Verstraelen, Miguel Ángel Gómez Rozo).

(i) **Un expert multipartite**, particulièrement efficace pour établir un dialogue avec des acteurs de tout type grâce à une multitude d'approches et de méthodologies (interviews, groupes de discussion, ateliers) visant à faire en sorte qu'elles collaborent à la réalisation d'un objectif commun qui est la réussite de la mise en œuvre d'un projet;

(ii) **un expert en sylviculture et en ressources naturelles**, ayant des savoirs techniques sur les écosystèmes durables, de l'expérience dans les processus de restauration des forêts ainsi que dans le contexte juridique local (national) relativement aux ressources naturelles et aux forêts en particulier;

(iii) **un expert en gestion des ressources hydriques**, ayant de l'expérience dans la gestion des bassins hydrologiques et dans les projets concernant les petits exploitants agricoles;

(iv) **un expert en politique**, ayant de l'expérience en élaboration de politiques, dans diverses interventions menées sous forme de campagnes de plaidoyer et de dialogue avec des responsables des orientations politiques de haut niveau (régional and national) dans le but de s'attaquer aux goulets d'étranglement pour les acteurs;

(v) **un animateur de débat (local) très compétent**, très compétent en matière de communication et de relations interpersonnelles, et connaissant bien l'approche des 4E d'Aaltonen et Kreutz (2009), selon laquelle il doit savoir comment encourager (Encourage), habiliter (Enable), montrer l'exemple (Exemplify) et mobiliser (Engage). Cette personne ne sera engagée que pendant l'atelier annuel des acteurs, ainsi que lors des réunions spécifiques des acteurs au cours desquelles il y a des groupes de travail sur les sujets politiques et thématiques.

garantit l'ouverture et la sincérité des discussions entre les participants pendant tout le processus d'engagement.

Toutefois, si vous devez animer un événement pour la première fois, cette perspective peut vous intimider. Certains problèmes peuvent être liés au groupe lui-même :

- les personnes dominantes, dotées d'un ego démesuré, peuvent être difficiles à gérer. Vous devez acquérir les techniques vous permettant de contrôler ces personnes sans les contrarier pour que les autres aient une occasion de dire ce qu'elles ont à dire et se sentent capables de s'exprimer librement ;
- de même, les personnes discrètes, manquant de confiance en elles peuvent être difficiles à gérer. Vous devez trouver les moyens de leur permettre d'apporter leur contribution au groupe sans les mettre dans l'embarras ou les intimider ;
- les groupes hétérogènes sont particulièrement difficiles à gérer. Les groupes peuvent être hétérogènes de différentes façons : mélange de personnes discrètes et de personnes dominantes, personnes ayant un niveau d'étude plus ou moins élevé, personnes ayant différents niveaux de pouvoir et d'influence, personnes portant plus ou moins d'intérêt au sujet (qui sont plus ou moins bien informées sur lui), et personnes dans un groupe dans lequel les croyances et les valeurs fondamentales sont très différentes.

Toutefois, avec de l'entraînement, un certain nombre de compétences pratiques peuvent vous aider à devenir un animateur plus efficace. Bon nombre de ces compétences sont rapides et faciles à acquérir et peuvent faire une différence considérable dans votre façon d'agir, par exemple (sur la base d'un manuel de formation rédigé par Diana Pound, de Dialogue Matters) :

- Écoute active et compréhension. Peut inclure :

- Réactions non verbales telles que :
 - Contact visuel
 - Hochement de tête, sourire
 - Attention soutenue
 - Valorisation du silence

- Réactions verbales, telles que :
 - Sons, brèves remarques
 - Diverses précisions
 - Encouragements/ demande d'informations complémentaires
 - Questions ouvertes

- Permettre aux gens de clarifier leurs pensées
- Résumer : pour confirmer une interprétation correcte
- Faire en sorte que les gens sachent que leurs opinions ont de la valeur
- Aider les gens à aller au-delà des faits
- Aider les gens à s'approprier leurs problèmes, à en assumer la responsabilité et à réfléchir à des solutions
- Lorsque c'est nécessaire, reformuler les situations pour aider les gens à passer d'une attitude négative à l'examen d'un moyen d'aller de l'avant. Cela suppose admettre ce qui a été dit puis le formuler de manière différente, moins conflictuelle ou négative, puis poser une question ouverte cherchant à aller au cœur du problème
- Faire participer les autres membres du groupe à la résolution du problème
- Donner un élan et de l'énergie
- Veiller à ce que chacun ait la possibilité d'apporter sa contribution
- Faire un compte-rendu impartial de la discussion
- Rédiger de manière claire, gérer le document (de préférence avec l'aide d'un assistant de manière à vous consacrer essentiellement à la dynamique du groupe)

Astuces d'animation utiles

Pour finir, vous pouvez utiliser les quelques astuces utiles suivantes pour tirer le meilleur parti des événements d'engagement des acteurs et des utilisateurs.



teurs probables de votre étude (Reed and Attlee, 2015):

- Fixez des **règles de base**: acceptez-les dès le début et reportez-vous y à n'importe quel moment en cas de besoin (on ne doit pas couper la parole à quelqu'un d'autre, le point de vue de chacun doit être également respecté, ne pas tenir de propos offensants, etc.). Il peut être utile d'inscrire ces règles et de les afficher sur le mur à la vue de tous. Il est généralement facile de faire accepter ces règles par le groupe dès le début. Elles peuvent ensuite être très utiles lorsque quelqu'un fait obstruction ou à des propos offensants plus tard pendant le déroulement de l'événement. Lorsque quelqu'un échappe à votre contrôle, vous pouvez lui rappeler les règles de base acceptées par tout le groupe dès le début. La personne en question ayant fait partie du groupe qui a accepté ces règles, il lui est socialement très difficile de les ignorer et si elle s'entête dans son comportement, vous disposez des éléments nécessaires pour lui demander de partir.

- **Questions diverses**: lorsque quelqu'un a du mal à être concis et notamment lorsque les contributions sont hors sujet, il est possible de créer une affiche «Questions diverses» sur laquelle vous pouvez inscrire ces idées et les mettre de côté pour en discuter plus tard. Cette technique ne fonctionne que si les membres du groupe ont conjointement accepté les objectifs de l'événement dès le début et si vous avez la possibilité de créer, en fin d'exercice, une session de 15-20 minutes pour aborder les points ainsi mis de côté. En reportant à plus tard l'examen des points jugés hors sujet, vous pouvez rester concentré sur la discussion et vous évitez de perdre du temps. L'expérience montre qu'avant la fin de l'événement tous les participants se rendent compte que les points mis de côté n'étaient pas pertinents, si bien que ceux qui les ont soulevés ont tendance à les ignorer à ce stade. Lorsqu'on juge qu'il est intéressant d'aborder certains de ces points, vous disposez de suffisamment de temps pour les traiter si bien qu'ils ne risquent pas de mordre sur le temps dont vous disposez normalement. Par

ailleurs, parce qu'ils sont abordés à la fin de la réunion, les participants ont généralement hâte de mettre un terme à l'événement et ils sont d'autant plus motivés à être plus concis.

