



Facilitation des processus multi-acteurs

Boîte à outils

rikolto



Sommaire



Introduction	4
Utilisation de cette boîte à outils.....	7
PENSÉE SYSTÉMIQUE	8
PENSÉE SYSTÉMIQUE – Concepts	8
PENSÉE SYSTÉMIQUE – Outils	10
Outil 1 : Cartographie des systèmes	10
Outil 2 : Matrice d'influence	10
Outil 3 : Boucles de rétroaction.....	10
PENSÉE SYSTÉMIQUE – Attitudes.....	12
Ressources utiles	12



ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	13
ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES – Concepts	13
Participation.....	13
Pouvoir.....	14
Exercice du pouvoir.....	14
Cube du pouvoir	15
ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES – Outils.....	17
Outil 4 : Carte heuristique des parties prenantes.....	18
Outil 5 : Catégorisation des parties prenantes	18
Outil 6 : Analyse des parties prenantes basée sur l'influence et l'intérêt.....	18
Outil 7 : Analyse des parties prenantes basée sur la fonction et l'intérêt.....	18
Outil 8 : Niveaux de participation.....	18
Outil 9 : Plan d'engagement des parties prenantes.....	18
ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES – Attitudes	20
Ressources utiles	20



VISION COMMUNE.....	21
VISION COMMUNE – Concepts.....	21
VISION COMMUNE – Outils.....	22
Outil 10 : Les 4 dimensions du changement.....	22
Outil 11 : La théorie du changement et la théorie de l'action.....	22
Outil 12 : Analyse des hypothèses	22
Outil 13 : Analyse des risques liés aux hypothèses.....	22
Outil 14 : Cadre d'évaluation des hypothèses.....	22
VISION COMMUNE – Attitudes	24
Ressources utiles	24



GOVERNANCE MULTI-ACTEURS	25
4.1 GOVERNANCE MULTI-ACTEURS – Concepts	25
4.2 GOVERNANCE MULTI-ACTEURS – Outils	26
Outil 15 : Diagramme du système de gouvernance.....	26
Outil 16 : Matrice des rôles et responsabilités	26
4.3 GOVERNANCE MULTI-ACTEURS – Attitudes	28
Ressources utiles	28



APPRENTISSAGE ET CHANGEMENT	29
5.1 APPRENTISSAGE et CHANGEMENT – Concepts	29
5.2 APPRENTISSAGE et CHANGEMENT – Outils.....	30
Outil 17 : Le modèle « 4 rooms of change » (les 4 pièces du changement)	31
Outil 18 : Les 4 étapes de la pratique réflexive	31
Outil 19 : Carte d'orientation de l'apprentissage et du changement	31
Outil 20 : Check-list des indicateurs	31
Outil 21 : Cadre d'évaluation des contributions	31
5.3 APPRENTISSAGE et CHANGEMENT – Attitudes	33
Ressources utiles	33



FACILITATION DES DIALOGUES MULTI-ACTEURS.....	34
6.1 FACILITATION DES DIALOGUES MULTI-ACTEURS – Concepts.....	34
6.2 FACILITATION DES DIALOGUES MULTI-ACTEURS – Outils	37
6.3 FACILITATION DES DIALOGUES MULTI-ACTEURS – Attitudes.....	38
Ressources utiles	38

OUTILS ANNEXES.....	40
----------------------------	-----------

Crédits

Auteur

Iñigo Retolaza Eguren
iretolazae@gmail.com

Curateurs de contenu

Liesbeth Van Meulder
Charlotte Flechet
Tom Van den Steen

Conception

Bieke Olemans
Beodesign.be

Photo de couverture

La Prosperidad de Chirinos
Cooperative

Remerciements

Ricardo Garcés
Bernadette Ouattara
Alphonse Amani
John Ereng
Kain Mvanda
Katharina Beelen
Christophe Mugangu
Muhammad Ulil Ahsan
Hoang Thi Lua
Mariela Wismann

Éditeurs

Selene Casanova
Irene Salvi

Prologue

Le monde a considérablement changé depuis que Rikolto - appelé Vredeseilanden à l'époque - a commencé à soutenir les agriculteurs et les organisations d'agriculteurs dans les années 1960. En nous appuyant sur les résultats de nos projets et grâce aux échanges avec les partenaires et les parties prenantes, nous avons ajusté nos stratégies pour améliorer le revenu des agriculteurs en nous concentrant sur l'accès au marché, puis pour travailler dans l'optique de la chaîne de valeur et maintenant en appliquant une approche de systèmes alimentaires.

En tirant les leçons de toutes ces expériences, il est devenu évident qu'**un revenu durable pour les agriculteurs et des aliments nutritifs et abordables pour tous exigent l'engagement et la collaboration de toutes les parties prenantes du système alimentaire.** Grâce à notre travail, nous créons des ponts entre les organisations des petits exploitants agricoles, les entreprises, les autorités et d'autres acteurs dans les zones rurales et urbaines. Nous créons ensemble des moyens innovants d'accéder, de distribuer et de produire des aliments nutritifs et de qualité, afin que personne ne soit laissé pour compte.

Pour concrétiser cette ambition, nous devons amplifier notre champ d'action, en étendant nos collaborations aux organisations de consommateurs, aux acteurs du secteur de la santé et de la nutrition et aux institutions financières, pour n'en citer que quelques-uns. Bien entendu, **notre travail en devient plus complexe, mais nous créons également plus d'opportunités pour atteindre nos objectifs avec succès.**

Si certains de nos collègues ont participé par le passé à des formations sur la facilitation des processus multi-acteurs, nous avons également dû reconnaître que nous devons développer ces aptitudes et compétences à l'échelle de l'organisation. C'est pourquoi, au cours du second semestre de 2021, nous avons investi dans un processus de formation, préparant 10 formateurs internes au processus multi-acteurs (PMA) pour soutenir leurs collègues dans leur travail multi-acteur.

Pour soutenir nos formateurs Rikolto dans leur travail, nous avons retenu **les concepts, outils et attitudes essentiels nécessaires pour que la collaboration multi-acteurs fonctionne dans les systèmes alimentaires.** Reconnaissant sa valeur pour tous les facilitateurs du PMA, nous avons décidé de rendre cette boîte à outils accessible au public. Si vous avez des questions concernant son contenu, je vous invite à vous rapprocher de nos experts en PMA. Puisseons-nous tous développer nos capacités à cultiver des solutions multi-acteurs qui changent la formule de nos systèmes alimentaires. Profitez du voyage !

Chris Claes, Directeur général de Rikolto



Introduction

La facilitation des processus multi-acteurs est à la fois un art et une science.

Certaines étapes et méthodes classiques permettent d'établir un PMA. En même temps, la facilitation d'un PMA dépend fortement du contexte et doit être flexible afin de répondre à des dynamiques inattendues (qui émergent toujours !).

Cette boîte à outils présente les concepts clés, les méthodes et les attitudes nécessaires pour mettre en place un PMA et faciliter le processus. Elle vous fournit une feuille de route, mais vous devrez expérimenter, apprendre et adapter toutes les ressources fournies en fonction de votre contexte et de vos besoins.

Profitez du voyage !

Iñigo Retolaza Eguren

Qu'est-ce qu'un processus multi-acteurs ?

