



Prise en main



**International
Institute for
Environment and
Development**

James Mayers (james.mayers@iied.org) a piloté le développement de la première série d'outils, à partir de travaux réalisés dans la foresterie et le secteur foncier

Résumé

Le but de la série d'*Outils moteurs* est de fournir une aide pratique à ceux qui travaillent à l'amélioration des politiques et des institutions qui touchent la vie des pauvres. Ce premier fascicule décrit ce que peut englober ce genre de travaux, pourquoi ils valent la peine, qui doit s'impliquer, et comment se lancer.

Que sont les *Outils moteurs* ?

Cette série ne parle pas de scies électriques ou autres appareils à moteur de ce type. Il s'agit d'outils permettant de travailler sur les politiques et les institutions qui touchent la vie des pauvres – pour mieux comprendre ce qui se passe et pour tenter de changer le cours des choses pour le mieux.

Par **moteur**, on entend l'aptitude à prendre des décisions et à les mettre en pratique – bref, à contrôler. Le moteur est donc un pouvoir et le pouvoir est l'ingrédient vital requis pour que les politiques et les institutions fonctionnent. Bien entendu, le pouvoir, dans de mauvaises mains, ou mal utilisé, est la raison pour laquelle certaines politiques et institutions ne fonctionnent pas et pourquoi d'autres provoquent au contraire un accroissement de la pauvreté et de l'inégalité sociale. Des outils sont requis pour mettre le moteur, le pouvoir entre les bonnes mains – dans les mains des personnes les mieux placées pour améliorer la vie des pauvres.

Par **outils**, on entend méthodes, tactiques et conseils permettant de s'attaquer aux politiques et institutions – qu'il s'agisse d'ambitieuses approches stratégiques, ou de tactiques plus modestes pour une tâche particulière, ou encore des conseils ou suggestions très spécifiques sur ce qui mérite d'être essayé. L'idée est de fournir des moyens de mieux comprendre ce qui se passe, de réfléchir aux problèmes et aux opportunités en présence et de commencer à s'y atteler.

Il vaut la peine aussi de définir ce que nous entendons par politiques et institutions – car il s'agit de termes qui ne veulent pas dire la même chose pour tout le monde. Les **politiques** sont bien souvent assimilées à ce que des organisations *disent* qu'elles feront – mais nous sommes plus intéressés par ce qu'elles font *vraiment* car il ne s'agit pas seulement d'élaborer de bonnes politiques, il faut aussi savoir les mettre en pratique. C'est pourquoi nous définissons les politiques comme "ce que font les organisations". Par **institutions**, on comprend les organisations – mais elles englobent aussi d'autres modèles de comportement instaurés de longue date, le plus souvent associés à des règles, telles que les traditions et les **marchés**. La question de savoir si les politiques et institutions sont "mortes ou vivantes" dépend de l'état des **processus** par le biais desquels elles fonctionnent et évoluent ou encore ne parviennent pas à fonctionner et à évoluer. Ces notions sont décrites plus en détail plus loin et certains articles et sites Web renfermant une bonne documentation pratique sont mentionnés à la fin de ce fascicule.¹

!! Outils moteurs – Attention danger !!

Les outils moteurs peuvent être dangereux. Un emploi abusif de ces outils peut entraîner des dommages – faire du tort à des tiers ou tout au moins laisser une salle pleine de gens totalement embrouillés. Bien lire le mode d'emploi avant usage et agir avec précaution !

Tous les outils ne seront pas requis dans un contexte donné. Il est important de faire preuve de discernement, en sachant reconnaître que des tiers seraient mieux placés pour exploiter ces outils ou encore qu'ils s'acquittent fort bien de leur tâche avec leurs propres matériels.

Pour finir, si ces outils ne marchent pas, veuillez contribuer à leur amélioration et en concevoir de nouveaux. Surtout, n'oubliez pas que seul un mauvais ouvrier s'en prend à ses outils !"

¹ Cette série n'entend pas décrire les éléments d'une bonne politique ou d'une bonne institution qui peuvent, avec un peu de chance, être créés grâce à l'utilisation des outils dont elle fait mention. Ces éléments sont mieux traités ailleurs (voir les sources de documentation supplémentaires à la fin de ce fascicule).