- **Discussion libre:** si vous constatez que vos objectifs ne correspondent pas à ceux de certains participants, la situation peut être difficile à gérer si vous voulez que tout le monde reste dans la salle avec vous et soit satisfait des résultats. Une technique simple consiste à utiliser une partie de la période tampon que vous avez intégrée dans votre plan d'animation (p. ex. une session que vous pouvez abandonner ou une pause que vous pouvez abrégier) pour donner la place à une « discussion libre ». Avec cette approche, les sujets supplémentaires que les participants souhaitent aborder sont recueillis (et regroupés s'il y a de nombreux points à traiter). Les participants ont alors la possibilité de s'inscrire pour les sujets présentant un intérêt particulier pour eux au cours de la prochaine pause (à ce stade, si d'autres ne s'inscrivent pas dans ce groupe de discussion, on verra si les sujets n'intéressent que ceux qui les ont proposés), puis vous animez les petits groupes en prenant note des points soulevés et en les faisant remonter au groupe élargi. Si vous ne disposez pas de suffisamment d'animateurs pour faire cela, vous pouvez demander aux personnes ayant proposé les différents sujets d'animer leur groupe.
- Demandez à un **leader d'opinion** (par exemple quelqu'un qui joue un rôle clé dans la communauté) de présenter l'événement : le groupe aura plus de chance de vous faire confiance par personne interposée.
- **Manifestez de l'empathie** pour le groupe : faites-vous une idée de ce que ressent le groupe (p. ex. ennui, fatigue, colère,) et adaptez votre approche en conséquence. L'empathie consiste à se mettre à la place des autres, si bien que vous devez établir un lien avec leur ressenti, vous identifier, d'une certaine façon, à ce ressenti, par exemple en l'exprimant oralement ou en ayant recours au langage corporel (ou les deux). Vous pouvez ensuite commencer à neutraliser les sentiments susceptibles d'avoir une incidence négative sur la dynamique du groupe en modifiant progressivement votre langage corporel, le ton de votre voix et votre façon de

parler pour être de plus en plus ouvert, positif et intéressé. Cela peut demander des efforts considérables, mais vous serez surpris de voir combien commencent à reproduire votre attitude et à réagir de manière plus positive.

Section 3.



Réfléchir

Suivre et évaluer l'engagement des acteurs

Jusqu'ici, ce guide a présenté plusieurs méthodes visant à vous aider à planifier votre processus d'engagement d'acteurs et à élaborer un plan d'action pratique. Pour déterminer si vous êtes ou non sur la bonne voie pour atteindre les objectifs d'engagement, il est essentiel de suivre vos progrès et de continuellement vous améliorer en cas de besoin. En établissant un lien entre les indicateurs (qui peuvent être clairement mesurés) et vos objectifs, vous pourrez commencer à vous faire une idée de la façon dont votre processus d'engagement des acteurs fonctionne, ou ne fonctionne pas, selon le cas. Le choix (ou l'élaboration) d'indicateurs appropriés n'est pas toujours simple et constitue l'objectif du présent chapitre. Pour commencer, toutefois, vous devez déterminer ce que vous voulez suivre ou évaluer car cela aura une influence sur la conception et le calendrier de ce que vous avez à faire.

Déterminez ce que vous devez suivre et évaluer

Dans les grandes lignes, cela consiste à prendre plusieurs décisions qui seront examinées plus en détail plus loin :

1. Voulez-vous suivre et/ou évaluer le **processus** ou les **résultats** du processus ?
2. Souhaitez-vous effectuer le suivi ou l'évaluation **avec ou sans la participation** de ceux qui sont censés tirer parti de l'engagement ?
3. Souhaitez-vous adopter une approche **formative ou récapitulative** ?

La réussite de votre engagement des acteurs peut être évaluée en fonction du processus, des résultats, ou d'une combinaison des deux :

- L'opération de suivi et d'évaluation **axée sur le processus** (ou l'activité) met l'accent sur la qualité du processus (et des activités) aboutissant aux résultats attendus. Elle est généralement effectuée pendant tout le cycle du projet et s'arrête à la fin de ce dernier. S'ils sont pris

en charge, les problèmes identifiés au début du processus d'engagement peuvent accroître la probabilité que l'engagement donne les résultats attendus. Comme telle, l'opération de suivi et d'évaluation axée sur le processus est bien adaptée à la rétro-information formative (voir plus bas). La section suivante donne des exemples d'indicateurs pouvant être utilisés pour suivre et évaluer la qualité du processus d'engagement.

- L'opération de suivi et d'évaluation **axée sur les résultats** met l'accent sur la quantification ou, d'une certaine façon, sur l'évaluation des résultats de l'engagement. Le suivi axé sur les résultats peut s'effectuer pendant tout le cycle du projet, mais l'accent est plus souvent mis sur l'évaluation des résultats à la fin du projet ou à une date ultérieure. Comme telle, l'opération de suivi et d'évaluation est bien adaptée à la rétro-information récapitulative (voir plus bas). Les résultats pouvant être suivis et évalués sont les résultats conceptuels, essentiels, sociaux et de renforcement des capacités des participants (pour des exemples d'indicateurs applicables à chacun de ces résultats, voir la section suivante).

Le suivi et l'évaluation du processus d'engagement et de ses résultats peuvent être participatifs ou non participatifs.

- Les **évaluations participatives** font participer les acteurs à la préparation des questions, à l'identification des indicateurs et à la collecte et l'interprétation des données, ce qui donne la possibilité de partager des points de vue, de contester ou de réduire la prédominance de certains types de savoirs et d'aplanir les hiérarchies susceptibles de limiter la coproduction ou l'apprentissage de savoirs (Zukoski and Luluquisen, 2002).
- Les **évaluations non participatives** ne font pas participer les acteurs.

Approches formatives par opposition aux approches récapitulatives :

- Les **évaluations formatives** donnent des informations sur la façon dont l'engagement progresse pendant tout le cycle du projet (Bowen et al., 2005), ce qui permet d'affiner et d'adapter les activités en fonction des nouveaux savoirs sur le processus d'engagement (Allan and Stanley, 2009; Roux et al., 2010).
- Les **évaluations récapitulatives**, par contre, évaluent l'engagement à la fin du projet. Que cette évaluation mette l'accent sur le processus ou sur les résultats de l'engagement, son but est de faire une estimation fiable de l'engagement en fonction de critères établis, généralement dans le but d'informer les bailleurs de fonds. Les enseignements tirés de ces évaluations peuvent éventuellement être appliqués à de futurs projets, mais il est généralement trop tard pour fournir des informations susceptibles d'améliorer la qualité du processus d'engagement et de donner de meilleurs résultats (Sheppard et al., 2010; McWilliam et al., 2003).