C'est un processus d'apprentissage interactif, d'autonomisation et de gouvernance participative qui permet aux parties prenantes ayant des problèmes et des ambitions interconnectés, mais souvent des intérêts divergents, d'être collectivement innovantes et résilientes face aux risques, crises et opportunités émergents d'un environnement complexe et changeant.

Source : [Guide des processus multi-acteurs \(WCDI\)](#)

Étapes pour développer une plateforme multi-acteurs

Comment savons-nous que nous progressons vers le changement souhaité ?

Étant donné qu'il n'existe pas de solution précise aux problèmes complexes, les parties prenantes doivent surveiller de près si leur collaboration les rapproche d'une solution et quels **changements** rendraient leur PMA plus efficace.

Comment travailler ensemble ?

Le **processus** est convenu mais dynamique, équilibrant les approches descendantes et ascendantes pour travailler avec les différences de pouvoir et surmonter les intérêts conflictuels. Cela crée une dynamique dans laquelle toutes les parties prenantes peuvent être entendues, assumer la responsabilité de la solution et apprendre les unes des autres.

Comment nous gérons-nous, nous-mêmes ?

Le résultat d'un PMA est pratiquement garanti. Cependant, des **normes** et des **procédures claires** facilitent une collaboration fluide et efficace entre plusieurs parties prenantes.



Quelles sont les principales parties prenantes avec lesquelles nous devons nous engager ?

Les **participants** sont tous des acteurs qui ont un intérêt dans le défi commun. Ils peuvent provenir de divers secteurs (gouvernement, secteur privé ou société civile) et peuvent opérer à différents niveaux (local, national ou international).

Quels sont les objectifs communs ?

L'**objectif** est de surmonter un « problème épineux », un défi qui n'a souvent pas de solution précise et dont les conséquences touchent de nombreuses parties prenantes de différentes manières. La résolution de tels problèmes ne relève généralement pas de la responsabilité d'une seule organisation ou personne.

Qui doit faire quoi ?

La clé du succès du PMA réside dans une facilitation habile, en veillant à ce que les bonnes conditions de **collaboration** soient réunies et en soutenant le processus par des stratégies variées afin d'impliquer toutes les parties prenantes (voir le diagramme de la page suivante).

L'approche du PMA

Question ou intérêt commun

Hypothèse principale

Les problèmes graves ne peuvent être résolus si les parties prenantes agissent seules.

Justification du PMA

Une vision commune et une action coordonnée sont nécessaires pour obtenir le changement souhaité.

Établir un PMA

Partenaires

Secteur privé
Secteur public
Société civile

Conteneurs

Financier
Humain
Matériel
Politique
Juridique
Technique

Valeurs et procédures

Objectif collectif

Conditions pour un PMA réussi

- Vision/Besoin communs
- Temps et volonté pour une action conjointe
- Accès aux ressources (financières, politiques, techniques, etc.)
- Une structure de gouvernance
- Entretien des relations
- Environnement propice (politique, institutionnel, juridique, social, etc.)

Compétences pour la facilitation des PMA

- Mise en œuvre du projet
- Gestion de la diversité
- Conflit et médiation
- Dialogue et communication
- Co-apprentissage et changement
- Création des connaissances
- Pratique réflexive
- Travail d'équipe

Stratégies d'action

- Développement de la confiance
- Soutien aux initiatives de collaboration
- Autonomisation des personnes sans pouvoir et accompagnement des personnes influentes
- Facilitation du dialogue et de la médiation multi-acteurs
- Transparence et responsabilité
- Co-création des connaissances
- Mobilisation des ressources
- Suivi et évaluation participatifs
- Modélisation de la bonne attitude et du bon comportement pour les autres

Résultats du PMA

- À long terme :** changement culturel, changement structurel
- À moyen terme :** changement des comportements, avantages concrets et mesurables
- À court terme :** changement dans les relations, engagement et motivation, gains rapides

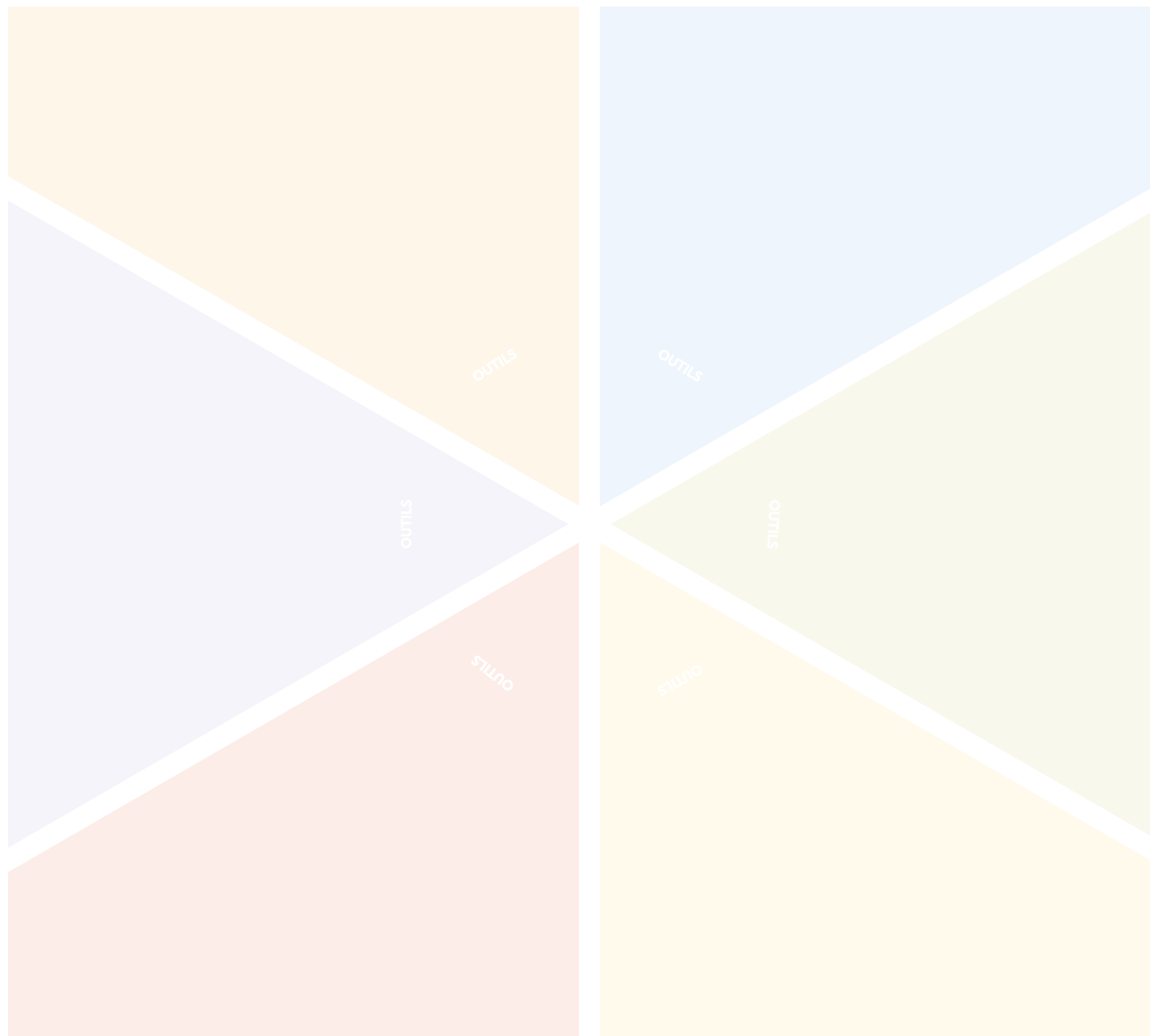
Changement souhaité

Utilisation de cette boîte à outils

Cette boîte à outils est articulée autour des 6 domaines fondamentaux du PMA. Pour chacun de ces domaines, vous pouvez explorer les **concepts fondamentaux**, les **outils** et les **attitudes** qui vous aideront à les intégrer dans votre facilitation du PMA.