Pourquoi et quand les utiliser

Par rapport à la “vie de tous les jours”, le monde des politiques et des institutions peut parfois sembler décalé et d’une totale vacuité. Il n’en reste pas moins que les actions locales n’auront qu’un impact et une durée limités si les contraintes juridiques, politiques et institutionnelles plus vastes ne sont pas confrontées. D’un autre côté, bien souvent, les programmes et projets et de grande ampleur ne dureront qu’aussi longtemps que leurs partisans voudront bien les soutenir et ils resteront bien souvent inachevés précisément du fait qu’ils ne font pas l’objet d’un engagement politique concret. La plupart des changements qui durent exigent de travailler sur les politiques et les institutions. Et si la tâche peut souvent apparaître trop ambitieuse, il est bon de se pencher sur les cas où le pouvoir et les politiques ont évolué au fil du temps – dans ces cas précis, ce sont souvent des gens “de tous les jours” qui ont mis leur outil cent fois sur le métier qui ont fini par provoquer un changement.

Il y a progrès lorsque les processus politiques et institutionnels commencent à tirer des enseignements des solutions locales, ce qui peut être encouragé par la congrégation de gens prêts à confronter les problèmes locaux et par des décideurs qui leur donnent l’opportunité d’expérimenter. Un certain soutien peut parfois être conféré à ceux qui sont actuellement marginalisés des processus politiques et institutionnels, de sorte qu’ils peuvent présenter leurs points de vue et leur expérience, et faire valoir leurs prétentions, de façon plus porteuse. Cela exige des outils pour identifier les choix individuels et organisationnels qui sont le pivot des questions et des problèmes locaux et dresser l’état des lieux des règles, des structures, des signaux du marché et des politiques qui les affectent et enfin concevoir des améliorations. Les outils sont aussi requis pour stimuler et libérer certains des décideurs courants et des chefs institutionnels afin d’apprendre et de se soumettre à des contrôles et à des bilans découlant de la base.

Lorsque les outils moteurs peuvent servir à mieux comprendre et/ou influencer les politiques et les institutions – quelques exemples :

Comprendre	Améliorer
<ul style="list-style-type: none">• Identifier la marge de manœuvre dans les politiques et les institutions et saisir les opportunités politiques• Repenser les systèmes et structures institutionnels• Identifier des liens avec l’environnement plus vaste au sein duquel existe un projet ou une initiative• Apprécier les raisons pour lesquelles les décisions n’ont pas été favorables et les relations de puissance se sont montrées opposées à certaines décisions ou actions• Déterminer comment élargir et disséminer les initiatives porteuses• Rallier les militants à de nouvelles idées et autour de nouveaux meneurs• Suivre les projets, les initiatives et la santé des politiques et institutions• Optimiser l’influence potentielle de l’information et des conclusions	<ul style="list-style-type: none">• Préparer une position et un ordre du jour précis quant aux autres parties prenantes et institutions• Interpeller les décideurs dans l’élaboration et la gestion de projets et d’initiatives• Négocier des rôles et fonctions au sein des institutions et entre celles-ci• Promouvoir la collaboration, la vision et le dynamisme du changement au sein des organisations et entre celles-ci• Concevoir ou élaborer une stratégie, un plan ou un projet• Restaurer la motivation à l’issue de changements clés dans le personnel, les structures, l’implantation, etc.• Elaborer des initiatives de formation axées autour de questions politiques et institutionnelles• Répondre à des demandes directes en vue d’élaborer des politiques, des systèmes et des processus institutionnels

Il existe maintes situations où les interventions sur les politiques et les institutions peuvent s’avérer inadaptés. Avant de s’embarquer dans de tels travaux, il est bon de se demander si la situation répond aux *conditions requises* énoncées ci-après :

1. *Motif* – clarté de la nécessité et de l’objectif des travaux – identification des vrais enjeux
2. *A propos* – les intervenants clés doivent déjà ressentir un besoin de changement
3. *Capacité* – assez de compétences et de motivation pour se lancer
4. *Implantation* – un lieu d’implantation institutionnel indépendant mais influent pour la coordination peut s’avérer utile
5. *Confiance et motivation* – de ceux sur la participation desquels on compte
6. *Haut niveau de soutien* – intérêt suffisant et une ouverture au dialogue d’au moins une partie des agents institutionnels clés

7. *Espace* – assez de place et assez de souplesse dans la charge de travail des participants pour assumer ce projet
8. *Tactiques* – quelques idées quant à la question de savoir comment influencer sur ceux qui doivent approuver le changement
9. *Attente de récompense* – espoir mesuré que les travaux déboucheront sur des changements notables et propices aux participants
10. *Mécanismes d'apprentissage* – pour tirer le meilleur parti des conséquences, qu'elles soient bonnes ou mauvaises

Les outils ne marcheront que si les conditions réunies sont favorables. Toutefois, les outils peuvent être adaptés et modifiés pour fonctionner dans de nouvelles conditions et nous espérons que cette série interpellera d'autres personnes et les encouragera à les essayer dans d'autres conditions, à les modifier et, s'ils ne marchent pas, à en concevoir de meilleurs.

