



Topographie de l'influence des parties prenantes

Mars 2005



International
Institute for
Environment and
Development

James Mayers (james.mayers@iied.org) et Sonja Vermuelen (sonja.vermeulen@iied.org)
ont préparé cet outil, à partir de travaux réalisés dans la foresterie et le secteur foncier

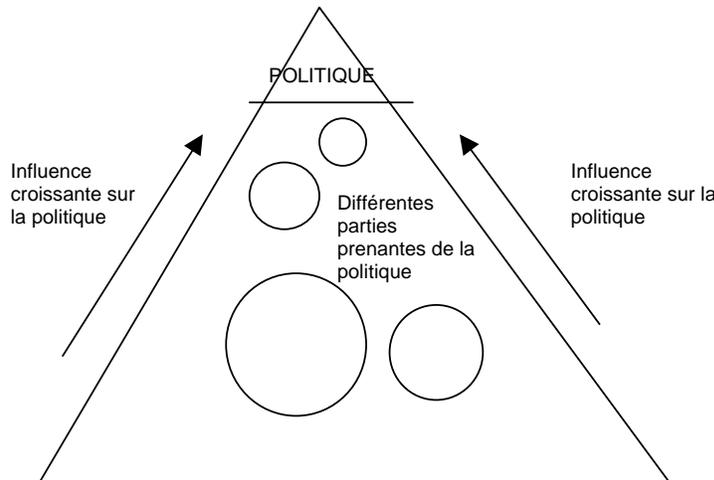
Nous sommes gré au soutien du ministère néerlandais des Affaires étrangères (DGIS) et au ministère fédéral allemand de la Coopération économique (BMZ) qui ont financé l'élaboration de ces outils, ainsi qu'au secrétariat d'état à la Coopération du Royaume-Uni (DFID) qui a apporté les capitaux de démarrage. Pour obtenir un complément d'information sur les *Outils moteurs*, veuillez consulter www.policy-powertools.org

Résumé

La topographie de l'influence des parties prenantes est un outil qui permet d'examiner et de visualiser graphiquement l'influence relative que les différents groupes et individus exercent sur la prise de décision. Ce document décrit une approche dans ce sens et présente plusieurs exemples d'utilisation.

Qu'est-ce que la topographie de l'influence des parties prenantes ?

Nombre de techniques peuvent servir à visualiser graphiquement l'influence relative que différents groupes et individus exercent sur la prise de décision. L'outil présenté ici est une approche aisée de la topologie de l'influence des parties prenantes. Il s'agit d'une technique visuelle qui s'avère particulièrement utile en guise d'aide à la discussion entre plusieurs personnes. Les participants organisent les différentes parties prenantes d'une politique en un triangle ou "pyramide". Plus une partie prenante est proche de la politique figurant au sommet de la pyramide, plus elle exerce de l'influence sur la politique en question.



A quoi sert la topologie de l'influence des parties prenantes ?

Cet outil permet de mieux comprendre et de mieux illustrer le débat sur la question de savoir qui influence une politique. Les diverses parties prenantes associées à une question ou un domaine politique déterminé(e) sont représentées graphiquement ou topographiées en fonction de la taille de leur groupe, du degré d'influence qu'elles exercent sur la politique et de leurs liens mutuels. Il est possible de réaliser une topographie à différentes périodes chronologiques pour illustrer l'orientation de la politique – ses origines, son statut actuel et son avenir possible.

La topographie de l'influence des parties prenantes permet de révéler ce qui engendre un changement dans les décisions et dans l'opinion au fil du temps et leur évolution probable dans l'avenir. Le processus de représentation visuelle de ces changements interpelle les participants et les encourage à échanger leurs expériences et leurs idées sur de nouveaux outils éventuels – des approches et tactiques susceptibles d'influencer des tiers.

Comment la topographie de l'influence des parties prenantes est-elle utilisée ?

Pour vous servir de la topographie de l'influence, étudiez la procédure suivante et les exemples qui décrivent comment elle a été appliquée dans différents contextes.

Le processus d'utilisation de l'outil est divisé en neuf étapes décrites ci-après. Les quatre premières peuvent être réalisées par tous les participants ou bien il se peut que les animateurs veuillent réduire le temps de travail requis par un groupe en réalisant à l'avance une ou plusieurs de ces étapes (notamment la préparation du matériel). Les étapes cinq à huit doivent être faites ensemble par les participants.

1. *Définir le pôle politique.* La topologie d'influence peut s'appliquer à presque tous les scénarios de prise de décision ("politique"). Le choix du pôle politique dépend du but de la discussion parmi les participants – le problème global ou les questions de politique auxquels ils sont confrontés. L'outil peut s'appliquer à toutes sortes de contextes stratégiques, qu'il s'agisse de politiques locales spécifiques ou de positions très larges impliquant des agences gouvernementales et des tiers tels que le secteur privé.
2. *Définir une ou plusieurs périodes de référence.* Plus simplement, les influences des parties prenantes à une époque donnée (le plus souvent, il s'agit du présent) peuvent être topographiées. Pour analyser un changement de politique, il est possible de choisir plusieurs périodes, sur le modèle, par exemple, hier/aujourd'hui/demain, ou bien axées autour d'un événement pivot (avant/après).
3. *Identifier les parties prenantes de la politique.* Certains des principaux individus ou groupes qui ont une incidence sur, ou sont concernés par, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique doivent être identifiés et répertoriés – soit par les participants à l'exercice topographique eux-mêmes soit peut-être aux termes d'une identification anticipée par les animateurs qui demanderont ensuite aux participants d'achever le processus.
4. *Préparer le matériel.* Une pyramide, dessinée et étiquetée sur une grande feuille de papier, est requise pour chaque période retenue. Il faut aussi un assortiment de cercles de différent diamètre en carton ou en papier (et si possible de différentes couleurs), des marqueurs et des tableaux pour y afficher les pyramides de façon à ce que tous les participants puissent les voir. Sinon, il est aussi possible de disposer la pyramide et les cercles par terre. Les cercles serviront à représenter les différentes parties prenantes au fil du temps, de sorte que le nombre minimum à préparer correspond au nombre total de parties prenantes identifiées multiplié par le nombre de périodes considérées. Il est utile d'avoir des multiples de même taille et de même couleur.
5. *Affiner la liste des parties prenantes.* S'il existe une longue liste de parties prenantes, il est possible de sélectionner un sous-ensemble pertinent dans la liste complète pour chaque période considérée. Ne consacrez pas trop de temps à cette étape de la procédure – conservez l'ensemble des parties prenantes si les participants ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les groupes à inclure.
6. *Estimer la taille de chaque groupe de parties prenantes.* Les différentes tailles de parties prenantes peuvent être représentées par des cercles en papier de différente taille qui représentent le nombre de personnes dans le groupe

(cercle le plus petit=groupe le moins nombreux, cercle le plus grand=groupe le plus nombreux). S'il existe un grand nombre de groupes de parties prenantes, il est possible d'utiliser des cercles de différente couleur pour représenter différents types de groupes de parties prenantes (par ex. pour différencier les groupes relevant du gouvernement, du secteur privé et de la société civile).

7. *Topographier l'influence des parties prenantes et leurs liens mutuels.* C'est l'étape primordiale du processus – disposer les cercles à l'intérieur de la pyramide afin de représenter visuellement l'influence et les liens mutuels. L'influence est illustrée par la proximité relative des cercles par rapport au sommet occupé par la politique, alors que les liens mutuels (degré de coopération ou de conflit et points de vue partagés ou opposés) sont indiqués par la proximité relative et le degré de chevauchement des cercles. Les participants devraient consacrer la majeure partie de leur temps à cette étape.
8. *Identifier les temps forts et les mécanismes pivots.* Les événements stratégiques, actions notables entreprises et changements extérieurs radicaux ayant facilité ou entravé le processus peuvent être consignés au fil de leur survenance durant l'exercice de topographie. Veillez à consacrer un peu de temps à la saisie de cette information utile – une tactique consiste à désigner un rapporteur ou quelqu'un chargé de la prise de notes au sein du groupe de participants.
9. *Conserver la topographie obtenue pour référence ultérieure.* Le tracé ou la photographie de la topographie obtenue constitue une archive fort utile, notamment si les remarques et commentaires formulés par les participants sont aussi archivés.