Il n'y a pas d'ordre prédéterminé, vous pouvez naviguer librement. Cliquez sur n'importe quel domaine et sujet pour en savoir plus, et lorsque vous avez terminé, revenez à ce menu principal pour poursuivre votre exploration.

Dans les annexes, vous trouverez tous les outils expliqués en détail et un aperçu de la facilitation du dialogue multi-acteurs.



Pensée systémique

Concepts

La pensée systémique est le prisme de base qui nous aide à comprendre et à évoluer dans un contexte où plusieurs acteurs et facteurs interagissent de manière connue et inconnue : un contexte classique des PMA. Cette courte [vidéo de Sustainability Science Education](#) définit la pensée systémique :

« Un système alimentaire durable est un système alimentaire qui vise à atteindre la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et une alimentation saine tout en limitant les impacts environnementaux négatifs et en améliorant le bien-être socio-économique. Par conséquent, un système alimentaire durable protège et respecte la biodiversité et les écosystèmes, ainsi que le bien-être humain et l'équité sociale. » [CIAT](#)



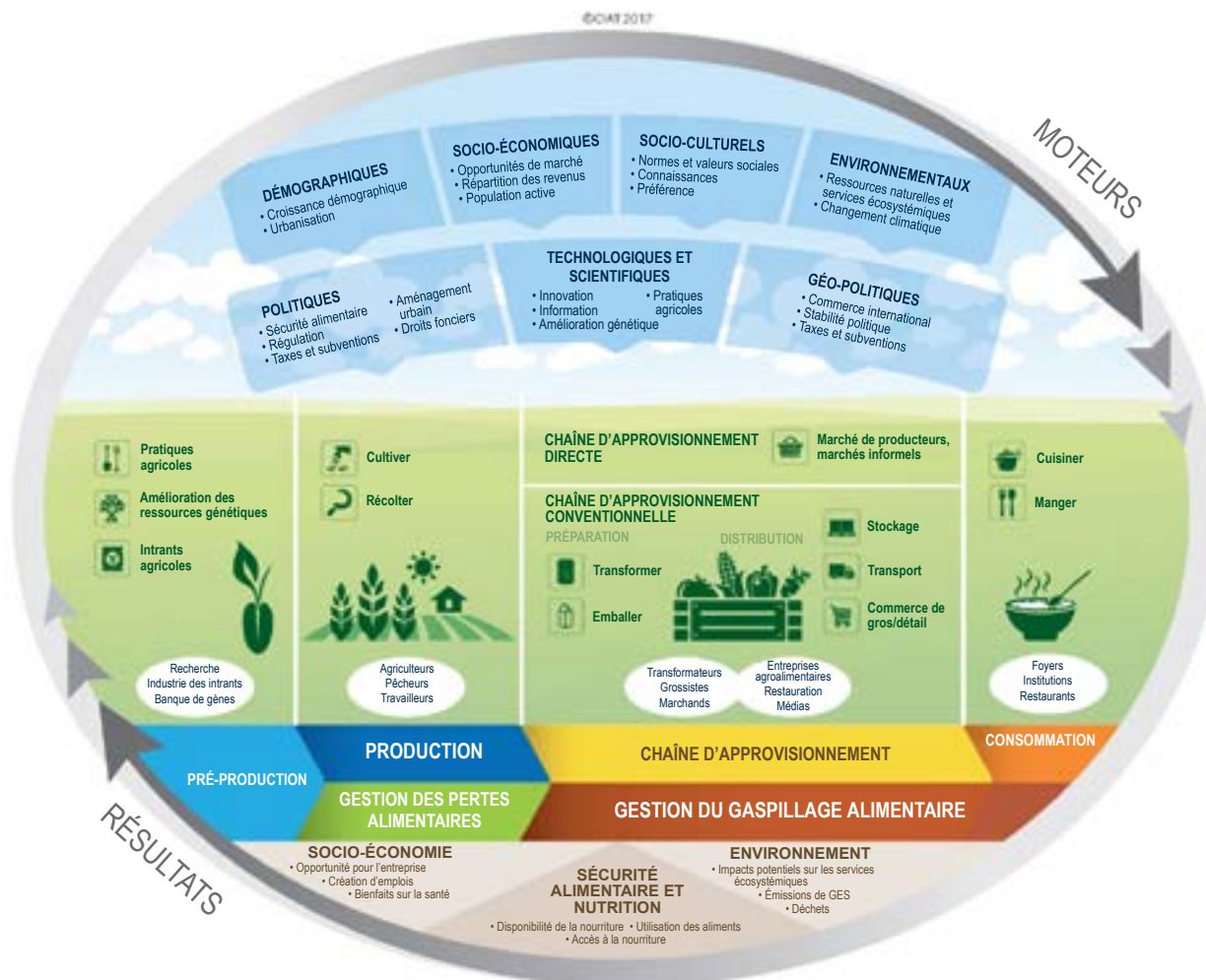
Pour une introduction plus ciblée à la pensée systémique dans les systèmes alimentaires, consultez cette vidéo d'[IPES-Food](#) et la [série sur la pensée systémique de Rikolto](#).

Vous pouvez trouver d'autres vidéos génériques sur la pensée systémique sur la [chaîne Complexity Learning Lab](#).

[La réintroduction des loups à Yellowstone](#) offre un bel exemple de plusieurs dynamiques de systèmes décrites à droite.

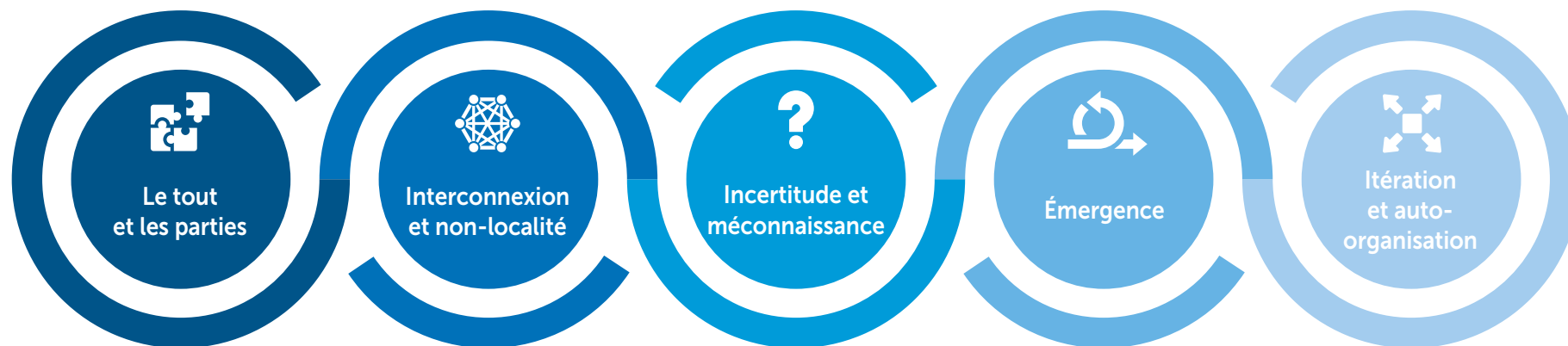
Système alimentaire

Moteurs - activités - acteurs - résultats



International Center for Tropical Agriculture – CIAT (Centre international d'agriculture tropicale)

Perspectives utiles lors de l'engagement dans un PMA :



Le tout et les parties

La pensée systémique consiste à être capable d'examiner simultanément le tout (un système alimentaire local et son fonctionnement), ses parties (consommateurs, marchands locaux, grands distributeurs, politiques locales, pratiques agricoles, cadres internationaux, etc.), et la façon dont ils sont interconnectés (relation entre les grands distributeurs et les marchands locaux, accès au financement et aux producteurs locaux, etc.)