Qui devrait travailler sur les politiques et les institutions

Bien souvent, les personnes qui sont les mieux placées pour faire en sorte que les politiques et les institutions oeuvrent réellement pour une amélioration des moyens de subsistance des pauvres – en veillant à ce qu'elles traduisent les conditions locales tout en étant capables d'intégrer des impératifs locaux, nationaux et peut-être même mondiaux – estiment qu'il ne vaut pas la peine de s'attaquer aux enjeux politiques et institutionnels. Cette série d'*Outils moteurs* entend démystifier les politiques et les institutions – pour ceux qui sont profondément touchés par elles mais qui, à l'heure actuelle, n'interviennent pas directement sur elles, afin de leur montrer comment s'impliquer et commencer à engendrer des changements positifs. Des outils de ce type pourraient servir :

- à des groupes locaux ayant une proposition à formuler ou un problème à résoudre lié(e) aux politiques et institutions en matière de fourniture de service, de fonctionnement du marché ou de structures politiques plus vastes
- à des agents travaillant sur des projets d'aide qui cherchent à mieux comprendre les contraintes et le contexte plus vaste du projet et à disséminer le succès d'un projet local
- à des conseillers sur la gouvernance, les moyens de subsistance et différents secteurs qui souhaitent veiller à ce que les initiatives de projet et l'assistance technique soient véritablement axées sur l'obtention d'un impact à long terme
- au personnel chargé de la fourniture de services gouvernementaux qui veulent comprendre comment les changements au sein de leurs propres organismes pourraient améliorer les prestations de services aux résidents locaux
- aux chefs d'agences gouvernementales qui souhaitent repenser leurs rôles, leurs liens avec des structures politiques et des processus internes plus vastes dans le contexte de la libéralisation des échanges et de l'information, la privatisation, la décentralisation et autres changements
- à des hommes d'affaires visionnaires du secteur privé qui considèrent que leurs intérêts à long terme reposent sur la préservation de l'environnement, sur de bonnes relations avec les parties prenantes et sur des investissements socialement responsables
- aux décideurs et concepteurs de programme/stratégie qui souhaitent veiller à ce que les objectifs soient liés aux réalités de terrain de façon à ce que les deux puissent être constamment améliorés
- aux groupes de pression et aux militants, lorsqu'ils représentent des partisans pertinents, qui peuvent transformer une bonne appréciation des éléments en présence en des actions prioritaires et catalyser des effets positifs tant sociaux qu'environnementaux
- aux analystes et aux universitaires qui bénéficient parfois de la parfaite confiance des autres parties prenantes et peuvent ainsi jouer des rôles clés pour former l'opinion, clarifier les positions et concevoir des options de changement

Bien entendu, il se peut que l'un quelconque de ces groupes n'ait pas les nobles intentions qui lui sont prêtées ci-dessus. Certains aspireront peut-être à préserver le *statu quo*, à étouffer le débat ou à veiller à ce que les politiques et institutions intéressées mais néfastes continuent de dominer.

Certains ne seront peut-être capables que d'une simplification excessive ou bien ils risquent d'embrouiller tout le monde. Mais cet argument ne saurait suffire pour dissuader plus de gens à se lancer dans des travaux sur les politiques et les institutions. S'il y a plus de gens à utiliser les outils, certes nous risquons de voir réaliser des travaux nuisibles de piètre qualité, mais nous devrions aussi voir plus de groupes se faire une idée plus précise de leurs positions et de leurs priorités. Ceci permettra aux groupes d'apprendre à mieux se connaître, de voir qui sont les gagnants et les perdants du grand jeu politique et institutionnel actuel tout en donnant un nouvel élan et une structure favorables au changement.

Comment se lancer

Cette section est une brève introduction – une marche à suivre générale – qui devrait permettre de se lancer dans les questions liées aux politiques et aux institutions. En suivant ces étapes, on distinguera très vite quel soutien ou quelle série d'outils pourraient s'avérer utiles pour la situation en présence.