Exemples pratiques de topographie de l'influence des parties prenantes

Chacun des trois exemples ci-dessous illustre une utilisation différente de l'outil de topographie des influences. Le premier exemple présente de façon synoptique facile à suivre comment la procédure énoncée plus haut a été employée dans un contexte vivant pour débattre d'un processus politique bien réel – les changements apportés à la politique de développement international du Royaume-Uni. Le deuxième exemple comporte moins de texte explicatif sur la méthode mais raconte une histoire et illustre un processus plus compliqué, dans le cadre duquel les participants issus de différents milieux, représentant bon nombre des parties prenantes étudiées, ont pesé le pour et le contre des changements à long terme de l'influence exercée sur la politique forestière du Costa Rica. Le troisième exemple est tiré d'un débat entre parties prenantes locales concernant les influences politiques sur une entreprise fondée sur la vie sauvage au Kenya.

1. Les trois phases de la politique de développement international du Royaume-Uni

Cet exercice a été entrepris afin d'explorer l'utilité des outils de politique avec un groupe de 60 conseillers en ressources naturelles du Secrétariat d'état à la coopération du Royaume-Uni (DFID).

Avant la session, deux *animateurs* se sont chargés des points suivants :

- *Définir le pôle politique.* Ils ont choisi l'ordre du jour politique global du DFID, intitulé *Making Globalisation Work for the Poor* [Rendre la mondialisation

propice aux pauvres] (Livre blanc du gouvernement britannique publié en 2000) en guise d'exemple type.

- *Définir une ou plusieurs périodes de référence.* Trois périodes ont été retenues : avant-1997 "les années APD" (formulation de l'ordre du jour politique), "de 1997 à nos jours" (élaboration de la politique) et "les cinq prochaines années" (mise en œuvre de la politique ?).
- *Identifier les parties prenantes de la politique.* Certains des principaux individus ou groupes ayant une incidence sur, ou concernés par, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique ont été identifiés à l'avance et leur liste a été compilée par les animateurs. Les participants ont complété la liste en séance plénière, comme suit :

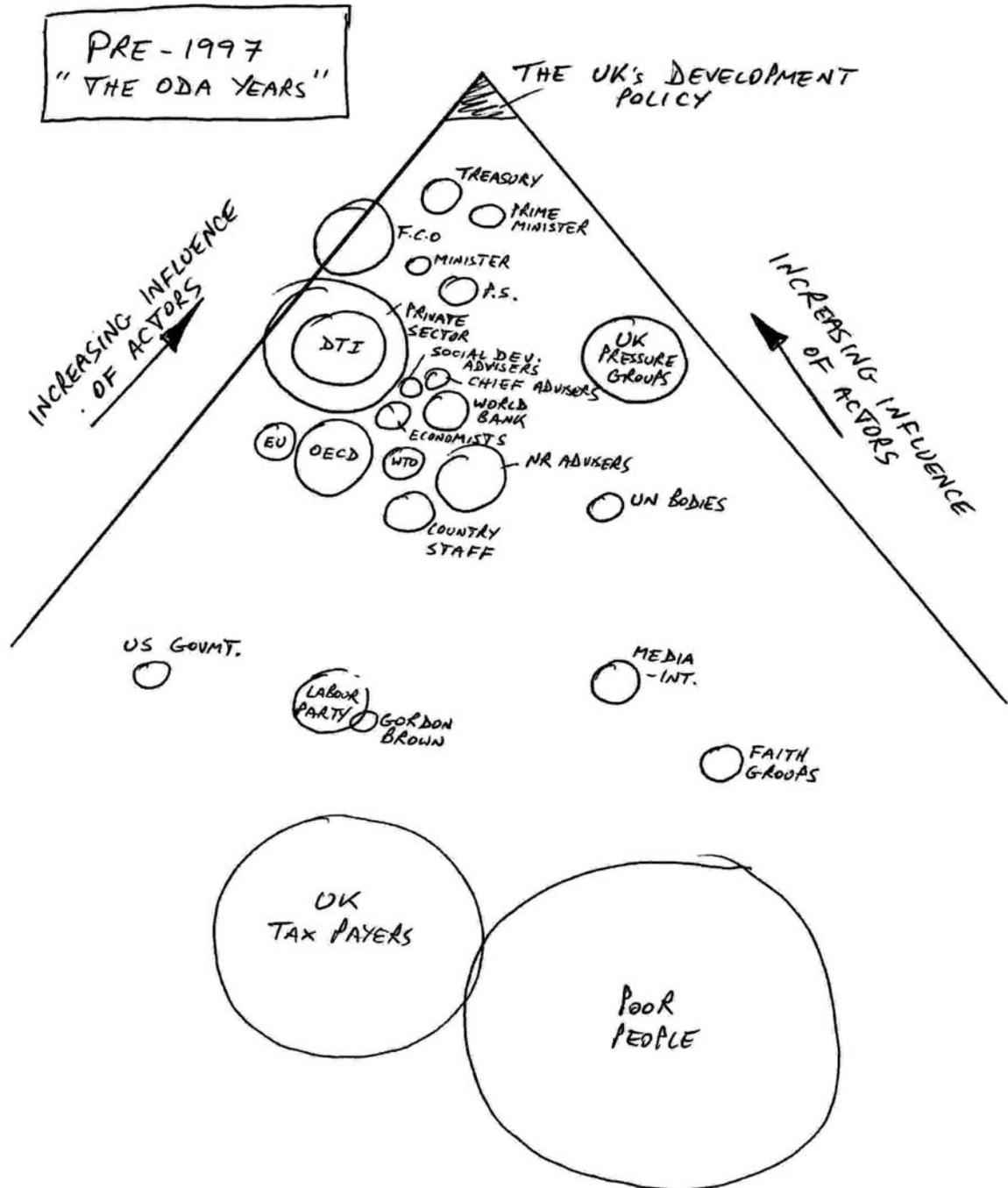
Parties prenantes de la politique		
Internes – DFID	Nationales	Internationales
1. Ministre/chef du DFID	1. Ministère des Finances	1. Organisation mondiale du commerce/GATT (OMC)
2. Personnel résident du DFID	2. Gordon Brown	2. Organes de l'ONU
3. Economistes du DFID	3. Contribuables britanniques	3. Banque mondiale
4. Conseillers en ressources naturelles (RN)	4. Parti travailliste	4. ONG
5. David Batt (rédacteur)	5. Secteur privé – national	5. Union européenne (UE)
6. Conseillers en chef	6. Groupes de pression britanniques (Jubilee 2000 et autres)	6. Secteur privé – international
7. Secrétaire Permanent (SP)	7. Les médias – nationales	7. Gouvernements des pays bénéficiaires
	8. Ministère des Affaires étrangères et Bureau du Commonwealth (FCO)	8. Gouvernement américain
	9. Ministère du Commerce et de l'Industrie (DTI)	9. Internautes
		10. Les pauvres
		11. Les riches
		12. Les médias – internationales
		13. Organisation pour la Coopération et le Développement économiques (CAD de l'OCDE)
		14. Groupes religieux

Les *participants* ont ensuite été divisés en trois groupes – un pour chaque période considérée – et chaque groupe a désigné son rapporteur. Trente minutes ont été consacrées à la session de groupe, avec des prolongations à la fin pour permettre le compte rendu. Les participants se sont chargés des étapes suivantes :