L'interrelation de ces parties façonne le fonctionnement du système.

Interconnexion et non-localité

Toutes les parties d'un système sont interconnectées, c'est ce qui fait qu'elles font partie du système. **Elles interagissent les unes avec les autres, même si elles se produisent dans des lieux ou des périodes différents, et il n'est pas facile d'identifier les liens de causalité entre ces interactions** selon des modalités qui n'ont pas été prévues ou connues à l'avance : une décision prise par les décideurs locaux aujourd'hui peut affecter la manière dont les distributeurs (inter)nationaux se positionnent vis-à-vis des producteurs locaux à l'avenir.

Incertitude et méconnaissance

Ce n'est qu'a posteriori que nous pouvons comprendre pleinement les relations de cause à effet de notre initiative. **Un suivi et une évaluation constants de nos actions, axés sur l'apprentissage, sont indispensables** pour tirer les leçons du passé et être plus efficaces et moins nuisibles avec nos contributions au changement.

Itération dans les environnements

Lorsqu'il n'y a pas de relations de cause à effet prouvées ou connues, la seule approche pour déterminer l'effet de nos actions, ce qui fonctionne et comment atteindre le résultat souhaité, est **d'expérimenter à plusieurs reprises, en faisant de petits et grands ajustements** jusqu'à trouver la solution.

Émergence et auto-organisation

La capacité d'auto-organisation des systèmes peut signifier que de **nouveaux espaces pour la participation et l'interaction des parties prenantes peuvent émerger** au fur et à mesure de l'avancement du PMA : nouvelles alliances, groupes émergents contre et/ou en faveur du PMA, acteurs émergents s'organisant pour faire entendre leur voix, groupes de pression véreux défendant des intérêts unilatéraux, activités organisées par des associations locales de consommateurs, etc.

Pensée systémique

Outils

Étapes de l'analyse des systèmes

1. Choisissez un sujet central (ou un changement souhaité).

Vous devez comprendre la dynamique des principaux facteurs affectant le sujet que vous souhaitez aborder/explore.

2. Identifiez les éléments constitutifs (facteurs, parties, éléments moteurs, conditions, etc.).

À quoi ressemblent-ils ? Quel est l'aspect principal de ce facteur qui nous intéresse ?

3. Explorez les interactions entre les facteurs.

Comment sont-ils liés les uns aux autres ? Quels effets ont-ils les uns sur les autres ? Quel type d'interactions ont-ils ? Comment s'influencent-ils mutuellement ?

- Synergies : interaction constructive (feedback positif, +)
- Interférence : interaction destructive (feedback négatif, -)

4. Vision des systèmes

À quoi ressemble le système actuellement ? Que pouvons-nous apprendre de l'analyse de ces interactions ? De quoi prenez-vous conscience désormais ?

5. Identification des leviers pour une action stratégique

Quels sont les facteurs/interactions qui aident le système à évoluer vers le changement ou l'intention souhaités ? Comment pouvez-vous en tirer parti ? Que pouvez-vous faire à ce sujet ? Quelles stratégies pouvez-vous mettre en place pour renforcer/activer ce levier ?



Questions pédagogiques

- Quels sont les éléments qui composent l'écosystème de votre PMA ?
- Comment sont-ils interconnectés ?
- Comment s'influencent-ils mutuellement ?
- Pourriez-vous dessiner un graphique illustrant ces interconnexions ?
- Comment votre travail affecte-t-il ces interconnexions ?
- Que devez-vous savoir d'autre sur l'écosystème de votre PMA ?
- Comment pouvez-vous améliorer vos compétences de réflexion systémique ?



Cas de Rikolto

Systems analysis of the Arusha Sustainable Food System Platform (Analyse des systèmes de la plateforme du système alimentaire durable d'Arusha)

de **Kain Mvanda** - Coordinateur du Programme Good Food for Cities en Afrique de l'Est

1. La population d'Arusha devrait passer de 416 000 habitants en 2012 à 1,5 million en 2035 et à 2 millions en 2050. Comment la ville peut-elle faire en sorte que la nourriture saine, durable et nutritive soit disponible, abordable et accessible à toutes les catégories de consommateurs ?
2. Arusha doit relever plusieurs défis pour concrétiser cette ambition :
 - a. De mauvaises pratiques en matière de sécurité alimentaire et une faible productivité de petites exploitations inefficaces
 - b. Un stress hydrique élevé, qui ne fera qu'augmenter avec l'accroissement (direct et indirect) de la demande commerciale et urbaine
 - c. Le changement climatique devrait réduire les rendements et limiter la variété des cultures pouvant être cultivées à proximité de la ville
 - d. Des niveaux élevés de pertes et de gaspillage alimentaires tout au long des chaînes alimentaires et sur les marchés
 - e. Les dynamiques politiques régionales volatiles créent de fréquents chocs de marché qui affectent le système de production des agriculteurs
3. Des cadres réglementaires clairs et un environnement propice aux services de développement des entreprises peuvent accroître l'efficacité des exploitations agricoles, améliorer la sécurité alimentaire et réduire les déchets alimentaires (synergie).

Le changement climatique et l'expansion urbaine rapide peuvent aggraver le système de production déjà fragile et limiter l'approvisionnement alimentaire local (interférence).

4. Les principaux éléments de l'écosystème comprennent tous les acteurs du système du marché alimentaire, de la ferme à la fourchette.
L'interconnexion des problèmes et des acteurs du système alimentaire appelle une approche holistique pour améliorer l'accès à des régimes alimentaires sains, nutritifs et durables. Il est impossible qu'une seule action ou un seul projet puisse relever tous les défis du système alimentaire.
5. Unis par ces défis communs, les membres de la Sustainable Food System Platform (plateforme pour un système alimentaire durable) d'Arusha ont identifié les leviers suivants pour une action stratégique :
 - a. Des pratiques de production durables qui préservent l'environnement et garantissent la sécurité alimentaire
 - b. Des modèles de distribution alimentaire efficaces qui abordent les questions d'accessibilité financière et de contamination des aliments pendant le transport, ainsi que la promotion de modèles commerciaux qui incluent les petits exploitants agricoles, les épiciers et toutes les catégories de consommateurs
 - c. La ville et les responsables du marché qui assurent des règlements qui traitent des marchés alimentaires, y compris les déchets alimentaires dans le cadre de l'amélioration de l'hygiène du marché

Pensée systémique

Attitudes

Un point de vue est la vue depuis un point donné.