Identifier les enjeux – les problèmes et les opportunités

La première étape consiste à avoir une idée claire de la raison pour laquelle on veut travailler sur les politiques et les institutions. Habituellement, l'enjeu en présence est un problème ou une opportunité ; parfois, l'enjeu a trait à la reconnaissance d'une politique ou bien à l'échec ou la réussite institutionnelle ou encore au besoin de développer ou de disséminer les enseignements qu'on en tire. Dans tous les cas, il faut procéder à une définition préliminaire de la question à traiter.

Il convient également d'évaluer au départ si la question peut être réglée, si elle présente une certaine marge de manœuvre – à savoir, si elle mérite de tenter d'intervenir sur les politiques et les institutions. Par exemple, il se peut qu'un problème soit trop grave, trop difficile, trop complexe, trop coûteux ou trop dangereux pour mériter d'être résolu. Ou encore, il se peut que ce ne soit pas le bon moment d'aborder le problème ou qu'il y ait d'autres personnes qui soient mieux placées pour intervenir. Cette évaluation initiale peut aussi fournir des indicateurs quant à la façon de procéder. Ainsi par exemple, il est peut-être préférable de recueillir des informations par le biais d'informateurs clés de manière informelle, plutôt que d'ouvrir toute l'affaire à un processus de consultation approfondie dès le départ.

Une fois qu'il a été établi que cela vaut la peine de travailler sur un problème, par le biais de cette réflexion plus ou moins "intuitive", il est utile de capturer les éléments de la réflexion dans une description écrite claire et concise. Cette description devrait viser à définir l'enjeu en présence, sa cause ou l'enchaînement de causes possibles, les personnes impliquées, et les valeurs et hypothèses qui sont présentées. De nouveaux travaux qui passeront en revue l'information existante et la gamme d'opinions concernant le problème permettront d'identifier les facteurs politiques et institutionnels associés. Ces facteurs peuvent être des influences *sur* le problème, ou des politiques et des institutions influencées *par* la question.

Elaborer une appréciation initiale du contexte, des intervenants, du processus, des instruments et des impacts

Savoir apprécier pourquoi et comment les influences politiques et institutionnelles sont "modélées", et comment elles évoluent (ou restent les mêmes) exige la prise en compte de nombreux facteurs. Ceux-ci peuvent se diviser en cinq groupes principaux : le contexte, les intervenants, les processus, le contenu et les impacts. Il est généralement important de faire une étude poussée de chacun de ces groupes et des liens et interactions qui existent entre eux.

- **Contexte.** Les politiques et les institutions sont conditionnées et façonnées par tout un éventail de facteurs contextuels ayant trait à l'environnement physique, culturel, politique, technologique et économique et aux décisions prises dans le passé. Parmi ces facteurs figurent :

- ❑ Les pressions des parties prenantes et de l'ensemble de la société
 - ❑ L'histoire des politiques et institutions passées
 - ❑ La capacité à motiver et à mettre en oeuvre
 - ❑ Les systèmes fonciers et les régimes de propriété
 - ❑ La conjoncture économique et les conditions du marché
 - ❑ Les conditions en termes de ressources
- **Intervenants.** Dans un contexte donné, différentes personnes auront une incidence sur les politiques et les institutions. Ces intervenants et les structures d'autorité impliqués dans la prise de décision doivent être identifiés. Les intervenants impliqués dans les politiques et institutions sont bien souvent "les acteurs d'une pièce". Parmi les personnages que l'on retrouve bien souvent dans une pièce mettant en jeu des politiques et des institutions figurent : le coordinateur malin, le vieil homme sage, l'enthousiaste passionné, la marraine bienveillante, le donateur, le fidèle équipier, le non-conformiste, l'obstacle politique et le saboteur. Une fois les acteurs identifiés, il est possible de débattre la panoplie d'influences qui peuvent agir sur chacun d'eux, à savoir :
 - ❑ Les facteurs de groupe/organisationnels, tels que les mandats, les règles, les normes, les fonctions et la culture institutionnelle
 - ❑ Les facteurs individuels de motivation, tels que les prédispositions idéologiques, la poursuite d'objectifs politiques, la situation et le contrôle des ressources, l'expertise et l'expérience professionnelles, les loyautés institutionnelles, la mise en valeur de l'image de sa propre agence, et des attributs et desseins personnels, tels que la quête d'un loyer

Deux *Outils moteurs* s'avèrent utiles pour identifier ces influences ; il s'agit de l'*Analyse du pouvoir des parties prenantes* et *Les quatre R*.