- *Affiner la liste des parties prenantes.* Pour chacune des trois périodes, les participants ont choisi un sous-ensemble pertinent de parties prenantes dans la liste exhaustive.
- *Estimer la taille de chaque groupe de parties prenantes.* Des cercles en papier ont été attribués à chaque groupe en fonction du nombre de personnes dans le groupe (cercle le plus petit=groupe le moins nombreux, cercle le plus grand=groupe le plus nombreux).
- *Topographier l'influence des parties prenantes et leurs liens mutuels.* Les cercles des différentes parties prenantes ont été disposés sur les pyramides préalablement tracées sur des affiches avec, au sommet, la "politique de développement du Royaume-Uni". Un cercle proche du sommet de la pyramide dénotait une influence relative, alors que la proximité aux autres cercles traduisait les liens entre les différents groupes de parties prenantes.
- *Identifier les temps forts et les mécanismes pivots.* Les événements stratégiques, actions notables entreprises et changements extérieurs radicaux ayant facilité ou entravé le processus ont été consignés au fil de leur survenance durant l'exercice.
- *Conserver la topographie obtenue pour référence ultérieure.* L'exercice s'est terminé avec une session de compte rendu. Les rapporteurs ont très brièvement mis en évidence les points saillants – les principaux détenteurs

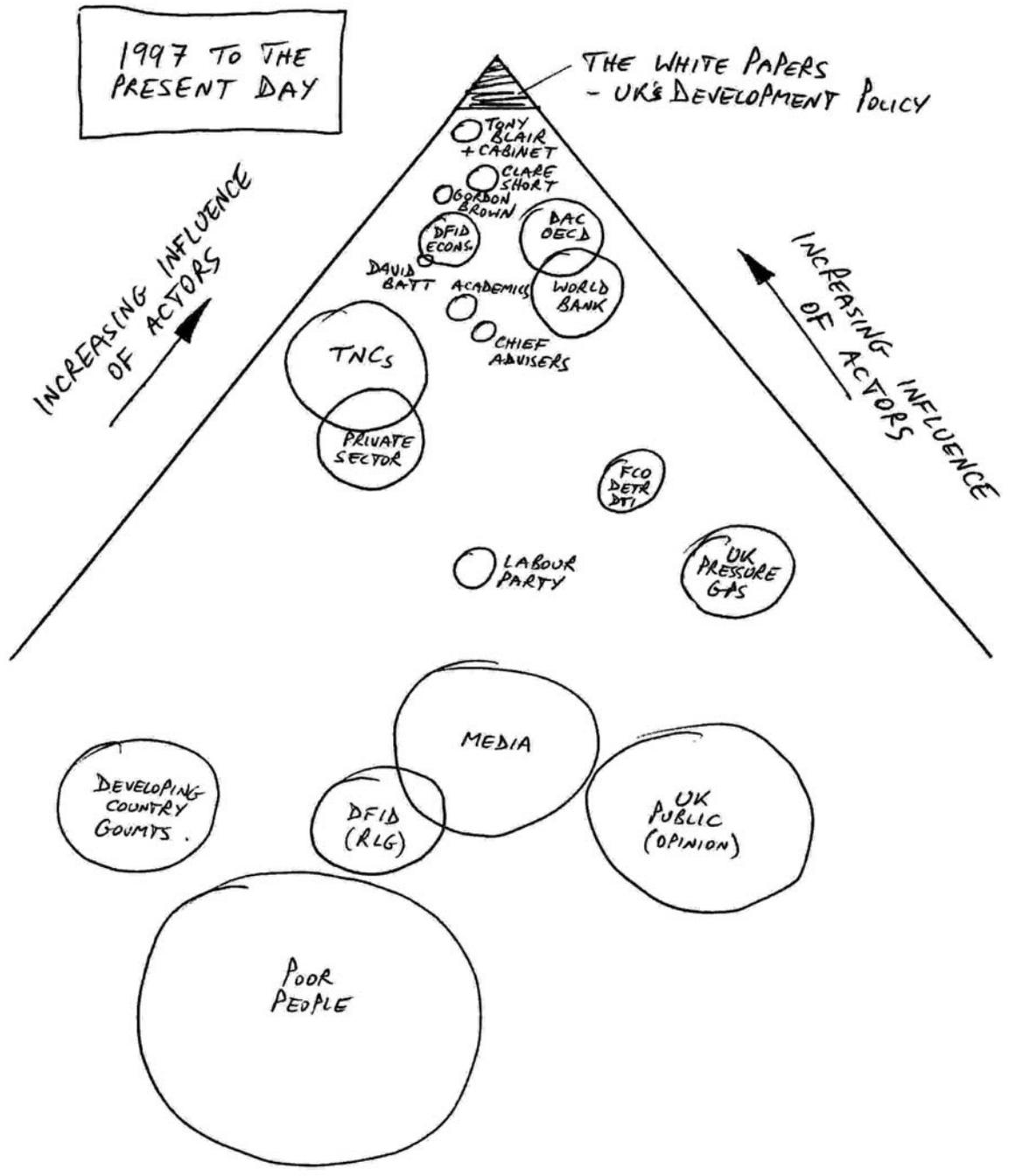
d'influence, les principaux exclus, et ce qu'il faut en conclure à propos des liens entre les processus politiques et les pauvres.

Les topographies produites par les trois groupes sont reprises ci-dessous.

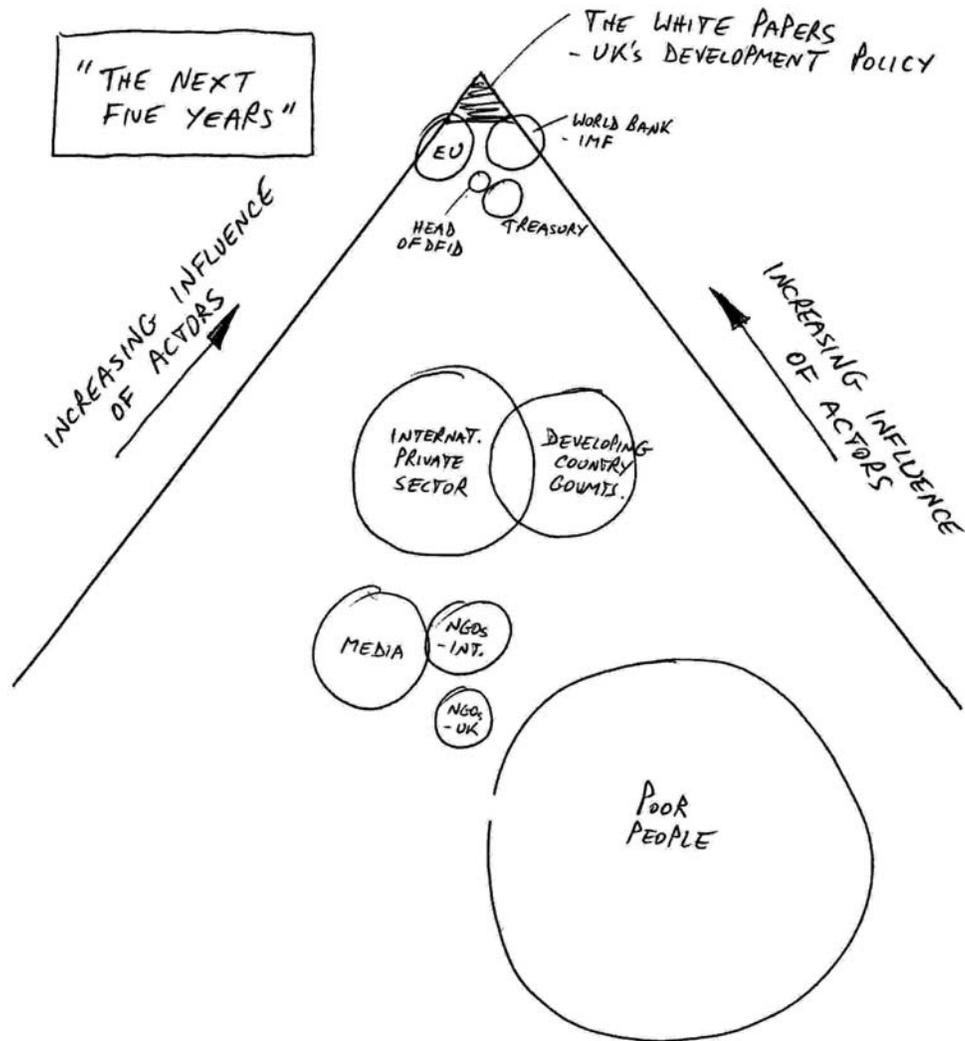


Pre-1997 = Avant 1997
“The ODA years = “Les années APD”