Leonardo Boff

L'esprit du débutant (Beginner's mind)

Gardez l'esprit ouvert lorsque vous essayez de comprendre le fonctionnement du système ; les autres peuvent le voir différemment. Il est normal de ne pas savoir comment fonctionnent toutes les interactions, car de nombreuses relations de cause à effet nous sont inconnues pour le moment (c'est-à-dire comment nos actions affectent les interactions présentes et futures du système alimentaire auquel nous avons affaire).

Lâcher-prise

Il est important **d'être ouvert pour changer nos idées initiales (ou nos modes de relation) et de ne pas y être trop attaché ou dépendant.** Elles peuvent entraver notre manière d'envisager le système alimentaire, plus large ou plus inclusive. Il se peut même que nous nous trompions dans notre façon de voir les choses ! Le fait de ne pas s'attacher à notre propre façon de voir le système alimentaire crée un espace pour les nouveaux apprentissages issus de nos relations avec les autres parties prenantes du système alimentaire (décideurs municipaux, secteur des entreprises, producteurs locaux, etc.).

Créativité

Penser et agir en dehors de la tendance dominante en produisant différentes propositions pour aborder un sujet (pensée latérale, prototypage). Associer des idées et/ou des intervenants de manière inhabituelle. Examiner une réalité à partir de différentes perspectives afin d'enrichir nos façons de penser sur le sujet (par exemple, des alliances inhabituelles ou inattendues pour faire face aux problèmes alimentaires dans les zones urbaines).

Ressources utiles

Problèmes épineux



Regarder

- [Wicked problems \(Systems Innovation Network\)](#)
- [The Cynefin framework \(Cognitive Edge\)](#)



Lire

- [Tackling wicked problems. A public policy perspective \(Australian Public Service\)](#)

Pensée systémique (Systems thinking)



Regarder

- [Systems thinking. An overview \(Systems Innovation Network\)](#)
- [Peter Senge. Introduction to systems thinking](#)
- [Food systems Innovation \(Systems Innovation Network\)](#)



Lire

- [Fritjof Capra. Connecting the dots, systems thinking and the state of the world](#)
- [A collaborative framework for food systems transformation \(CIAT\)](#)
- [A review of evidence on gender equality, women's empowerment and food systems \(IFPRI, Food Systems Summit 2021\)](#)



Parcourir

- [The system thinker](#)
- [Tools for system thinkers \(medium - disruptive-design\)](#)
- [Systems innovation](#)
- [CGIAR](#)

Engagement des parties prenantes

Concepts



Participation

Au cœur du PMA se trouvent les relations entre les parties prenantes. Chaque acteur a une capacité différente à participer efficacement au PMA et à façonner son action, en fonction de son agenda et de ses relations avec des acteurs plus ou moins puissants. Il existe de nombreux types de parties prenantes dans le système alimentaire : producteurs, consommateurs, transformateurs, transporteurs, négociants, supermarchés, commerçants, agences gouvernementales, autorités municipales, instituts de recherche, ...

Discuter des différences ou des compatibilités entre les intérêts citoyens ou de la communauté et ceux des décideurs influents peut conduire à une compréhension plus claire de la politique de participation. Les acteurs au sommet peuvent parler de participation mais avoir l'intention de maintenir le statu quo. Ce n'est que dans la « participation transformatrice » que les détenteurs du pouvoir sont solidaires des moins puissants pour prendre des mesures et façonner les décisions.

Le défi du facilitateur d'un PMA est d'améliorer la qualité de la participation afin de soutenir de nouveaux modes de collaboration et des processus décisionnels plus inclusifs (participation transformatrice). Paradoxalement, pour donner du pouvoir aux acteurs ayant moins de pouvoir et de voix, nous devons également accompagner et travailler avec les acteurs puissants pour influencer leurs mentalités, leurs attitudes et leurs comportements.

Les quatre formes de participation (de Sarah White)

- 1. La participation nominale** est souvent utilisée par des acteurs plus puissants pour donner une légitimité aux plans de développement ou aux politiques publiques. Des personnes moins puissantes s'impliquent pour créer une image d'inclusion. Leur participation sert à légitimer les décisions qui ont été encadrées et prises par les acteurs au sommet.
- 2. La participation instrumentale** considère la participation de la communauté comme un moyen d'atteindre un objectif déclaré, souvent parce que les membres de la communauté possèdent les compétences et les connaissances sur le terrain nécessaires pour mettre en œuvre un projet/une politique. Cependant, les acteurs de la base n'ont pas de poids dans la prise de décision et le cadre général qui a été décidé par les acteurs au sommet.
- 3. La participation représentative** donne aux membres de la communauté une voix dans le processus de prise de décision et de mise en œuvre des projets ou des politiques qui les concernent. Pour les plus puissants, la participation représentative augmente les chances que leur intervention soit durable ; pour les moins puissants, elle leur permet de siéger à la table des négociations.
- 4. La participation transformatrice** donne du pouvoir à tous les acteurs impliqués. Grâce à leur participation, les acteurs à la base et les acteurs au sommet changent les structures du pouvoir et de la prise de décision, les rendant plus représentatives et équitables.

Pouvoir

La dynamique du pouvoir fait partie intégrante de toute relation. Le pouvoir d'un acteur détermine dans quelle mesure cet acteur peut s'engager dans un PMA. Une grande partie de ce que vous pouvez accomplir dans le cadre d'un PMA dépend de la manière dont les relations de pouvoir sont comprises et peuvent être mobilisées afin que tous les acteurs puissent participer équitablement et contribuer à la solution.

Généralement, nous avons tendance à nous concentrer sur le pouvoir plutôt que sur la dynamique, sur la façon dont certains acteurs exercent leur capacité à influencer la réalité et l'accès aux ressources sur d'autres acteurs. Cependant, vous devez **identifier d'autres façons d'utiliser le pouvoir**. Lorsque vous apprenez à utiliser votre propre pouvoir pour donner du pouvoir aux autres, vous ouvrez la porte à des relations plus démocratiques entre les différentes parties prenantes.

Et comme la dynamique du pouvoir évolue en permanence, vous devez y prêter une attention constante tout au long du PMA et actualiser votre analyse du pouvoir et adapter vos stratégies en conséquence.

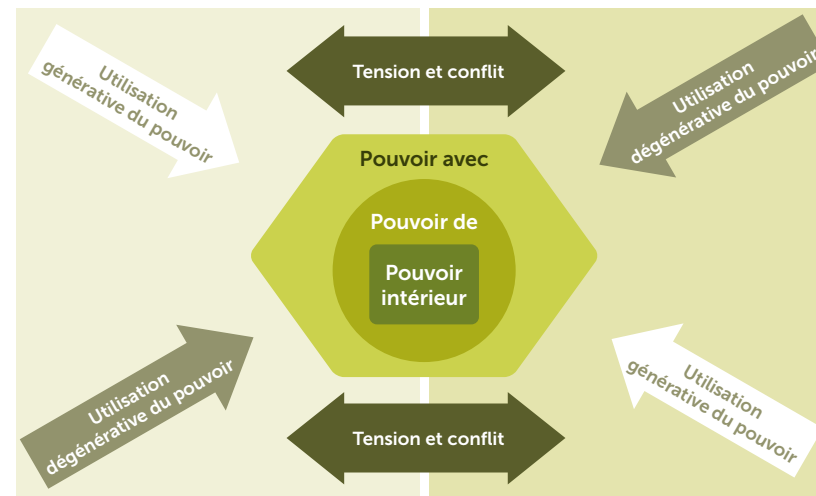
L'analyse du pouvoir doit être effectuée lors de la conception de l'initiative ainsi que lors du suivi du processus une fois qu'il est en cours. Elle nous aidera à comprendre comment mieux gérer les déséquilibres de pouvoir et évitera d'alimenter les conflits par nos propres actions. Nous pouvons le faire seuls (notre équipe, nos alliés, le comité de direction, etc.), ou avec d'autres une fois que nous avons établi une certaine confiance (acteurs puissants tels que le secteur des entreprises, les autorités publiques, les leaders sociaux, etc.)