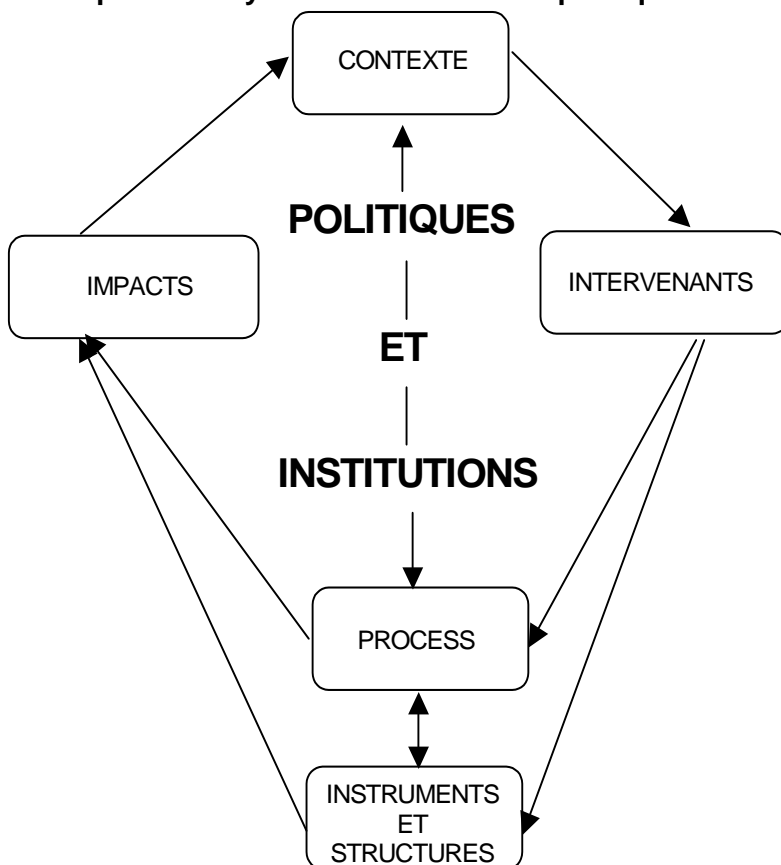
- **Processus.** Lors de cette étape, nous cherchons à identifier de quelle manière les ordres du jour se traduisent en réalités – la dynamique et les interactions qui engendrent le changement par les politiques et institutions et au sein même de celles-ci. Un premier pas important consiste à mettre au point un concept des processus qui soit parfaitement adapté à un contexte donné. De tels processus et les "signes de vie" qu'il convient d'y chercher, comprennent :
 - ❑ Planification et gestion – performance et efficacité
 - ❑ Participation – représentation et réactivité
 - ❑ Gestion de l'argent et de l'information – transparence et reddition de comptes
 - ❑ Compétences et capacités – apprentissage et motivation
 Pour travailler sur les politiques et les institutions, il faut comprendre ses processus dans des endroits donnés et reconnaître qu'ils sont généralement liés à d'autres processus ailleurs. Il est nécessaire d'associer les travaux au niveau de la communauté locale avec les travaux menés dans des bureaux plus distants et dans un dédale de couloirs où sont prises des décisions influentes. Il devient alors possible de se pencher sur les interactions entre les différents niveaux et sur les rapports entre ces différents niveaux dans la vie de tous les jours – pour voir ce qui se passe vraiment.²
- **Instruments et structures.** Lors de cette étape, nous nous intéressons aux instruments ou aux mécanismes de politiques et aux modalités des institutions. La teneur des politiques est généralement au coeur des processus évoqués plus haut. Elle est aussi étroitement liée à un cas particulier. En règle générale, il peut exister des instruments et des mécanismes qui relèvent d'au moins un des types suivants : réglementaires, économiques/de marché, liés à l'information, institutionnels, contrats/accords. Il est utile de déterminer s'il existe un consensus quant au contenu et, même en cas de désaccord, quel est le niveau "d'inflation politique" par rapport à la capacité effective de mise en oeuvre de la politique réelle. Les modalités des

² Des outils plus performants sont souvent nécessaires pour travailler sur les processus, tout particulièrement sur ceux qui sont liés aux marchés, aux chaînes d'approvisionnement et aux conditions commerciales. Nous espérons progresser dans ce sens au sein de la série des *Outils moteurs* dans un avenir proche.

institutions concernent l'architecture institutionnelle – les diverses agences impliquées et leurs relations - ainsi que les structures et mécanismes organisationnels au sein de ces agences. L'outil *Topographie de l'influence des parties prenantes* présente une façon intéressante de les topographier pour commencer à mieux comprendre les instruments et les structures.