The UK's development policy = Politique de développement UK
Increasing influence of actors = Influence croissante des acteurs
Treasury = Ministère des Finances
Prime Minister = Premier Ministre
FCO = FCO
Minister = Ministre
P.S. = S.P.
DTI = DTI
Private sector = Secteur privé
Social dev. Advisers = Conseillers dév. social
Chief advisers = Conseillers en chef
UK pressure groups = Groupes de pression britanniques
World Bank = Banque mondiale
Economists = Economistes
EU = UE
OECD = OCDE
WTO = OMC
NR Advisers = Conseillers RN
UN bodies = ONU
Country staff = Personnel résident
US Govmt = Gouvmt US
Labour party = Parti travailliste
Gordon Brown = Gordon Brown
Media Int. = Médias int'l
Faith groups = Groupes religieux
UK tax payers = Contribuables britanniques
Poor people = Les pauvres



1997 to the present day = De 1997 à nos jours
The white papers – UK's development policy = Les livres blancs – Politique de développement UK
Increasing influence of actors = Influence croissance des acteurs
Tony Blair + Cabinet = Tony Blair + Cabinet
Clare Short = Clare Short
Gordon Brown = Gordon Brown
DFID Econs = Economistes du DFID
DAC/OECD = CAD/OCDE
David Batt = David Batt
Academics = Universitaires
World Bank = Banque mondiale
Chief Advisers = Conseillers en chef
TNCs = TNC
Private sector = Secteur privé
FCO/DETR/DTI = FCO/DETR/DTI
Labour party = Parti travailliste
UK pressure gps = Groupes de pression UK
Media = Médias
Developing country govmts = Gouvmts des pays en dvlpmt
DFID (RLG) = DFID (RLG)
UK Public (Opinion) = Opinion britannique
Poor people = Les pauvres



- The next five years = Les cinq prochaines années
- The white papers – UK's development policy = Les livres blancs – Politique de développement UK
- Increasing influence of actors = Influence croissance des acteurs
- World Bank/IMF = Banque mondiale/FMI
- EU = UE
- Head of DFID = Chef du DFID
- Treasury = Ministère des finances
- International private sector = Secteur privé international
- Developing country govmts = Gouvmts des pays en dvlpmt
- Media = Médias
- NGO Int = ONG int'l
- NGO UK = ONG UK
- Poor people = Les pauvres

Parmi les points soulevés par les groupes, on signalera les suivants :

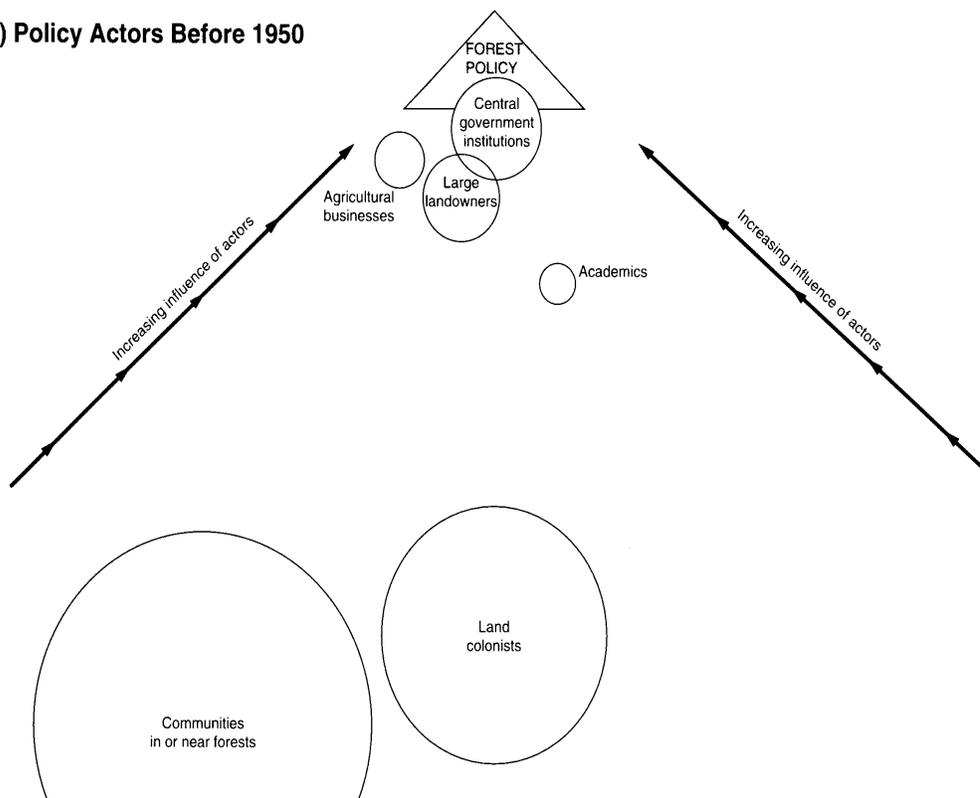
- **Avant 1997 : les années APD (formulation d'un ordre du jour politique).** Le secteur privé était très influent durant cette période par le biais des dispositions d'aide liée au commerce. L'APD était généralement intimement liée au DTI et au FCO, tandis que le ministère des Finances détenait une influence considérable par le biais des décisions et processus budgétaires tels que l'Examen fondamental des dépenses publiques. A cette époque, les contribuables britanniques n'étaient guère consultés et les pauvres avaient encore moins d'influence que les contribuables. Parmi les événements extérieurs pivots ayant façonné la politique de l'époque, on peut citer : la fin de la guerre froide, la famine d'Éthiopie et la réponse de Band Aid, la Conférence de Rio/UNCED en 1992, l'affaire du barrage de Pergau, la confrontation de Tiananmen Square et le Cycle d'Uruguay du GATT.
- **De 1997 à nos jours : les livres blancs du DFID (Elaboration de politiques).** Parmi les influences clés ayant modelé les Livres blancs figuraient plusieurs individus pivots – Clare Short, Gordon Brown, Tony Blair et l'auteur, David Batt. Les économistes du DFID furent les intervenants les plus influents des conseillers du DFID. Le CAD de l'OCDE eut une influence profonde par le biais des Objectifs de développement international. Les pauvres continuèrent d'exercer une influence minimale et les gouvernements des pays en développement étaient moins influents que ceux des pays développés. L'opinion publique au Royaume-Uni restait beaucoup moins influente que les intérêts commerciaux. On a signalé certains temps forts de la période, notamment Clare Short reconnaissant le besoin de "saisir à bras le corps le dragon" de la croissance économique. Les économistes étaient tout puissants durant les années ayant précédé le livre blanc – puis ils ont disparu dans les coulisses avant de retrouver le devant de la scène lors de la parution du second livre blanc qui soulignait l'importance d'une croissance bien téléguidée. On a constaté un combat dynamique d'arrière-garde de la part des Groupes de moyens ruraux de subsistance, mais leur rôle était parfois ambigu – certains étaient heureux de voir la croissance figurer de nouveau à l'ordre du jour, tandis que d'autres appuyaient la déclaration qui réitérait l'importance des biens et services publics, alors que d'autres encore n'étaient guère enthousiasmés ni par l'un ni par l'autre.
- **Les 5 prochaines années : l'avenir probable (Mise en oeuvre de la politique ?).** Les principales influences sur la pratique probable (plutôt souhaitable) des politiques capturées dans la mondialisation au fil des 5 prochaines années ont été jugées être les institutions financières internationales, l'UE et le secteur privé international qui jouissent d'une influence croissante – et façonnent ce que les gouvernements des pays en développement peuvent mettre en place eux-mêmes. Les pauvres semblent restés résolument exclus du processus tandis que les ONG ont moins d'influence qu'on aurait pu escompter. Le groupe a également estimé que les programmes de gouvernance se multiplieraient alors que les programmes de subsistance proprement dits pourraient reculer. On s'attend à des difficultés en termes de structures budgétaires, qui militeront parfois contre la bonne exécution du livre blanc, y compris certains aspects de la structure décentralisée (par ex. il est difficile de travailler sur des influences découlant d'une dynamique internationale comme l'OMC avec une budgétisation basée par pays). Il a été signalé que des trousseaux à outils modulables seraient requises pour s'adapter à l'évolution des circonstances.