Questions pédagogiques

- Comment les principales parties prenantes comprennent-elles la participation, et quelle(s) forme(s) pratiquent-elles ?
- Comment pouvez-vous favoriser des formes de participation plus représentatives et transformatrices à travers votre travail de facilitation du PMA ? Qui peut vous aider ?
- Comment pouvez-vous inciter à l'inclusion des voix marginalisées dans la négociation et la prise de décision ?
- Comment pouvez-vous obtenir l'adhésion de parties prenantes plus influentes ? Comment pouvez-vous répondre à leurs besoins ?
- Dans quelle mesure votre propre comportement peut-il entraver des modes de participation plus transformatrices et démocratiques ? Que pouvez-vous faire à ce sujet ?

Exercice du pouvoir

Le pouvoir de donner du pouvoir



Adapté de [Explorer le pouvoir du changement](#) ([Exploring power for change](#)) (ppt), John Gaventa (IDS), Novib Workshop, novembre 2007.

Pouvoir sur : La capacité des puissants à influencer les actions et la pensée des moins puissants.

Par ex. : réglementations municipales sur les marchés alimentaires ; médias de masse et médias sociaux influençant nos habitudes alimentaires.

Pouvoir de : La capacité d'agir ; la faculté

Par ex. : un étudiant exigeant une meilleure alimentation à l'école, un leader communautaire motivant ses voisins à rejoindre un groupe de consommateurs.

Pouvoir avec : La synergie de l'action collective, de la mobilisation sociale et de la création d'alliances.

Par ex. : un conseil alimentaire local qui collabore avec les agriculteurs pour améliorer la qualité des aliments en organisant des marchés locaux et en influençant les politiques alimentaires locales.

Pouvoir intérieur : Un sentiment d'auto-dignité et une conscience de soi qui permettent aux gens de s'exprimer.

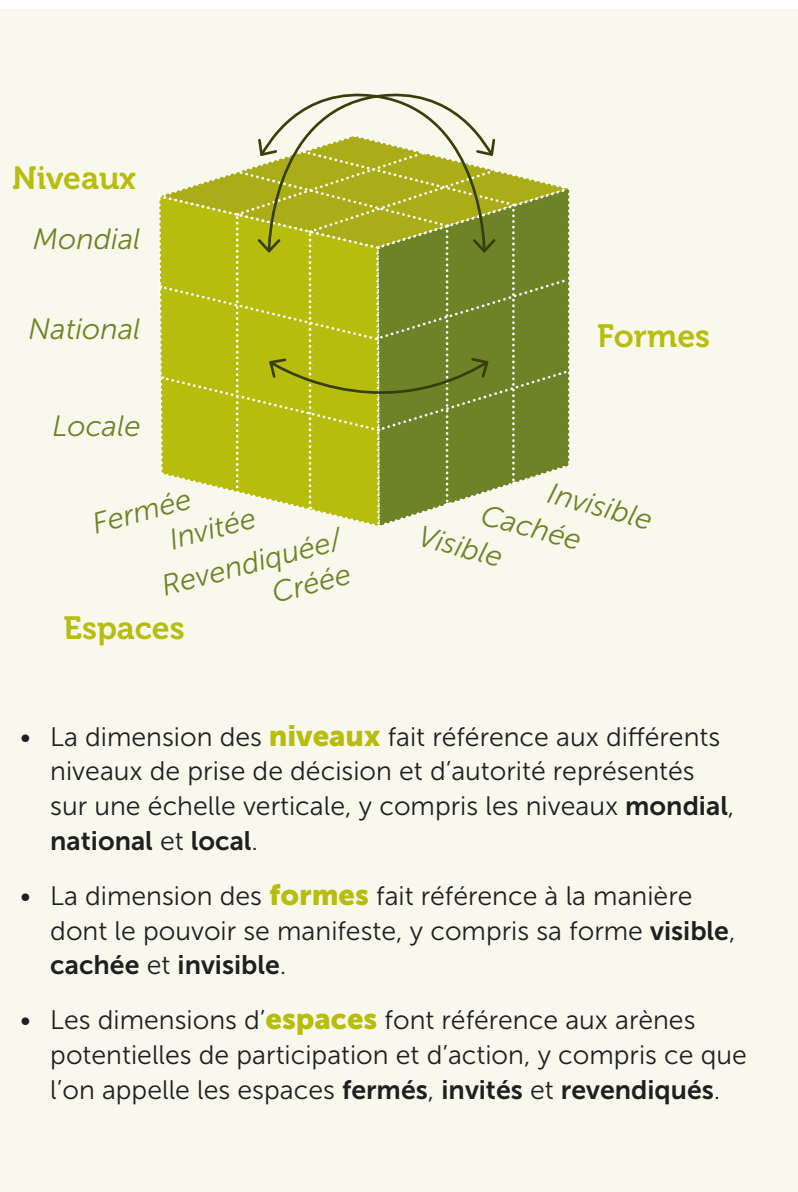
Par ex. : une jeune femme autochtone qui n'a pas peur de s'exprimer en public.

Le pouvoir de donner du pouvoir : Utiliser notre pouvoir pour donner du pouvoir à ceux qui n'en ont pas.

Par ex. : une ONG qui soutient les groupes locaux qui se réunissent pour demander aux autorités municipales de créer des jardins communautaires dans la ville.

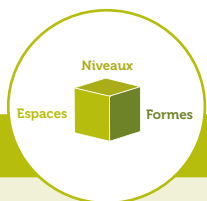


Cube du pouvoir



Conseils pour gérer les déséquilibres de pouvoir

- **Assistance technique aux acteurs moins puissants** (organisations pour la jeunesse, associations de producteurs locaux, etc.) pour renforcer leur capacité technique et leur représentation politique
- **Soutenir l'accès au financement pour les acteurs moins puissants et marginalisés** (petits producteurs, associations de femmes, réseaux de petits producteurs, etc.)
- **Soutenir des cadres juridiques innovants** favorisant des pratiques plus ouvertes et plus démocratiques (conseils alimentaires locaux, organes consultatifs d'experts, politiques soutenant les marchés locaux ou les systèmes alimentaires scolaires sains, forums de citoyens sur les politiques alimentaires locales, etc.)
- **Accompagner et établir des relations avec des acteurs** puissants pour les aider à changer leur état d'esprit et leurs comportements lorsqu'ils participent à une plateforme de systèmes alimentaires.
- **Faciliter les espaces de dialogue et la collaboration** entre les acteurs plus et moins puissants (espaces de dialogue bilatéraux ou multi-acteurs, initiatives conjointes, projets pilotes, etc.)
- **Promouvoir les échanges d'apprentissage avec d'autres initiatives** où les déséquilibres de pouvoir ont été abordés, en tenant compte à la fois des réussites et des échecs.
- **Soutenir l'audit social et la mobilisation** pour contrer les comportements abusifs des acteurs puissants (prix excessifs, pratiques agricoles non durables, politiques injustes, corruption dans les appels d'offres publics, etc.)
- **Soutenir les nouvelles connaissances et la recherche** sur la manière de traiter les déséquilibres de pouvoir dans les systèmes alimentaires (en travaillant avec les universités, les centres de recherche et les groupes de réflexion influents) en incluant également d'autres modes de connaissance (agriculteurs, femmes, jeunes, locaux, autochtones, etc.)
- **Promouvoir un système de gouvernance du PMA** dans lequel la prise de décision est plus démocratique et collaborative (contrôler les rôles et les responsabilités, soutenir un suivi périodique et participatif, prendre soin des normes et des valeurs qui aident à équilibrer la prise de décision comme la limitation des quotas, la rotation des décideurs, la limitation des mandats des décideurs, la représentation équilibrée des sexes, etc.)