- Impacts.** Les processus, instruments et structures varient beaucoup en termes d'impact, du spectaculaire au minime, sur la réduction de la pauvreté et sur d'autres aspects de la vie des gens. Les impacts peuvent être ceux escomptés ou bien ils peuvent être tout à fait inattendus. Ils peuvent sauter aux yeux ou bien n'apparaître qu'à long terme – par conséquent, il est important de considérer l'impact à intervalles réguliers et de constituer une série chronologique. Bien souvent, le lien entre des politiques, des institutions et l'impact est extrêmement difficile à saisir. Les travaux qui consistent à faire un relevé des causes nées des effets et des effets nés des causes constituent un défi primordial. Ces impacts peuvent être évalués à trois niveaux : les *résultats* immédiats d'une action ; les *effets* de ces résultats ; et les *répercussions* à long terme de ces effets. Les impacts vont vraisemblablement façonner ou devenir partie intégrante du contexte de tout changement futur des politiques et institutions. La *Topographie de l'influence des parties prenantes* présente diverses façons de commencer à étudier l'impact des politiques et des institutions, tandis que des approches en termes de suivi et d'évaluation énumérées à la fin du présent document fournissent également de précieux conseils.

Cadre pour l'analyse de l'évolution des politiques et institutions



Reconnaissant que le changement des politiques et des institutions provient de l'interaction entre contexte, intervenants, processus, instruments et impacts, les informations ci-dessus peuvent ensuite être évaluées et intégrées dans un cadre élémentaire qui décrit les liens entre les facteurs et fait ressortir les rôles respectifs qu'ils jouent dans le problème ou l'opportunité.

Identifier le type d'influence souhaité – et planifier une stratégie pour y parvenir

Pour que les travaux sur les politiques et les institutions débouchent sur du positif, il convient d'avoir dès le départ une idée claire du type d'influence souhaité. A ce stade, il existe tout un éventail d'objectifs : les plus pessimistes se contenteront d'espérer que quelqu'un saura écouter, les plus ambitieux travailleront avec un décideur pour arriver à une décision politique donnée ou tenteront d'obtenir un consensus à long terme entre des groupes qui pourront un jour influencer sur les politiques et les institutions. L'exercice permettra peut-être de réfléchir aux questions et de définir les problèmes au lieu de sauter sur des solutions. Une identification claire de la portée et des tactiques possibles à utiliser pour les travaux prévus, à savoir une certaine forme de "dissémination et de stratégie d'influence", veillera à ce que les ressources, l'expertise et les objectifs fixés soient bien cadrés.

Faire concorder la portée des travaux avec le temps et les ressources disponibles

Les interventions brèves et vives ont l'avantage d'être opportunes par rapport à un événement clé, bénéficient d'un bon élan politique et peuvent exploiter une notion d'urgence. Mais elles peuvent s'avérer trop rapides pour permettre la participation de certaines personnes ; elles peuvent produire des résultats qui sont mal informés et elles ont peu de chance d'être bien coordonnées avec d'autres initiatives. Les approches de plus grande envergure et plus étalées dans le temps permettent d'explorer les enjeux, donnent le temps de réunir les intervenants appropriés et de démontrer aux intervenants réactionnaires la nécessité de changement. Toutefois, elles risquent être confrontées à des difficultés si l'argent vient à manquer, si les gens s'en désintéressent, si les protagonistes changent, les problèmes politiques perdent de leur pertinence et les décideurs ne peuvent pas assimiler les résultats. C'est pourquoi le meilleur compromis serait peut-être une tribune ou un groupe d'apprentissage permanent (voir plus bas) afin de surveiller constamment les politiques et les institutions et ayant l'aptitude d'ordonner de brèves études si le besoin se fait sentir.

Sélection de mécanismes porteurs

L'équipe et les mécanismes porteurs sont bien forcément tributaires des questions en jeu et de la portée du processus. Mais, en règle générale, quatre types de mécanismes peuvent s'avérer utiles :

- *Chef de file.* Une institution ou une personnalité en vue et respectée ; elle sera le secrétariat et la "face humaine" des travaux
- *Groupe d'orientation.* Un organe multipartite – regroupant un échantillon de personnes associées aux politiques et aux institutions et de personnes touchées par elles – qui oriente et maintient le cap des travaux
- *Groupe de travail ou d'apprentissage.* Chargé de mener l'analyse et d'étoffer les options proposées
- *Informateurs clés.* Il s'agit des gens "touchés par la politique" et ceux ayant des perspectives variées et intéressantes, par exemple des écrivains et des médias. L'*Analyse du pouvoir des parties prenantes* permettra de les identifier. Les informateurs clés peuvent être impliqués par le biais d'enquêtes locales, d'interviews, d'évaluations participatives et de petits groupes de travail, etc.