Les participants souhaitent vivement débattre de certaines des nombreuses questions soulevées par l'exercice, par exemple la manière dont agissaient les différents groupes pour faire sentir leur influence et les contextes internes et externes ayant façonné, et qui continueront de façonner, les politiques.

2. Un demi-siècle de pouvoir changeant dans la politique forestière du Costa Rica

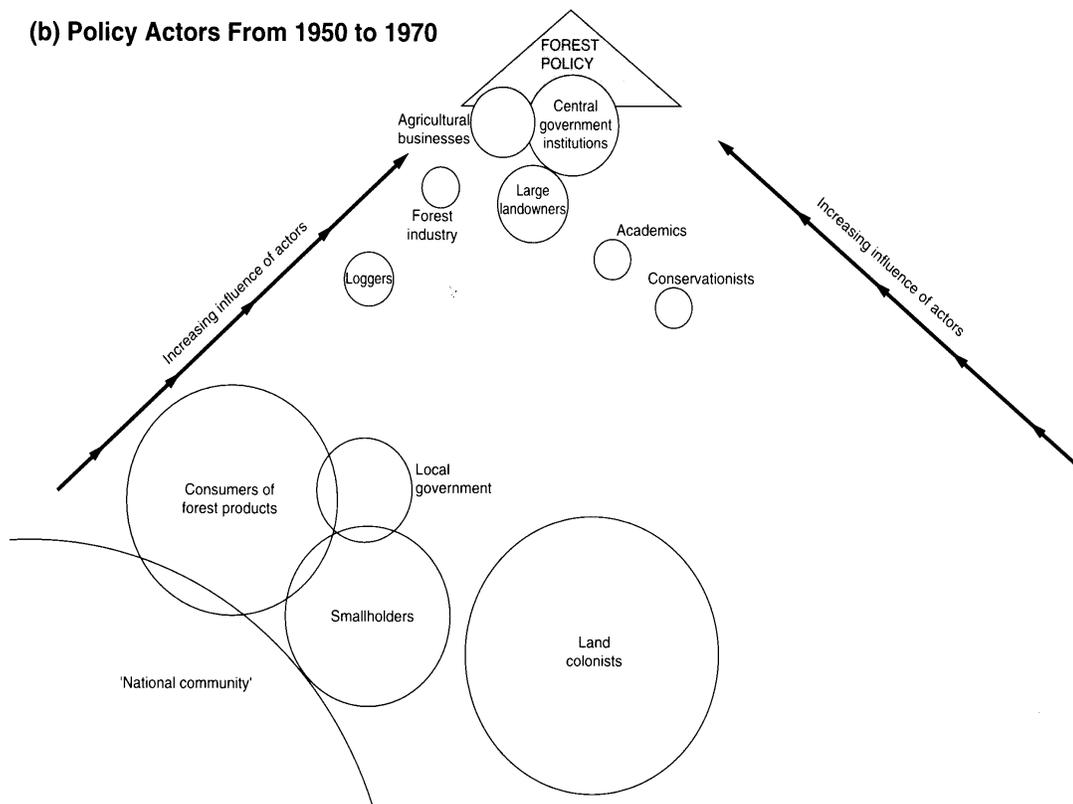
Il a été réalisé un exercice avec un groupe multipartite au Costa Rica afin de comprendre l'environnement politique changeant qui affecte les forêts et les moyens de subsistance. L'exercice s'est déroulé sur plusieurs jours durant un atelier sur ces questions. L'exercice de topographie a servi à caractériser les périodes historiques, à démontrer différents points en termes d'influence et de relations changeantes et à soulever des questions. Les topographies ont été fréquemment révisées et étoffées tout au long l'atelier – toujours au terme d'un débat animé ! Une partie de "l'histoire" illustrée dans les quatre topographies suivantes est résumée sous chacune d'elles.

(a) Policy Actors Before 1950



- (a) Policy actors before 1950 = (a) Intervenants sur la politique avant 1950
 Forest policy = Politique forestière
 Increasing influence of actors = Influence croissante des acteurs
 Central government institutions = Institutions de l'administration centrale
 Agricultural businesses = Entreprises agricoles
 Large landowners = Grands propriétaires terriens
 Academics = Universitaires
 Land colonists = Colons
 Communities in or near forests = Communautés dans ou près des forêts

Avant les années cinquante, la forêt avait progressivement cédé la place à l'émergence de la société agricole du pays. De gros propriétaires producteurs de café dominaient la scène et une série de lois avait été promulguée qui, d'un côté, tentaient d'atténuer certains impacts de l'agriculture sur la forêt mais, de l'autre, étaient la porte ouverte à un déboisement massif. Au sein d'une élite cultivée, on observait une préoccupation croissante prônant des efforts pour la protection de l'environnement.



(b) Policy Actors From 1950 to 1970 = (b) Intervenants sur la politique de 1950 à 1970