	DÉFINITION	STRATÉGIES D'ACTION (EXEMPLES)
NIVEAUX	<p>MONDIAL Espaces et dynamiques internationaux et mondialisés affectant les réalités nationales et locales (accords commerciaux, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien des réseaux d'action mondiaux et inclusion des groupes marginalisés dans les réunions mondiales • Pression sur les organisations et des corporations du secteur privé • Production et diffusion des preuves de propositions alternatives dans les forums mondiaux
	<p>NATIONAL Le niveau où les politiques nationales sont décidées, et où les acteurs nationaux interagissent entre les secteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travail de plaidoyer auprès des politiciens et des commissions de travail législatives • Campagnes nationales de sensibilisation à un sujet • Travail de dialogue avec les organisations du secteur privé
	<p>LOCAL Le niveau infranational où de nombreuses politiques nationales sont mises en œuvre et où des interventions concrètes ont lieu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomisation politique et développement des capacités des associations d'agriculteurs, des organisations de femmes/jeunes, etc. • Lancement d'initiatives de collaboration entre différentes parties prenantes • Soutien pour un environnement favorable aux petits producteurs (microcrédit, assistance technique, échanges d'apprentissage, création d'entreprise, accompagnement des jeunes entrepreneurs, etc.)
FORMES	<p>VISIBLE Elles décrivent les règles formelles, les structures, les autorités, les institutions et les procédures de prise de décision politique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien technique aux organes judiciaires et aux commissions et acteurs législatifs • Soutien technique aux CSO travaillant sur l'élaboration de lois et l'audit social • Programmes et coalitions nationales pour plaider en faveur de changements réglementaires
	<p>CACHÉE Les acteurs puissants conservent également leur influence en contrôlant qui accède à la table des négociations et ce qui est mis à l'ordre du jour.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des débats et des sessions de dialogue entre les différentes parties prenantes et perspectives • Soutien pour la mobilisation sociale et influencer les politiciens et les médias (leaders d'opinion) • Recherche et diffusion des intérêts sous-jacents des parties prenantes puissantes
	<p>INVISIBLE En influençant la façon dont les individus pensent, cette forme de pouvoir façonne les croyances des gens, leur sentiment d'identité et leur acceptation du statu quo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interventions collaboratives avec des artistes (théâtre, film, vidéo participative, danse, etc.) pour aborder et dépeindre des croyances et des préjugés profondément ancrés • Travailler avec les écoles et les universités pour améliorer la pensée critique sur les systèmes alimentaires et les habitudes de consommation • Initiatives de collaboration avec les médias et les générateurs d'opinion (télévision, presse, célébrités, analystes, radios locales, etc.)
ESPACES	<p>FERMÉS Les décisions sont prises par un ensemble d'acteurs à huis clos, sans aucune intention d'élargir les frontières de l'inclusion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dénonciation des habitudes et des comportements obscurs en matière de prise de décision • Initiatives de collaboration avec les médias et les générateurs d'opinion publique (TV, presse, célébrités, analystes, radios locales, etc.) • Recherche et diffusion d'informations sur la façon dont les décisions sont prises et l'influence de ces décisions sur les habitudes de consommation et la distribution alimentaire
	<p>INVITÉS Espaces dans lesquels les gens (en tant qu'utilisateurs, citoyens ou bénéficiaires) sont invités à participer par divers types d'autorités, qu'il s'agisse de gouvernements, d'agences supranationales ou d'organisations non gouvernementales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux initiatives de collaboration et au dialogue entre les différentes parties prenantes • Soutien du secrétariat technique des plateformes multi-acteurs • Soutenir l'apprentissage croisé entre les parties prenantes (conférences, séminaires, parcours d'apprentissage, laboratoires créatifs, etc.)
	<p>REVENDIQUÉS/AUTONOMES Des espaces qui sont créés de manière autonome par des acteurs moins puissants, loin ou contre les détenteurs du pouvoir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partage d'informations difficiles d'accès pour les acteurs locaux • Renforcement du pouvoir politique des associations d'agriculteurs, des organisations pour femmes, pour jeunes, etc. • Auto-organisation de marchés locaux et de coopératives pour une production et une commercialisation conjointes (paniers alimentaires, groupes de consommateurs, etc.)