Ainsi, par exemple, si vous souhaitez améliorer le sentiment d'appropriation chez vos acteurs, vous pouvez préparer des approches formatives et participatives faisant contribuer les acteurs au suivi et à l'évaluation, en les intégrant dans votre plan d'engagement des acteurs (Section 1). L'inclusion des acteurs dans cette partie du processus peut se traduire par une plus grande motivation à l'engagement.

Indicateurs de suivi et d'évaluation de l'engagement des acteurs

La première étape du processus permettant de savoir si l'engagement fonctionne bien consiste à décider de l'approche que vous voulez adopter pour le suivi et l'évaluation, et à déterminer si vous voulez essentiellement tenir compte des résultats ou du processus (ou des deux). Vous devez déjà avoir intégré dans votre plan d'engagement des objectifs SMART dont vous voulez pouvoir suivre et évaluer la réalisation.

Les indicateurs sont de puissants outils de suivi de progrès et d'évaluation du processus et des résultats. En effet, un bon indicateur donne des informations rentables, précises et en temps opportun avec

La question est maintenant de savoir comment élaborer des indicateurs que vous pouvez efficacement utiliser pour déterminer si vous progressez ou non vers la réalisation de vos objectifs ou si vous les atteignez, sans que cela vous prenne du temps au point de vous détourner de l'engagement des acteurs.

un minimum d'effort. Un indicateur est comme un panneau indicateur ou un symptôme. Un panneau routier dit comment atteindre une destination, il n'est pas la destination elle-même. Un médecin s'appuie sur un symptôme comme la toux pour diagnostiquer une maladie telle qu'une pneumonie ou la tuberculose; la toux elle-même n'est pas la maladie. De la même façon, un indicateur vous oriente vers une destination ou un problème; l'indicateur lui-même n'est pas cette destination ou ce problème. Ainsi, par exemple, une variation de la pression atmosphérique peut indiquer l'approche d'une tempête, tout comme un engagement accru de la part de groupes difficiles à atteindre dans votre processus peut indiquer que vous évoluez vers une plus forte représentation des acteurs et que votre processus d'engagement est efficace. De même, le désengagement de la part de certains groupes peut indiquer qu'il y a quelque chose qui ne va pas avec le processus d'engagement. Avec un bon indicateur, la mesure corrective s'impose souvent d'elle-même. En cas de désengagement, vous pouvez facilement identifier les groupes qui se sont désengagés puis appliquer des mesures ciblées visant à comprendre les causes spécifiques de ce désengagement et à y remédier.

Qu'est-ce qu'un bon indicateur?

Dans la première section de ce guide, il a été suggéré que les objectifs soient SMART. Cette sugges-

Dans certains cas, il est possible de collaborer avec les acteurs pour collecter et analyser les données relatives à un indicateur, et cette collaboration peut être améliorée si les indicateurs sont élaborés de manière à avoir une dimension et une résonance sociales.

TABLEAU 11

Critères d'élaboration d'indicateurs efficaces*(pour des références, voir Reed et al., 2006)*

Critères d'objectivité	Critères de facilité d'utilisation
Les indicateurs doivent	
Être exacts et sans parti-pris ^{1,2}	Être faciles à mesurer ^{1, 2, 5, 6, 10}
Être fiables et cohérents dans l'espace et le temps ^{2, 5, 6}	Utiliser les données disponibles ^{2, 6}
Évaluer les tendances dans le temps ^{1, 2, 6, 7}	Avoir une dimension et une résonance sociales ^{5, 6}
Signaler rapidement tout changement néfaste ^{2, 6, 8}	Ne pas coûter trop cher à mesurer ^{2, 4-7}
Être représentatif de la variabilité du système ^{2, 4, 7}	Être rapides à mesurer ^{4, 5}
Fournir des informations en temps opportun ^{1, 2, 5}	Être clairs et sans ambiguïté, faciles à comprendre et à interpréter ^{5-7, 9}
Reposer sur des bases scientifiques solides et être crédible ^{6, 7}	Simplifier les phénomènes complexes et faciliter la communication des informations ³
Être vérifiables et reproductibles ^{1, 5}	Être limités en nombre ⁹
Concerner le système/ l'environnement local ¹¹	Utiliser des données existantes ⁷⁻⁹
Être sensibles aux tensions du système ou aux changements qu'elles sont censées indiquer ^{7, 8}	Mesurer ce qui est important pour les acteurs ⁵
Avoir une base de référence ou un seuil cible par rapport auquel les mesurer ^{7, 8}	Être facilement accessibles aux décideurs ⁵
	Être variés de manière à répondre aux exigences de divers utilisateurs ¹⁰
	Être liés à une action concrète ¹
	Être élaborés par les utilisateurs ^{5, 10}

(1) CNUCLD, 1994; (2) Breckenridge et al., 1995; (3) Pieri et al., 1995; (4) Krugmann, 1996; (5) Abbot and Guijt, 1997; (6) Rubio and Bochet, 1998; (7) UK Government, 1999; (8) Zhen and Routray, 2003; (9) UNCSD, 2001; (10) Freebairn and King, 2003; (11) Mitchell et al., 1995.