FOREST POLICY = Politique forestière

Increasing influence of actors = Influence croissante des acteurs

Agricultural businesses = Entreprises agricoles

Central government institutions = Institutions de l'administration centrale

Forest industry = Industrie forestière

Large landowners = Grands propriétaires terriens

Academics = Universitaires

Loggers = Débardeurs

Conservationists = Ecologistes

Consumers of forest products = Consommateurs des produits forestiers

Local government = Autorités locales

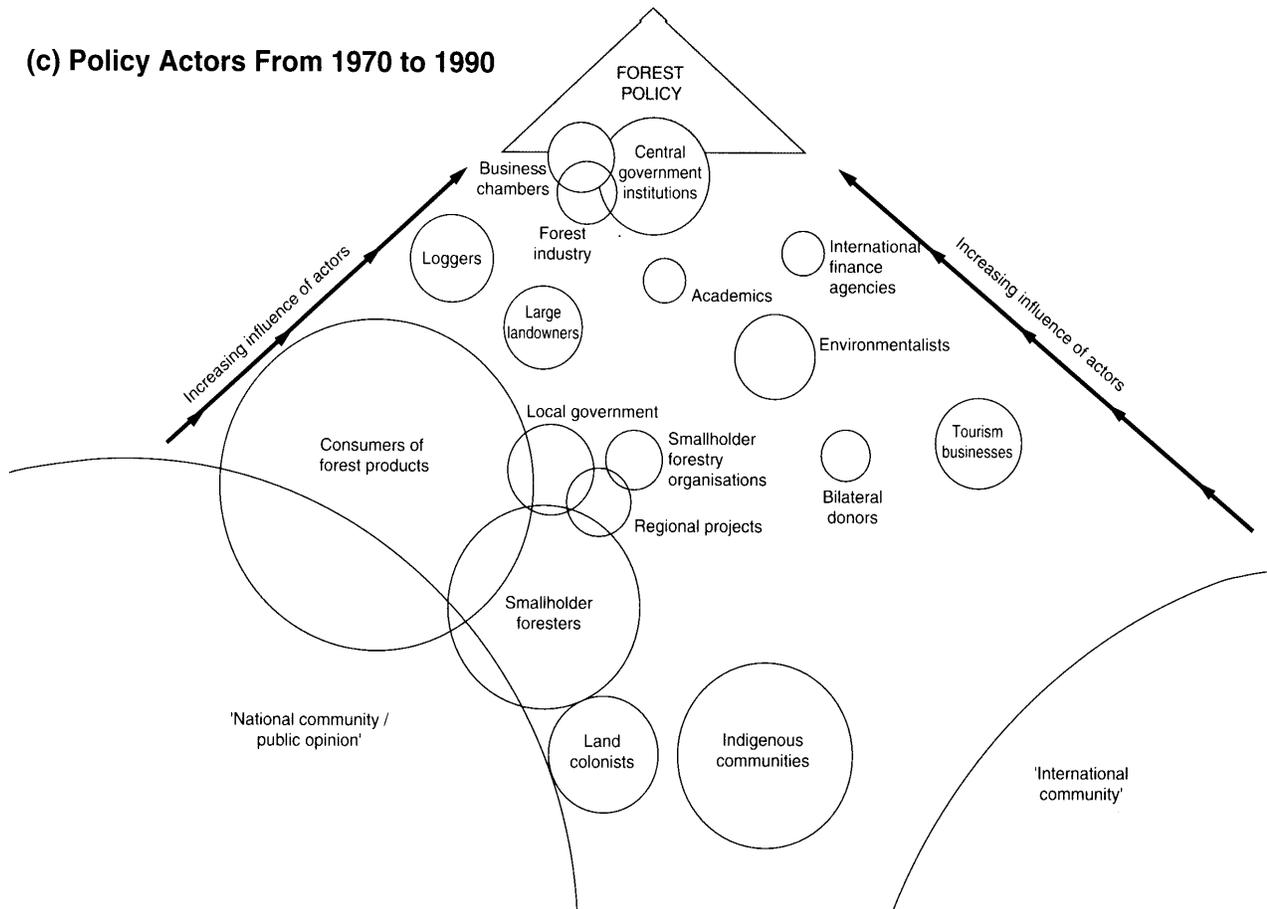
Smallholders = Petits propriétaires

Land colonists = Colons

National community = Communauté nationale

La conversion à grande échelle de la forêt a d'abord été encouragée par la politique gouvernementale du début des années cinquante, aux termes de laquelle le nouveau gouvernement tenta d'élargir sa base d'influence par le biais d'une politique attribuant des crédits préférentiels aux ranches d'élevages. Les colons purent s'emparer de terres en dehors de la Vallée centrale en défrichant la forêt. Certains d'entre eux n'étaient autres que de petits propriétaires déplacés, d'autres étaient des gens plus fortunés en quête de vastes terres pour monter un ranch d'élevage. Les industries du bois tirèrent leur épingle du jeu par l'obtention d'un surplus de bois d'oeuvre bon marché né de la conversion de la forêt en pâturages, tandis que les planteurs de café dans la Vallée centrale et les nouveaux propriétaires de plantation plus au sud du pays profitaient d'une hausse des cours sur le marché international.

(c) Policy Actors From 1970 to 1990 = (c) Intervenants sur la politique de 1970 à 1990



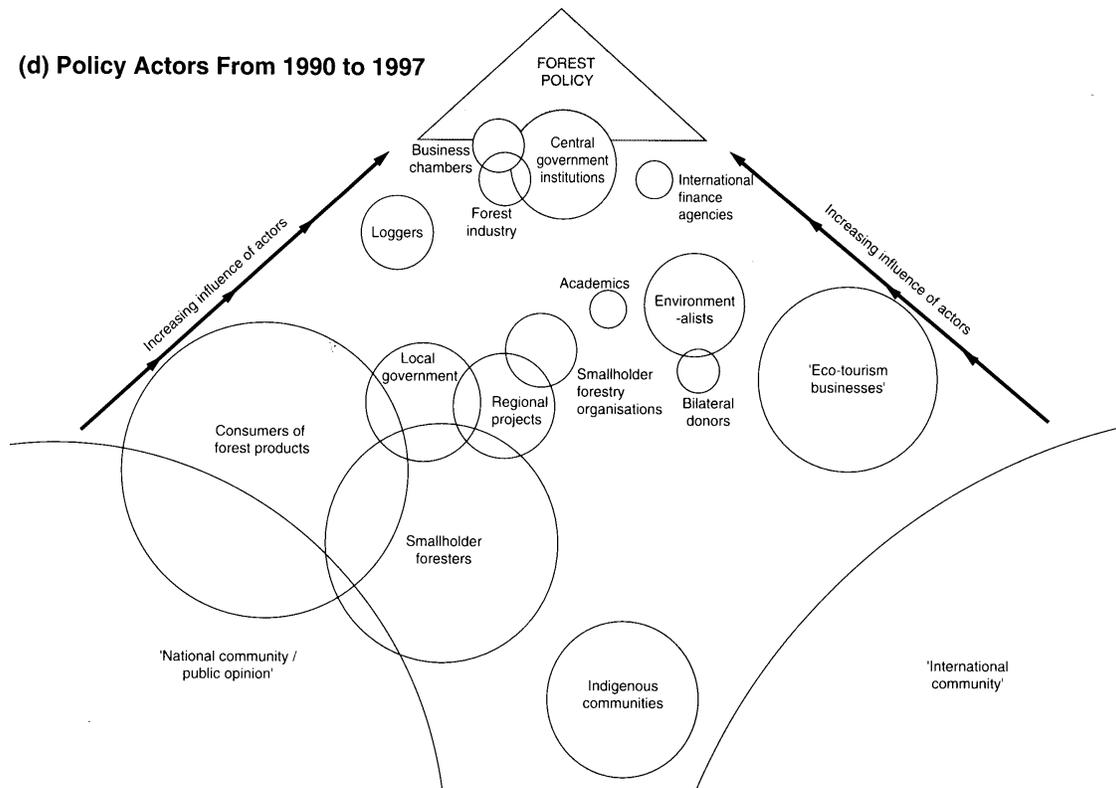
- Forest policy = Politique forestière
- Increasing influence of actors = Influence croissante des acteurs
- Business chambers = Chambres de commerce
- Forest industry = Industrie forestière
- Central government institutions = Institutions de l'administration centrale
- Loggers = Débardeurs
- Large landowners = Grands propriétaires terriens
- Academics = Universitaires
- International finance agencies = Institutions financières internationales
- Environmentalists = Environnementalistes
- Consumers of forest products = Consommateurs de produits forestiers
- Local government = Autorités locales
- Smallholder forestry organisations = Organisations de petits exploitants forestiers
- Bilateral donors = Donateurs bilatéraux
- Tourism businesses = Entreprises touristiques
- Regional projects = Projets régionaux
- Smallholder foresters = Petits exploitants forestiers
- National community/public opinion = Communauté nationale/Opinion publique
- Land colonists = Colons

Indigenous communities = Communautés autochtones
International community = Communauté internationale

De 1970 à 1990, le système de zone protégée devint fermement établi et l'industrie forestière poursuivit son essor. Des incitations financières en faveur du reboisement devinrent le principal outil politique du gouvernement en matière de foresterie. Ces incitations profitaient avant tout aux gros propriétaires et étaient le plus souvent insensibles aux motivations des habitants en termes d'aménagement et de conservation de la forêt. Les principaux perdants furent les petits exploitants, lesquels détenaient collectivement environ les deux tiers des terres du pays. Toutefois, les carences du système d'incitations engendrèrent un vif débat et furent propices à la création de nombreuses organisations de petits exploitants forestiers.