Formuler des objectifs et des méthodes spécifiques

Les travaux préliminaires qui précèdent – concernant l'identification des problèmes et l'appréciation du contexte afin de brosser un tableau d'ensemble montrant comment les enjeux identifiés s'inscrivent dans ce contexte, doivent être discutés entre les membres de l'équipe et les autres intervenants afin de :

- *Sélectionner les aspects prioritaires du problème/de la question ou de l'opportunité.* Les priorités doivent être évaluées par rapport à des critères de bien-être humain, de préservation de l'écosystème et de faisabilité, par ex. :

- ❑ au cœur des préoccupations de tous les jours des pauvres ou des secteurs économiques pivots
- ❑ possibilité d’agir sans apports de fonds supplémentaires
- ❑ risques écologiques fondamentaux
- ❑ offre une opportunité d’apprentissage essentielle
- ❑ visible au public/effet multiplicateur
- ❑ haute priorité au sein des principaux intervenants
- ❑ caractère opportun en rapport à une décision imminente
- ❑ associé à des travaux en cours - actualité – et compétences – avantage comparatif
- *Formuler des objectifs et des questions.* Les choses ne doivent pas rester présentées comme des “problèmes” car cela n’aide pas à orienter l’analyse ou à élaborer des solutions. Ainsi par exemple, la “dégradation du bassin versant” est une approche moins bien formulée que “quelles sont les incitations qui ont promu la conservation du bassin versant ? Et comment pouvons-nous supprimer les incitations néfastes au déboisement des principaux bassins versants ?”
- *Convenir des résultats et de qui les obtiendra* – il est important que ce point ne soit pas une surprise une fois qu’il a été produit ; par conséquent les attentes des intervenants et les procédures politiques/légales et leurs implications doivent être discutées au préalable.
- *Sélectionner et échelonner les méthodes.* Nombre de méthodes efficaces pour travailler sur les politiques et les institutions exigent des intervenants qu’ils soient préparés à l’avance. Ainsi par exemple, il est nécessaire d’instaurer la confiance pour que les agents des organes gouvernementaux soient objectifs et critiques au lieu de “se faire les porte-parole du parti”.

Analyser l’impact potentiel des résultats et réviser l’exercice

Une fois certains travaux sur les politiques et les institutions effectués (voir les autres outils de cette série pour obtenir des conseils à ce sujet) et les résultats préliminaires obtenus et résumés, il peut s’avérer nécessaire de revenir sur les positions des intervenants et sur les facteurs institutionnels et de les analyser à nouveau afin de prédire les conséquences et les chances qu’ont les résultats d’avoir un impact. Souvent, il peut s’avérer nécessaire de réviser les résultats préliminaires à la lumière de cette nouvelle analyse. Ainsi par exemple, si l’impact souhaité est une décision de politique donnée, le pouvoir des intervenants et des institutions vis-à-vis de la décision en cause doivent être évalués. La probabilité de la mise en oeuvre de la décision peut alors être estimée. Si la probabilité est faible, les options possibles sont :

- D’accepter la faible probabilité
- De modifier la portée ou l’ampleur des recommandations, par ex. passer d’un changement radical à un changement progressif ou vice versa ; passer d’un désir de changement à un souhait d’obtenir un accord en faveur d’un changement à venir
- De modifier les recommandations, par ex. les enrober avec des termes plus attrayants, les modifier et travailler avec les intervenants pour engendrer leur soutien et un sentiment d’appropriation ; changer de cap afin de provoquer la controverse, sensibiliser l’opinion publique et renforcer le soutien en faveur d’actions significatives

Produire des résultats – et les utiliser

Les conclusions et recommandations doivent être impulsées par le “véhicule” approprié pour avoir une chance de transformer les politiques et les institutions dans le bon sens. L’enveloppe et la présentation revêtent une importance primordiale. Si, tout au long de l’étude, la communication avec ses différents utilisateurs potentiels a été bonne, le terrain sera bien préparé. Mais il est important que les groupes des principaux intervenants soient jugés s’approprier les recommandations et non qu’elles appartiennent seulement à l’auteur de l’analyse. Les réunions d’information, les débats et les décisions doivent se dérouler au sein de la tribune la plus haut placée et la plus pertinente. Des réunions d’information informelles avec des arbitres de haut niveau tout au long du processus peuvent s’avérer utiles et il est vital de soumettre l’analyse et les idées à leurs conseillers à différents niveaux de l’étude pour obtenir leur réaction. A des niveaux aussi élevés, la communication verbale est bien souvent la plus efficace – les notes d’information écrites doivent, quant à elles, être très concises.