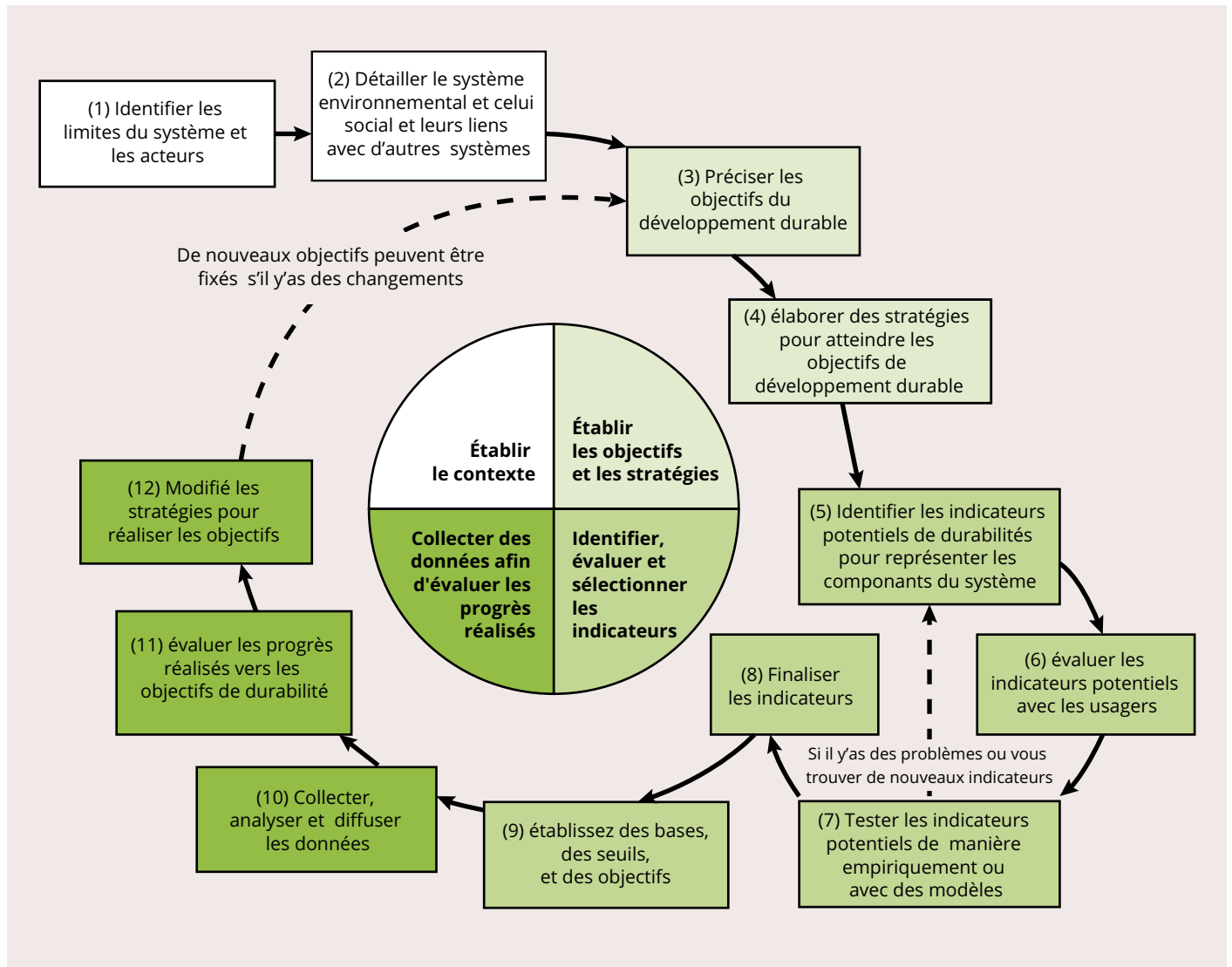
tion vaut également pour les indicateurs. Un bon indicateur est spécifique (Specific), mesurable (Measurable), atteignable (Attainable), réaliste (Relevant) et temporellement défini (Time-bound). (Reed et al., 2006) vont plus loin en suggérant spécifiquement, au sujet des indicateurs, qu'un bon indicateur est précis et exempt de parti pris, qu'il fournit des informations fiables à différents moments et dans différents contextes (*tableau 11*). Si possible, cherchez des sources de données secondaires (collectées par d'autres) et des indicateurs existants, au lieu d'élaborer vos propres indicateurs et de col-

lecter vos propres données. Toutefois, si vous devez élaborer vos propres indicateurs et collecter vos propres données, demandez-vous comment vous pourriez engager les acteurs à élaborer ces indicateurs et à les appliquer. Après tout, qui d'autre que les bénéficiaires d'objectifs est mieux placé qu'eux pour suggérer comment suivre les progrès vers la réalisation de ces objectifs? La *figure 11* montre comment vous pouvez élaborer des indicateurs et les appliquer en collaboration avec les acteurs, sur la base d'une combinaison de savoirs locaux et scientifiques..

FIGURE 10

Guide étape par étape d'élaboration et d'utilisation d'indicateurs avec les acteurs

(pour un texte explicatif plus détaillé, voir Reed et al., 2006).



Exemples d'indicateurs de suivi et d'évaluation de l'engagement des acteurs

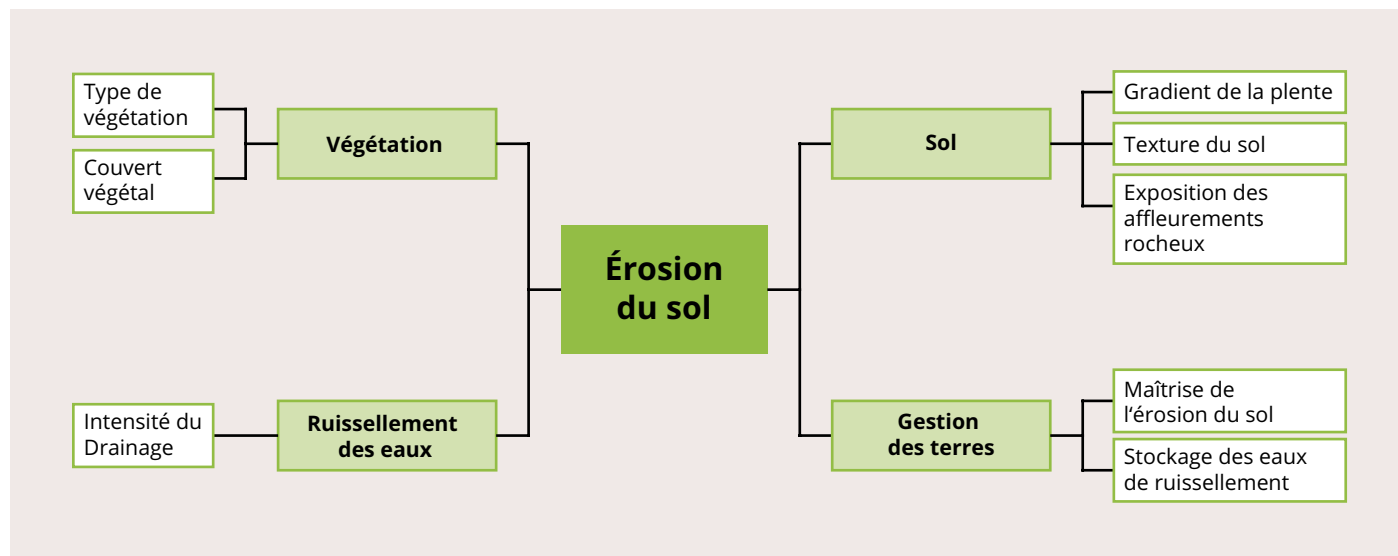
Un certain nombre de résultats de l'engagement peuvent être suivis et évalués:

- Résultats conceptuels, par exemple (Kirshbaum, 2008):
 - évolution de l'interprétation des choses
 - nouvelles façons de penser
- Résultats auxiliaires, par exemple:

- meilleure qualité des décisions entraînant une amélioration de la santé humaine et écologique (Crawford et al., 2010; Gross and Lowe, 2009).