(d) Policy Actors From 1990 to 1997 = (d) Intervenants sur la politique de 1990 à 1997

Forest policy = Politique forestière



Increasing influence of actors = Influence croissante des acteurs

Business chambers = Chambres de commerce

Forest industry = Industrie forestière

Central government institutions = Institutions de l'administration centrale

International finance agencies = Institutions financières internationales

Loggers = Débardeurs

Academics = Universitaires

Environmentalists = Environnementalistes

Local government = Autorités locales

Regional projects = Projets régionaux

Smallholder forestry organisations = Organisations de petits exploitants forestiers

Bilateral donors = Donateurs bilatéraux

Eco-tourism businesses = Entreprises écotouristiques

Consumers of forest products = Consommateurs de produits forestiers

Smallholder foresters = Petits exploitants forestiers

National community/public opinion = Communauté nationale/Opinion publique

Indigenous communities = Communautés autochtones

International community = Communauté internationale

Au cours des années 1990, le système juridique et institutionnel a beaucoup changé. Après une période initiale de quasi-monopole par les gros propriétaires terriens, les petits exploitants purent bénéficier d'incitations majeures. Les plus grosses aides au reboisement furent progressivement éliminées, principalement du fait de l'influence des intérêts écologistes et la rémunération des services environnementaux (y compris la fixation du CO₂, la qualité de l'eau, la biodiversité et la prévention de

l'érosion des sols) fut introduite. Le gouvernement instaura une taxe de 15 pour cent sur les combustibles fossiles, dont 30 pour cent étaient destinés aux règlements desdits services environnementaux. Il fut créé un Fonds national de financement de la foresterie – afin de coordonner la gestion des incitations du secteur privé et le regroupement des services environnementaux pour la vente potentielle par l'Office costaricain d'application conjointe de titres négociables spécifiques dits Certified Tradable Offsets (CTO) (crédits-carbone associés à l'exploitation forestière).

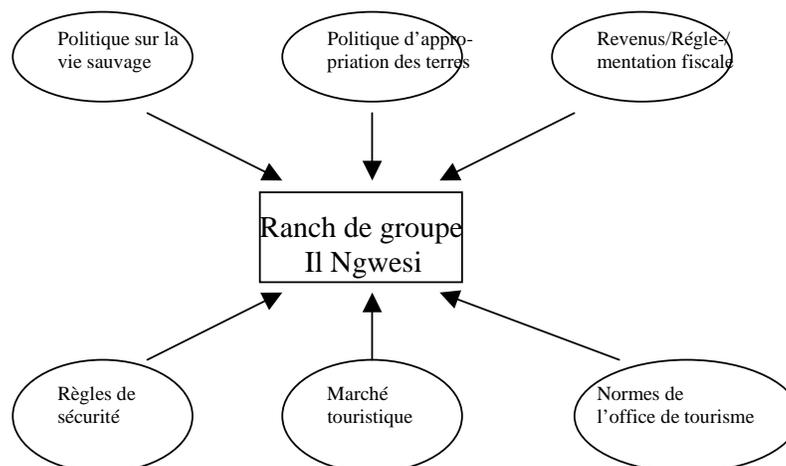
3. Politique et entreprise locale : Ranch de groupe II Ngwesi, Kenya

Ce dossier fut élaboré lors de l'atelier *Learning from Community Action to Realise the Millennium Development Goals* [Apprendre de l'action communautaire afin de réaliser les objectifs de développement du millénaire] qui s'est déroulé au Kenya durant le mois de juillet 2003.

Le ranch de groupe II Ngwesi, dans la plaine de Laikipia du Kenya, s'étale sur une superficie de 6.600 hectares riche en faune sauvage, notamment des éléphants, des zèbres de Grévy, aujourd'hui menacés, et une foule d'autres espèces. Appartenant collectivement à 499 ménages locaux, il vise à préserver la biodiversité de la zone et à améliorer les moyens de subsistance qui s'appuient sur celle-ci. Le fonds communautaire comprend un Comité de gestion des ressources naturelles chargé de la gestion foncière et une société séparée qui exploite un pavillon d'écotourisme de 16 chambres. Les moyens de subsistance tirent des bénéfices du réinvestissement des recettes touristiques dans la communauté – US\$80.000 à ce jour – et les fonds ainsi générés sont destinés à l'éducation, à des projets d'infrastructures, aux médicaments et aux salaires des employés du ranch. Les vols de bêtes et le brigandage ont diminué depuis la création du ranch de groupe.

Les membres du ranch de groupe II Ngwesi ont rejoint un groupe mixte de participants associés à d'autres initiatives africaines communautaires de biodiversité afin d'examiner les domaines de politique qui influencent leurs activités pour ensuite se pencher sur la question de savoir comment leur initiative peut influencer sur la politique. Pour commencer ils ont identifié les politiques et institutions clés qui influencent l'entreprise communautaire, c.à.d. celles qui la soutiennent ou au contraire la brident. Celles-ci sont représentées graphiquement dans la figure ci-dessous.

Principales politiques et institutions qui influencent II Ngwesi



Le principal combat politique de II Ngwesi a été remporté en 1996 – lorsqu'au bout de 10 ans il a finalement réussi à s'octroyer les titres de propriété du ranch de groupe (durant les dernières étapes de cette lutte, le ranch bénéficiait du soutien d'un membre qui est aujourd'hui président de l'Assemblée nationale). Toutefois, d'autres contraintes politiques sont encore perçues par la communauté et brident son aptitude à consolider l'entreprise. La principale est liée au conflit homme-vie sauvage qui est en partie né du fait même de la réussite du ranch. La communauté aimerait avoir le droit de se charger des animaux qui posent problème et développer une entreprise

fondée sur un abattage limité et contrôlé de certaines espèces sauvages. Toutefois, cette mesure est interdite par la politique gouvernementale sur la vie sauvage prônée par le Service kenyan de la faune.

Le groupe espérait mieux comprendre le pouvoir des différents intervenants impliqués dans la pratique de la politique de la vie sauvage qui affecte Il Ngwesi ainsi que leur pouvoir sur les décisions de politique. Il a pris les mesures suivantes :

Mesures prises pour explorer les questions soulevées

1. *Identifier les parties prenantes de la politique.* Il s'agissait de la communauté ; du service kenyan de la faune ; du secteur privé ; des touristes ; des ONG ; de l'Office de tourisme kenyan et des autorités locales.

2. *Estimer la taille des groupes de parties prenantes.* Il a été fait une estimation grossière du nombre de personnes dans chaque groupe d'intervenants et un cercle de papier de couleur a été attribué à chacun d'eux – la taille du cercle reflétant la taille du groupe. Chaque cercle a été étiqueté. La communauté a été admise comme étant le groupe de plus grosse taille suivi, en ordre décroissant, des touristes; du secteur privé, des ONG, du Service kenyan de la faune, de l'Office de tourisme kenyan et des autorités locales.