Dans le cadre de l'utilisation des conclusions des travaux effectués sur les politiques et les institutions, voici quelques enseignements clés nés de l'expérience pour conserver le dynamisme des processus efficaces de changement :

- *Reconnaître la validité de points de vue multiples et la nature politique des enjeux.* Promouvoir la reconnaissance de différentes perceptions des problèmes et des priorités en présence. Les priorités des gens ne devraient pas être abordées selon qu'elles sont "vraies" ou "rationnelles", mais en fonction du niveau et du degré d'engagement social qui les sous-tend – qui y "souscrit" et quels impacts en découlent.
- *Attirer les gens à la table de négociation.* Chaque groupe d'intervenants a besoin de présenter ses priorités d'une manière qui soit convaincante pour les autres. Les inégalités actuelles, la dégradation des ressources ou l'impasse en termes de communication peuvent persister en raison d'une mauvaise appréciation au sein des intervenants des perspectives, des pouvoirs et des tactiques des autres groupes, et de la possibilité de les changer.
- *Laisser de la place pour les désaccords et l'expérimentation.* Là où les politiques et les institutions touchent des gens ayant des niveaux de pouvoir et de ressources totalement différents, avec un passif de désaccord, la notion de consensus peut s'avérer illusoire, désarmante ou tout simplement une feinte. Il s'avère souvent plus constructif d'adopter des approches qui ne soient pas basées sur un consensus et qui acceptent des opinions contraires. De telles approches peuvent permettre de gérer provisoirement les conflits ; toutefois, elles parviennent rarement à les résoudre.
- *Tirer des leçons de l'expérience et savoir s'organiser.* Les bonnes politiques et institutions aident les "apprenants" des différents groupes à se rassembler, à poser des questions, à résoudre des problèmes et à évaluer les informations pour eux-mêmes. Elles permettent l'expérimentation locale et la multiplication des initiatives à l'échelle nationale et internationale. Les expériences menées avec différents projets pilotes et les essais d'outils politiques sont essentiels pour permettre aux intervenants d'explorer les prétentions de chacun, de se tromper, de tirer des leçons de leurs erreurs et modifier leur point de vue pour eux-mêmes.

De nouveaux enseignements tirés de l'expérience des changements apportés aux politiques et aux institutions figurent dans certaines des sources d'informations complémentaires énumérées ci-dessous.

Liens/sources d'informations complémentaires

Une série très utile de documents très pertinents est désormais disponible sur le site www.livelihoods.org et www.policy-powertools.org. Les références suivantes sont données ici car non seulement elles développent des idées et présentent des expériences intéressantes – mais en outre elles fournissent des sources utiles de documentation complémentaire.

Ashley, C. et Hussein, K. 2000. *Developing methodologies for livelihood impact assessment: experience of the African Wildlife Foundation in East Africa*. ODI Working Paper 129, Overseas Development Institute, Londres (www.odi.org.uk/publications/working.html)

Bainbridge, V., Foerster, S., Pasteur, K., Pimbert, M., Pratt, G. et Arroyo, I.Y. 2000. *Transforming bureaucracies: institutionalising participation and people centred processes in natural resource management – an annotated bibliography*. Institute for Development Studies, Brighton et International Institute for Environment and Development, Londres (www.iied.org/agri/bibliographycontents.html)

Keeley, J. et Scoones, I. 1999. *Environmental policy processes: a review*. IDS Working Paper No. 89, Institute for Development Studies, Brighton (www.livelihoods.org)

Mayers, J. et Bass, S. 1999. *Policy that works for forests and people*. Series Overview. International Institute for Environment and Development, Londres. (Résumé disponible sur www.iied.org/ptw/oversum.html)

Pasteur, K. 2001. *Changing Organisations for Sustainable Livelihoods*. (www.livelihoods.org/post/PIPs1-postit.html)