Dans le contexte de la dégradation des terres (ou de tout autre question environnementale, d'ailleurs), il peut être utile de définir des indicateurs pour les résultats sociaux, économiques et environnementaux. Il existe de nombreux autres moyens de s'assurer que les résultats sont globalement suivis et évalués, par exemple l'analyse des moyens de subsistance durables (Sustainable Livelihoods Analysis – Scoones, 1998) et le modèle «pression – état

FIGURE 11

Importants indicateurs identifiés dans les sites de l'étude de terrain du projet DESIRE – degré d'érosion du sol¹

– réaction» (PER) (OCDE, 1993) qui recherche des indicateurs de changements dans les facteurs de la dégradation des terres, les niveaux de dégradation (indiquant généralement la gravité et l'importance de la dégradation) et les réactions (qui mettent souvent l'accent sur la restauration et l'adaptation). La *figure 11* donne des exemples d'indicateurs de l'érosion du sol définis dans le cadre du projet DESIRE.

- Résultats du renforcement des capacités, par exemple (Fazey et al., 2010; Meagher et al., 2008):
 - Nouvelles compétences
 - Accès à de nouvelles ressources du fait de l'engagement
- Résultats sociaux pour les participants, par exemple (Heylings and Bravo, 2007; Kuper et al., 2009; de Vente et al., sous presse):
 - Habilitation et appropriation du processus d'engagement et de ses résultats
 - Meilleure équité entre les participants
 - Confiance
 - Apprentissage et échange d'informations
 - Meilleure acceptation des décisions
 - Meilleure équité subjective
 - Recherche d'un consensus
 - Amélioration des relations de travail et renforcement des alliances entre les acteurs

Un certain nombre d'aspects d'un processus d'engagement peuvent également être suivis ou évalués (Reed, 2008; de Vente et al., sous presse):

- Le moment de l'engagement des communautés dans le processus (le plus tôt est le mieux)
- La représentation équitable des acteurs concernés
- L'engagement continu des communautés pendant tout le processus
- La définition et l'acceptation d'objectifs clairs par les acteurs au début du processus
- Le choix de méthodes pertinentes et l'adaptation de ces dernières au contexte, aux participants et au niveau d'engagement
- Le haut niveau de compétence de l'animation du processus, y compris la gestion indépendante et sans parti pris du processus
- L'intégration des savoirs locaux et des connaissances scientifiques
- La transparence, la confiance et l'équité
- La disponibilité de ressources appropriées permettant aux participants d'assumer leur rôle
- Les processus structurés favorisant l'obtention d'informations et la prise de décisions
- La rentabilité
- L'égalité entre les acteurs

Il est vraiment important de disposer d'un ensemble d'indicateurs bien conçus et pertinents pour assurer l'amélioration continue de votre processus d'en-

¹ De: <http://www.desire-his.eu/index.php/en/assessment-with-indicators/wp22-evaluation-a-short-list-of-indicators-thematicmenu-174/66-study-site-indicators>

TABLEAU 12

Exemple de critères d'évaluation basés sur les résultats et le processus tiré de l'étude de cas de Camp John Hay, Baguio Citym, Philippines.

(Équipe: Ana Riza Mendoza, Ephrem Santos, Jenny Choo Tze Pei, Aimee Rogers, June Punnathon, Dinali Jayasinghe).

Activité ou événement	Résultat attendu	But recherché ou processus	Impact (résultat et processus)
Réunion préparatoire et finalisation des plans et alternatives. Les organisateurs jouent un rôle d'exemple et ont les compétences d'acquisition nécessaires dans d'autres types d'activités d'animation.	Plan global final avec d'éventuels scénarios	Identification et analyse des acteurs concernées Accès aux communautés Aspects de flexibilité dans les méthodes	Engagement des organisateurs en faveur de plus de confiance et de transparence
1er sommet des acteurs Les organisateurs disposent des capacités d'encouragement, d'engagement et d'habilitation nécessaires pour faciliter la réunion des différents acteurs invités.	Sommet organisé par et auquel ont participé divers acteurs (gouvernement, monde des affaires, secteur privé, milieux universitaires, ONG, médias, société civile) Présentation de scénarios actuels et futurs de CJH	Sensibilisation des participants à l'environnement	Réduction des activités de CJH susceptibles d'entraîner une dégradation des terres
Activité de constitution de l'équipe, sur 3 jours Les organisateurs jouent un rôle d'exemple et d'habilitation qui encouragera les acteurs à être plus participatives et unies dans la réalisation de même objectifs.	Sur 3 jours, activité de constitution de l'équipe et atelier organisé par les acteurs prioritaires Analyse de la situation actuelle de CJH; recueil de faits, de chiffres, de savoirs et d'informations locales; assimilation des bases juridiques et des politiques gouvernementales	Garantie des efforts de collaboration et de l'engagement des acteurs	Volonté accrue de collaborer à l'amélioration de CJH
Réunion mensuelle des acteurs Les organisateurs jouent un rôle d'exemple et d'habilitation pour l'examen des plans et des éventuelles solutions de mise en œuvre des activités et de délégation des tâches	Réunions mensuelles au cours desquelles les plans et activités sont examinés et acceptés Identification des tâches et des secteurs concernés (qui fait quoi)	Amélioration du programme de gestion des ressources sylvicoles	Intensification des activités de conservation et de protection à CJH
Réunion/atelier de synthèse et d'évaluation Les organisateurs jouent un rôle d'encouragement, d'engagement et d'habilitation à faciliter la réunion des différents acteurs invités.	Réalisation d'un atelier de 2 jours Évaluation des programmes, projets et activités Planification et approbation des étapes suivantes	Formulation des futurs plans; détermination de la durabilité de la situation actuelle Identification d'un éventuel établissement de financement des futurs plans	Conservation et protection durables de CJH
2ème sommet des acteurs de CJH Les organisateurs jouent un rôle d'encouragement et d'engagement à continuer sur la lancée.	2ème sommet des acteurs de CJH Présentation des résultats	Préparation d'une proposition d'établissement de financement	Conservation et protection durables de CJH

gagement des acteurs. Par ailleurs, la disponibilité d'un moyen tangible de mesurer le fonctionnement de quelque chose est un avantage considérable lorsqu'on fait une demande de financement ou qu'on

partage son expérience avec d'autres. Pour plus d'exemples de la façon dont d'autres ont utilisé des indicateurs dans leur processus de suivi et d'évaluation, voir les *tableaux 12, 13 et 14*.

TABLEAU 13

Exemple de critères d'évaluation basés sur les résultats et le processus, tiré de l'étude de cas sur l'efficacité économique et écologique des méthodes de maîtrise de l'érosion éolienne du sol; exemple de la Polésie occidentale ukrainienne.