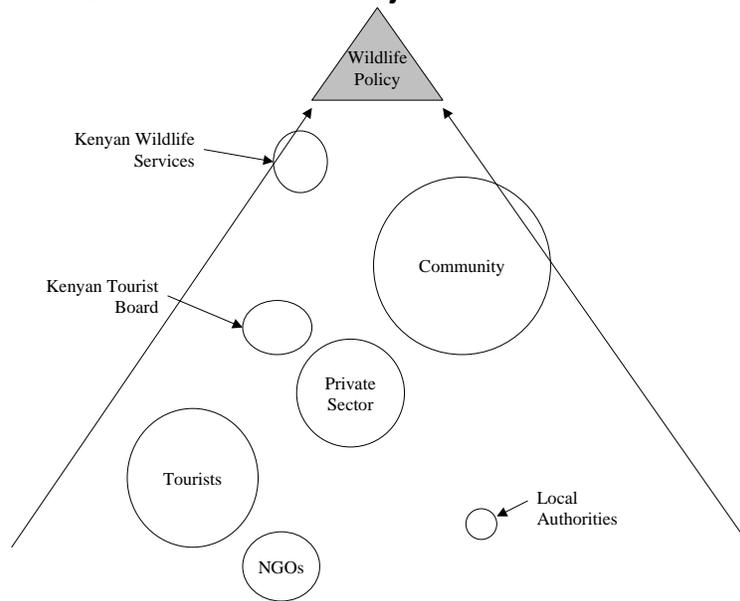
3. *Topographier l'influence actuelle des parties prenantes et leurs liens mutuels.* Il a été créé un état des lieux ("où en est-on aujourd'hui") – pour faire le point sur l'influence actuelle des intervenants sur la politique. Le schéma (ci-dessous) illustre les questions liées à la politique de la vie sauvage qui figure au sommet de la pyramide et la distance de chaque groupe d'intervenants par rapport au sommet indique son aptitude à influencer sur ces questions. De surcroît, les positions de chaque groupe par rapport aux autres illustrent leurs liens mutuels (s'ils sont proches, cela indique des liens étroits ; s'ils sont éloignés, cela indique des liens distants).

Le groupe mit environ une heure à réaliser ce graphe (pour débattre des questions et déplacer les cercles sur le sol par rapport au triangle statique représentant la politique de la vie sauvage). Tout au long de la discussion, l'animateur et les participants ont posé des questions et formulé des suggestions concernant les influences sous-entendues par le schéma et à propos des temps forts, des événements et des changements les ayant engendrés – par ex. à Il Ngwesi, la communauté a-t-elle réellement plus de pouvoir sur les décisions politiques liées à la vie sauvage que le secteur privé ? Pourquoi ? Ici les ONG sont-elles vraiment tout à fait impuissantes ? Pour quelles raisons l'Office du tourisme kenyan est-il si influent ? Des notes ont été prises.

Exemples des commentaires formulés dans le cadre de la réalisation du schéma ci-dessous :

- "Les ONG n'ont rien fait pour nous et n'ont aucune influence sur la politique"
- "N'importe quoi !– Les ONG nous ont donné de l'argent et nous ont aidés à plaider en faveur de notre stratégie foncière"
- "Les autorités locales ? Tout ce qu'elles veulent, c'est s'emparer de l'argent que nous parvenons à générer"
- "Les ressources de l'Office du tourisme kenyan nous appuient aujourd'hui et nous aident à commercialiser notre programme"

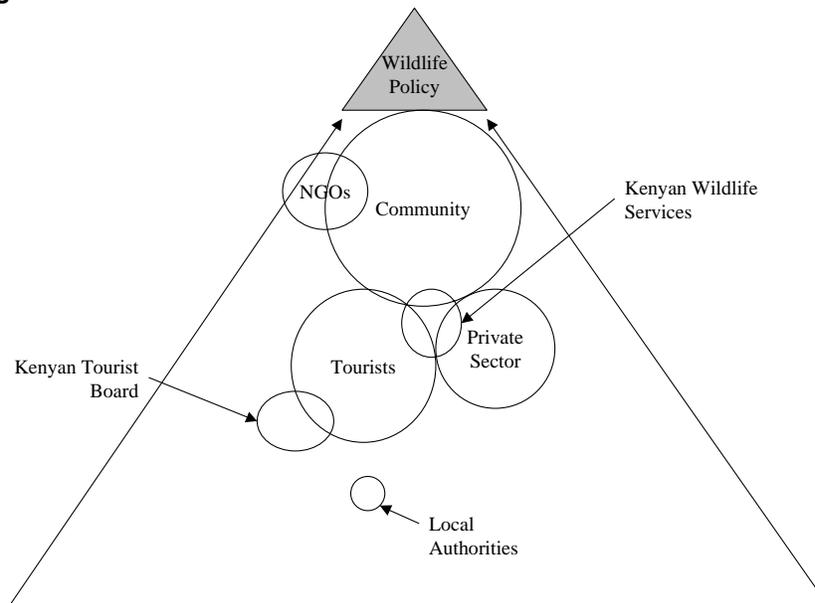
Influence des acteurs sur la politique de la vie sauvage qui affecte II Ngwesi – Où en sommes nous aujourd'hui



Wildlife policy = Politique de la vie sauvage
 Kenyan Wildlife Services = Services kenyans de la faune
 Community = Communauté
 Kenyan Tourist Board = Office du tourisme kenyan
 Private sector = Secteur privé
 Tourists = Touristes
 Local authorities = Autorités locales
 NGOs = ONG

4. *Topographier l'influence souhaitée des parties prenantes et leurs liens mutuels.* Il a été réalisé un schéma illustrant le scénario souhaité, le "Où voulons-nous aller" – l'influence future souhaitable des intervenants sur la politique. Il a été demandé au groupe de réagencer le schéma ou d'en faire un deuxième afin d'illustrer les pouvoirs des différents intervenants et leurs liens mutuels dans l'idéal. Ce diagramme est repris ci-dessous :

Influence des acteurs sur la politique de la vie sauvage qui affecte II Ngwesi – Où voulons-nous aller



Wildlife policy = Politique de la vie sauvage
 NGOs = ONG
 Community = Communauté
 Kenyan Wildlife Services = Services kenyans de la faune
 Private sector = Secteur privé
 Tourists = Touristes
 Kenyan Tourist Board = Office du tourisme kenyan
 Local authorities = Autorités locales

Un partenariat entre les différents acteurs est donc perçu comme un futur souhaitable, avec une influence accrue de la communauté dans la prise de décision sur les politiques qui la touchent véritablement.

5. *Identifier des moyens pour parvenir au futur souhaité.* L'animateur a ensuite demandé aux participants de se pencher sur les approches, outils, tactiques, circuits de communications et actions susceptibles de leur permettre d'aller de là où ils sont aujourd'hui à là où ils veulent aller.

Les principaux éléments évoqués et mis en évidence afin d'aller de l'avant étaient les suivants :

- Il faut créer une tribune qui permettrait de rassembler les membres du ranch de groupe II Ngwesi avec des ONG en vue, les Services kenyans de la faune, les principales compagnies touristiques et l'Office du tourisme kenyan – afin d'exprimer les points de vue, les désaccords éventuels et les suggestions pour aller de l'avant.
- A terme, cette tribune devrait devenir un partenariat formel pour le ranch II Ngwesi – avec des rôles spécifiques confiés aux différents acteurs et une responsabilité collective.
- Le partenariat identifiera les forces et les faiblesses du ranch II Ngwesi et il élaborera des sous-groupes à des fins de commercialisation, de renforcement

des compétences, etc. et il travaillera à l'amélioration des droits, de l'image et des conditions pour le ranch Il Ngwesi.

- Le partenariat servira d'exemple qui pourrait être adopté et modifié dans d'autres secteurs du Kenya et il serait possible de créer une fédération ou un conseil national(e) de partenariats d'entreprises associées – pour veiller à faire avancer les connaissances et les négociations au niveau national et pour améliorer constamment le caractère durable et les avantages en termes de moyens de subsistance générés par les entreprises locales.

Les schémas et les principales questions soulevées durant la discussion ont été rapportés durant la séance plénière de l'atelier. Les participants du ranch Il Ngwesi au sein du groupe ont signalé qu'ils espéraient affiner les schémas et certains des points soulevés avec les membres de leur groupe, tandis que certains autres participants ont déclaré qu'ils avaient l'intention d'utiliser des versions de l'approche adoptée par l'atelier pour leurs propres initiatives communautaires.