(Équipe: Warren Priest, Antonia Schraml, Hekuran Koka, Anatoliy Kucher, Lesya Kucher, Iryna Kazakova)

Objectif du plan de participation des acteurs	Critères de réussite et mesure de la réussite
Modification de l'utilisation des pâturages (pour les agriculteurs, le conseil)	<p>60 % des habitants participent à nos réunions; 90 % sont joints par nos équipes à leur domicile ou ailleurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Observations sur le terrain et données fournies par les agriculteurs/ rapports du conseil
Création d'un réel intérêt et d'une réelle motivation à exercer des activités de protection du sol; et mise en œuvre de l'utilisation durable des terres	<p>Tous les participants proposent activement des activités de protection du sol, ou ils interagissent et répondent à d'autres propositions.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens avec les acteurs sur leur motivation et leurs perceptions
Amélioration des savoirs sur l'érosion éolienne, sur la dégradation des terres et sur les moyens de résister à ces phénomènes (pour les agriculteurs, la population et d'autres)	<p>La brochure concernant ces phénomènes, rédigée en langage clair s'adressant aux agriculteurs, touche chaque ménage; 5 cours sont organisés dans l'école locale pour appuyer ce sujet.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Questionnaire sur les savoirs ■ Évaluation des innovations visant à réduire l'érosion ■ Observation du comportement, de la communication des savoirs
Amélioration du niveau de sensibilisation financière et politique (pour les agriculteurs, la population et d'autres)	<p>Tous les acteurs gouvernementaux concernés participent aux ateliers. Réalisation de 5 émissions-débats auxquelles participent des politiciens et des donateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Montant des subventions (soutien par l'administration locale, la population et les agriculteurs ayant une nouvelle activité)
Amélioration du niveau de vie des villageois (santé, situation financière)	<p>Engagement de 3 représentants de la grande industrie qui communiquent avec les agriculteurs locaux sur de nouvelles gammes de produits et de nouveaux marchés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Données quantitatives: revenu par ménage, autres facteurs socio-économiques, nombre de maladies
Progression des activités commerciales des villageois, création de nouvelles entreprises	<p>Les acteurs s'engagent pour la création d'une nouvelle offre touristique. Réalisation de deux visites d'étude sur le terrain, l'une avec des agences de tourisme et des journalistes; l'autre, avec des représentants du secteur industriel, mettaient l'accent sur les produits écologiques locaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'entreprises ■ Salaires ■ Emploi
Accroissement du niveau d'interaction et de communication entre les acteurs au niveau local	<p>Création de forums de villages locaux se réunissant une fois par mois, auxquels tous les résidents et d'autres sont invités (et auxquels au moins 50 % participent); création d'un programme radio hebdomadaire sur la radio locale.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'interactions (possibilités de communiquer, p. ex. lors de réunions, d'ateliers, etc.)
Amélioration de l'efficacité d'utilisation des terres contrôlée par les villages	<p>Création de forums de villages locaux se réunissant une fois par mois, dans lesquels les pratiques d'utilisation des terres sont examinées par tous les participants.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Heures passées par les personnes chargées du contrôle

TABLEAU 14

Exemple de critères d'évaluation basés sur les résultats et le processus, tiré de l'étude de cas sur l'inversion de la dégradation des terres grâce à d'autres moyens de subsistance – Création de nouvelles options pour le bassin de la rivière Chemoga, en Éthiopie, et sa population.

(Équipe: Daniel Gebeyehu Gebretsadik, Eva Diehl)

Participation des acteurs	Mesure de la réussite du plan	Laps de temps
Niveau «processus»		
Juste affectation de temps et de budget	La date de démarrage du projet et l'avancement de ce dernier sont conformes au plan; l'utilisation du budget est conforme au plan	Fin de chaque trimestre
Conception de matériels de communications appropriés pour tous les acteurs	Pourcentage de matériels autorisés et très utilisés	Fin de chaque trimestre
Amélioration de l'engagement des acteurs pour qu'elles participent au processus	Participation active des acteurs	Fin du premier trimestre
Amélioration de la participation des acteurs au suivi et à l'évaluation	Pourcentage d'acteurs participant activement au suivi et à l'évaluation du projet	Tous les mois
Accroissement du niveau des communications faites aux acteurs	Nombre d'événements organisés; nombre de documents de promotion produits	Second et troisième trimestres
Niveau «résultats»		
Accroissement du niveau de sensibilisation de tous les acteurs à la question de la dégradation des terres	Nombre et type d'acteurs pouvant déterminer et exprimer l'importance et la cause de la dégradation des terres dans leur écosystème	Troisième trimestre
Sensibilisation accrue aux objectifs et activités du projet	Nombre et type d'acteurs ayant manifesté un intérêt pour le projet proposé et s'étant engagés à y participer	Fin du second trimestre
Amélioration de la façon dont les acteurs perçoivent leur écosystème	Nombre et types de rôles joués par les acteurs dans les projets de gestion des terres	Troisième et quatrième trimestres
Changement d'attitude et de comportement relativement à la nécessité d'agir maintenant et d'agir ensemble dans le cadre de projets de récupération de terres	Accroissement du nombre de sites de projets qui sont gérés de façon durable par des particuliers et des groupes	Quatrième trimestre

Conclusion

Pour relever les défis environnementaux auxquels nous sommes actuellement confrontés, il est indispensable que nous améliorions la coproduction de savoirs entre les chercheurs, les membres des communautés locales, les conseillers techniques, les administrateurs et les responsables des orientations politiques. En particulier, la lutte contre la dégradation des terres exige l'engagement d'acteurs hétérogènes dont les priorités sont souvent divergentes.

Compte tenu des problèmes associés à l'engagement des acteurs, ce Guide du praticien a été élaboré pour faciliter l'engagement des acteurs dans le but d'identifier les pistes et les possibilités d'action pouvant permettre de relever le défi de la dégradation des terres ou de s'y adapter.

Ce Guide du praticien présente diverses techniques permettant de faire participer différents acteurs à l'identification de pratiques de gestion durable capables d'inverser les tendances à la dégradation des terres. Il décrit comment ;

- planifier un processus d'engagement des acteurs, fixer des objectifs et identifier les acteurs concernés;
- mettre en œuvre un plan d'engagement des acteurs, au moyen de techniques d'animation et d'outils éprouvés;
- effectuer un suivi du processus d'engagement afin de déterminer si vous êtes ou non sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs d'engagement, en identifiant les indicateurs les plus appropriés pour votre projet.

Nous espérons que ce guide étape par étape vous aidera à établir et réaliser un plan d'engagement des acteurs, en vous inspirant des exemples choisis que nous avons inclus. Il faut toutefois savoir qu'il n'existe pas une unique bonne méthode de création d'un tel plan et que la chose la plus importante à garder à l'esprit lorsqu'on s'efforce de mobiliser les acteurs est de faire preuve de souplesse et d'adapter votre processus aux besoins de ceux qui y participent.

Références

- Allan, C. and Stankey, G. 2009. *Adaptive Environmental management: A practitioner's guide*. Springer/CSIRO Publishing.
- Arnstein, S. 1969. A Ladder of Citizen Participation. In: *Journal of the American Institute of Planners* 35(4): 216–224.
- Blackstock, K.L., Kelly, G.J., Horsey, B.L. 2007. Developing and applying a framework to evaluate participatory research sustainability. In: *Ecological Economics* 60(4): 726–742
- Bracken, L.J., Bulkeley, H.A., Whitman G. 2014. Transdisciplinary research: understanding the stakeholder perspective. In: *Journal of Environmental Planning and Management* 20(6): 826–845.
- Bowen, S., et al. 2005. Demystifying knowledge translation: Learning from the community. *Journal of Health Services Research and Policy* 10: 203–211.
- Bushe, G. R. and Kassam, A. F. 2005. When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science* 41(2): 161–181.
- Cooperrider, D. L. and Whitney, D. 2001. A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, 87: 611–630.
- Cramb, R. A., Garcia, J. N. M., Gerrits, R. V. Saguiguit, G. C. 1999. Smallholder adoption of soil conservation technologies: evidence from upland projects in the Philippines. *Land Degradation & Development* 10: 405–423.
- Crawford, B., et al. 2010. Small scale fisheries management: Lessons from cockle harvesters in Nicaragua and Tanzania. *Coastal Management* 38: 195–215.
- de Vente J, Reed MS, Stringer LC, Valente S, Newig J (sous presse) How does the context and design of participatory decision-making processes affect their outcomes? Evidence from sustainable land management in global drylands. *Ecology & Society*
- de Vente, J., et al. (in press) A participatory approach for selecting sustainable land and water management options in Drylands: A case study from SE-Spain. *Ecology & Society*
- Fazey, I., et al. 2010. A three-tiered approach to participatory vulnerability assessment in the Solomon Islands. *Global Environmental Change* 20: 713–728
- Fiorino, D. J. 1990. Citizen participation and environmental risk: a survey of institutional mechanisms. *Science, Technology and Human Values* 15: 226–243.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston. Gross, D.P. and Lowe, A. 2009. Evaluation of a knowledge translation initiative for physical therapists treating patients with work disability. *Disability and Rehabilitation* 31: 871–879.
- Hage, M., Leroy, P., Petersen, A. 2010. Stakeholder participation in environmental knowledge production. In: *Futures* 42(3): 254–264.
- Heylings, P. and Bravo, M. 2007. Evaluating governance: A process for understanding how co-management is functioning, and why, in the Galapagos Marine Reserve. *Ocean and Coastal Management* 50: 174–208
- Hirsch-Hadorn, G., Bradley, D., Pohl, C., Rist, S., Wiesmann, U. 2006. Implications of transdisciplinarity for sustainability research. In: *Ecological Economics* 60 (1): 119–128.
- Kirshbaum, M. 2008. Translation to practice: A randomised, controlled study of an evidence-based booklet for breast-care nurses in the United Kingdom. *Worldviews on Evidence-Based Nursing* 5: 60–74.
- Knill, C., & Lenschow, A. (eds.). 2000. *Implementing EU environmental policy: new directions and old problems*. Manchester University Press.
- Kolb, D. A. 2014. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson Education.
- Kuper, M., et al. 2009. Supporting the shift from state water to community water: Lessons from a social learning approach to designing joint irrigation projects. In: *Morocco. Ecol. Soc.* 14
- Lang, D.J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P., Swilling, M., Thomas, C.T. 2012. Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges. In: *Sustainability Science* 7(1): 25–43
- McWilliam, C.L., et al. 2003. Promoting Evidence-Based Health Policy, Programming, and Practice for Seniors: Lessons from a National Knowledge Transfer Project. *Canadian Journal on Aging* 22: 415–430

- Meagher, L., et al. 2008. Flows of knowledge, expertise and influence: A method for assessing policy and practice impacts from social science research. *Research Evaluation* 17: 163–173
- Millennium Ecosystem Assessment 2005. *Ecosystems and human well-being*. Washington, DC: Island Press.
- Neef, A, and Dieter, N. "Stakeholder participation in agricultural research projects: a conceptual framework for reflection and decision-making." 2011. *Agriculture and Human Values* 28.2: 179–194.
- OECD, 1993. OECD Core Set of Indicators for Environmental Performance Reviews. *A Synthesis Report by the Group on the State of the Environment*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Raymond, C.M., Fazey, I., Reed, M.S., Stringer, L.C., Robinson, G.M., Evely, A.C. 2010. Integrating local and scientific knowledge for environmental management: From products to processes. *Journal of Environmental Management* 91: 1766–1777
- Reed, M.S., Fraser, E.D.G. and Dougill, A.J. 2006. An adaptive learning process for developing and applying sustainability indicators with local communities. *Ecological Economics* 59: 406–418
- Reed, M.S. 2008. Stakeholder participation for environmental management: a literature review. *Biological Conservation* 141: 2417–2431
- Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H, Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H., Stringer, L.C. 2009. Who's in and why? Stakeholder analysis as a prerequisite for sustainable natural resource management. *Journal of Environmental Management* 90: 1933–1949
- Reed, M. S., Evely, A.C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C., Stringer, L.C. 2010. What is social learning? In: *Ecology and Society* 15(4).
- Reed, M.S., Stringer, L.C., Dougill, A.J., Perkins, J.S., Athopheng, J.R., Mulale, K., Favretto, N. 2015. Reorienting land degradation towards sustainable land management: linking sustainable livelihoods with ecosystem services in rangeland systems. *Journal of Environmental Management* 151: 472–485
- Reed, M.S., Attlee, A. (2015) *Knowledge exchange training for research impacts*. Unpublished training manual, Sustainable Learning project and Living with Environmental Change programme. 2nd Ed.
- Reed, M.S., Stringer, L.C. (sous presse) *Land degradation, desertification and climate change: Anticipating, assessing and adapting to future change*. Routledge. Forthcoming Winter 2015.
- Reed, M.S. and Stringer, L.C. 2016. *Land degradation, desertification and climate change: Anticipating, assessing and adapting to future change*. Routledge.
- Roux, D.J., et al. 2010. Framework for participative reflection on the accomplishment of transdisciplinary research programs. *Environmental Science and Policy* 13: 733–741
- Safriel, U. N. 2007. The assessment of global trends in land degradation. In: *Climate and land degradation* (pp. 1–38). Springer Berlin Heidelberg.
- Scoones, I. 1998. *Sustainable rural livelihoods: a framework for analysis*. IDS Working Paper 72. Institute of Development Studies, Brighton.
- Sheppard, D.J., et al. 2010. Ten years of adaptive community-governed conservation: Evaluating biodiversity protection and poverty alleviation in a West African hippopotamus reserve. *Environ. Conserv.* 37: 270–282.
- Stirling, A. 2008. "Opening Up" and "Closing Down": Power, Participation, and Pluralism in the Social Appraisal of Technology. In: *Science Technology Human Values* 33(2): 262–294.
- Talwar, S., Wiek, A., Robinson, J. 2011. User engagement in sustainability research. In: *Science and Public Policy* 38(5): 379–390.
- TEEB, 2010. *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A Synthesis of the Approach, Conclusions and Recommendations of TEEB*.
- UNCCD, 2014. *Land Degradation Neutrality: Resilience at local, national and regional levels, s.l.: United Nations Convention to Combat Desertification*.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing.
- Zukoski, A. and Luluquisen, M. 2002. Participatory evaluation. What is it? Why do it? What are the challenges? *Community-based public health Policy and Practice* 5: 1–6.

Liste des encadrés

Encadré 01	Structuration d'un processus ou d'un événement avec le modèle GROW	21
Encadré 02	Les divers experts susceptibles d'intervenir dans un processus d'engagement d'acteurs. Exemple de besoins d'animation (personnel) tiré de l'étude de cas sur l'engagement locale à Colliguay: amélioration potentielle au niveau régional et national; Chili central.	41

Liste des figures

Figure 01	Les trois étapes permettant de travailler de manière efficace avec les acteurs. Les étapes correspondent aux trois sections de ce guide du praticien.	8
Figure 02	La matrice intérêt-influence qui est utilisée pour identifier les acteurs ayant des niveaux d'intérêts et d'influence différents sur l'étude.	12
Figure 03	Exemple de matrice intérêt-influence tiré de l'étude de cas sur l'efficacité économique et écologique des méthodes de maîtrise de l'érosion éolienne du sol: exemple de la Polissia occidentale ukrainienne.	13
Figure 04	Exemple de matrice intérêt-influence tiré de l'étude de cas sur le site Agulu Nanka dans le sud-est du Nigeria.	14
Figure 05	Exemple de matrice intérêt-influence tiré de l'étude de cas sur les bassins hydrologiques Khojahakik et Chorvodor du district de Muminabad, Tadjikistan.	15
Figure 06	Exemple de diagramme de Venn tiré de l'étude de cas sur la cordillère Cantabrique, Espagne.	17
Figure 07	Tableau représentant les liens existant entre des organisations et des groupes, inspiré de la matrice des liens entre acteurs du projet de périmètre de protection des mangroves de Savegre, provenant de l'étude de cas sur la dégradation de la mangrove dans le delta de Savegre, Costa Rica	18
Figure 08	Exemple d'analyse de réseau social tiré de l'étude de cas sur l'engagement dans le secteur de l'huile de palme, district de Chires, Puriscal, Costa Rica.	19
Figure 09	Le modèle GROW	20
Figure 10	Guide étape par étape d'élaboration et d'utilisation d'indicateurs avec les acteurs	49
Figure 11	Importants indicateurs identifiés dans les sites de l'étude de terrain du projet DESIRE – degré d'érosion du sol	50

Liste des tableaux

Tableau 01	Identification des acteurs tirée de l'étude de cas sur la protection de la forêt de mangrove à Corinto, Nicaragua.	12
Tableau 02	Exemples de matrice prolongeable utilisée pour effectuer le classement des acteurs, avec une évaluation de l'intérêt/l'influence relatif des acteurs, mais également en intégrant autant de critères supplémentaires que nécessaire ..	16
Tableau 03	Exemple de tableau 4R tiré de l'étude de cas sur la protection de la forêt de mangrove à Corinto, Nicaragua.	16
Tableau 04	Exemple de plan d'engagement des acteurs pour restaurer les terres dégradées au Royaume-Uni	24
Tableau 05	Exemple du rôle des acteurs identifiés et des liens qu'ils ont entre eux, tiré de l'étude de cas sur les bassins hydrologiques de Khojahakik et Chorvodor, district de Mominabad, Tadjikistan	26
Tableau 06	Exemple de matrice de services écosystémiques, groupes bénéficiaires et acteurs tiré de l'étude de cas sur le programme d'éco-restauration de la région des Sundarbans au Bangladesh et en Inde.	27
Tableau 07	Exemple de stratégies de communication adaptées aux acteurs du projet de périmètre de protection de la mangrove de Savegre, fourni par l'étude de cas sur la dégradation de la mangrove dans le delta de Savegre, Costa Rica.	28
Tableau 08	Exemple de matrice de planification d'activités pour différents niveaux d'engagement (scénarios d'évaluation), tiré de l'étude de cas sur l'efficacité économique et écologique des méthodes de maîtrise de l'érosion éolienne du sol: exemple de la Polésie occidentale ukrainienne.	29
Tableau 09	Exemple de stratégie de communication, tiré de l'étude de cas sur l'engagement locale à Colliguay: potentielle d'intensification régionale et nationale. Une étude de cas dans le Chili central.	30
Tableau 10	Exemple de feuille de communication tiré de l'étude de cas sur la gestion durable des sols grâce à l'engagement des acteurs, Messdorfer Feld, Allemagne. ...	31
Tableau 11	Critères d'élaboration d'indicateurs efficaces	48
Tableau 12	Exemple de critères d'évaluation basés sur les résultats et le processus tiré de l'étude de cas de Camp John Hay, Baguio Citym, Philippines.	51
Tableau 13	Exemple de critères d'évaluation basés sur les résultats et le processus, tiré de l'étude de cas sur l'efficacité économique et écologique des méthodes de maîtrise de l'érosion éolienne du sol; exemple de la Polésie occidentale ukrainienne.	52
Tableau 14	Exemple de critères d'évaluation basés sur les résultats et le processus, tiré de l'étude de cas sur l'inversion de la dégradation des terres grâce à d'autres moyens de subsistance – Création de nouvelles options pour le bassin de la rivière Chemoga, en Éthiopie, et sa population.	53



Pour un complément d'informations ou soumettre des commentaires, veuillez contacter:

Secrétariat de l'Initiative ELD
Mark Schauer
c/o Deutsche Gesellschaft
für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 36
53113 Bonn
Allemagne
T + 49 228 4460-3740
E info@eld-initiative.org
I www.eld-initiative.org

Ce Guide du praticien a été publié avec le soutien des organisations partenaires de l'Initiative ELD et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH pour le Ministère allemand fédéral pour la Coopération Économique et le Développement (BMZ).

Mise en page: kipconcept GmbH, Bonn
Imprimé en l'Union européenne sur du papier certifié FSC
Bonn, Octobre 2015
©2015

www.eld-initiative.org

ISBN 978-92-808-6073-3