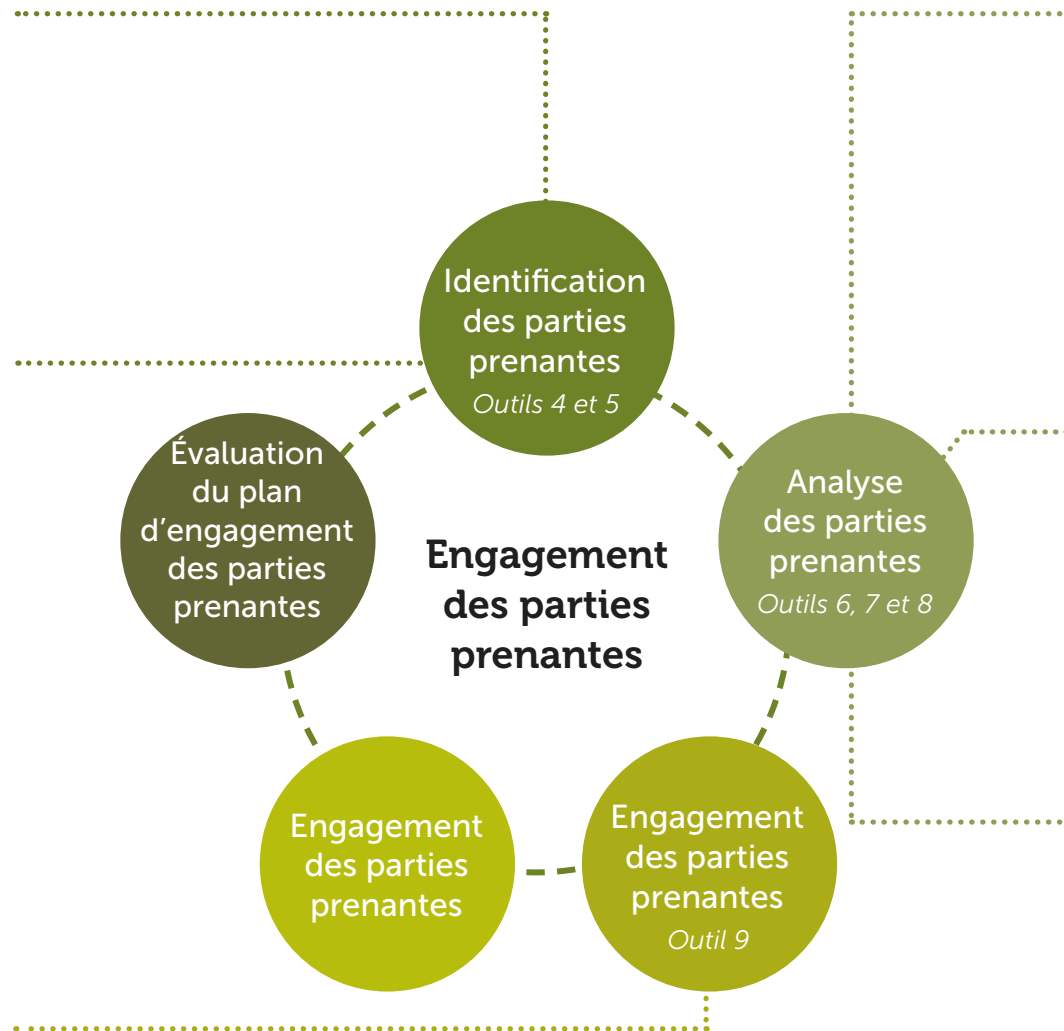
Engagement des parties prenantes

Outils

Les 6 éléments constitutifs d'un engagement fructueux des parties prenantes :

- **Investir du temps et des ressources pour établir la confiance** : espaces informels, cultiver des relations/réseaux interpersonnels, partager des informations, (co)financer des activités, inviter des parties prenantes clés aux activités du projet, etc.
- **Connaître les parties prenantes** : pour en savoir plus sur les intérêts, les besoins, les préoccupations, les aspirations, les lacunes en matière de connaissances, les capacités, les motivations, les hypothèses, le suivi des parties prenantes, les réseaux d'information, l'histoire, la qualité des relations avec les autres parties prenantes, etc.
- **Identifier un terrain commun pour la collaboration** : identifier un intérêt ou un besoin commun, développer une vision commune (une théorie du changement commune), facilitation (dialogue et médiation).
- **Créer des opportunités de collaboration** : soutenir les activités conjointes, le cofinancement, la convocation mutuelle, rendre l'initiative attrayante pour les autres parties prenantes, l'apprentissage par l'action en commun, la co-création de connaissances, un système de motivation, etc.
- **Création d'un conteneur solide** : mise en place d'un système de gouvernance flexible, financement (d'amorçage), accès aux connaissances, facilitation et médiation, espace sûr, flux de communication, transparence, assistance technique, etc.
- **Modéliser le bon comportement** : incarner le changement souhaité, développer les bonnes attitudes pour la collaboration, être clair sur son rôle, aider les autres, se soucier de l'équilibre entre les sexes, créer un espace pour les parties prenantes impuissantes, accompagner les puissants (comment exercer le pouvoir et le rang social d'une manière qui donne du pouvoir aux autres aussi).







Équilibrer le pouvoir et engager les parties prenantes pour Good Food @ School en Belgique (Balancing power and engaging stakeholders for Good Food @ School in Belgium)

de Katharina Beelen - Coordinatrice du programme Good Food for Cities en Belgique

Tout le monde veut des repas sains à l'école, mais l'offre est déséquilibrée, malsaine et non viable pour diverses raisons. Pour y remédier, Rikolto, en tant que « spécialiste des repas scolaires sains et durables », a organisé une réunion multi-acteurs pour toutes les parties prenantes concernées, qui a débouché sur une charte pour des repas scolaires sains, durables et équilibrés. La charte a été signée en 2019 par les traiteurs scolaires, Horeca Vlaanderen, l'Union des traiteurs belges (UBC), les réseaux scolaires, l'organisme-cadre des associations de parents d'élèves, le ministre de l'éducation et le ministre de la santé et du bien-être. Cette charte servira de base à un pacte vert flamand pour des repas scolaires sains, durables et abordables, qui sera lancé en 2022.

Stratégies pour instaurer la confiance entre et avec les principales parties prenantes

Les traiteurs scolaires se sont sentis visés par les discussions sur les repas scolaires. Cependant, ils exécutent ce qui est demandé dans les appels d'offres. Les écoles maintiennent souvent des prix bas pour rendre les repas abordables pour les familles en situation de pauvreté, au détriment de la qualité. Afin de gagner leur confiance, nous nous sommes entretenus avec chaque traiteur séparément afin de mieux comprendre les obstacles et les limites qu'ils rencontrent. La restauration scolaire est un secteur extrêmement compétitif avec des marges bénéficiaires extrêmement faibles. Il n'est pas évident de s'asseoir à la table avec votre concurrent. Nous avons effectué des visites d'entreprises où nous avons recensé et souligné les efforts durables des traiteurs. D'autre part, nous leur avons également proposé des suggestions d'améliorations possibles sans obligation. Nous avons ensuite organisé des réunions pour les traiteurs, au cours desquels nous avons recherché les seuils et les besoins communs : le besoin d'une meilleure communication

avec les clients (potentiels), le besoin d'une meilleure connaissance des procédures d'appel d'offres dans les écoles et les autorités locales, la pression pour baisser les prix, une vision commune sur les repas scolaires...

À partir de ces besoins, nous leur avons ensuite fait entamer des discussions avec le gouvernement flamand (ministère de l'éducation, ministère de la santé et du bien-être), qui a partagé ses points de vue et ses expériences et était disposé à écouter les traiteurs.

Stratégies d'autonomisation des parties prenantes marginalisées

Au cours des discussions, nous nous sommes principalement concentrés sur les problèmes que tous les traiteurs partagent et moins sur les différences entre eux. Cela a créé une ouverture, y compris chez les petits traiteurs/entreprises familiales qui, au début, se sentaient souvent intimidés par les entreprises internationales. Après les conversations, nous avons appelé ces traiteurs pour leur demander comment ils avaient vécu la réunion, si et dans quelle mesure ils s'étaient sentis limités dans leur expression. À ces occasions, nous avons également pu leur fournir davantage d'informations, par exemple sur les principes et concepts durables, les initiatives passées en matière d'alimentation saine et durable, etc. afin qu'ils puissent participer plus activement et avec plus d'assurance aux conversations qui ont suivi.

Stratégies pour faire face aux inhibiteurs et aux parties prenantes puissantes

Lors des discussions entre les traiteurs et le gouvernement, nous avons pu faire ressortir clairement que les traiteurs ne sont pas les seuls responsables de la mauvaise qualité des repas. Il s'agit d'une responsabilité partagée entre les pouvoirs

adjudicateurs et les écoles, et ce sont principalement ces dernières qui doivent fournir des critères sans ambiguïté dans les offres que les traiteurs doivent respecter. Toutefois, cela ne signifie pas que les traiteurs ne sont pas concernés. Ils peuvent jouer un rôle important dans l'établissement d'un cadre conceptuel homogène et dans l'amélioration de la communication avec les écoles, les parents et les enfants, ce qui peut également avoir un effet sensibilisateur. Cette observation a incité les traiteurs à confirmer leur propre engagement en faveur de repas sains et durables dans une charte et à inviter d'autres acteurs à les rejoindre dans cet engagement. Les autres acteurs ont immédiatement accepté cette proposition.

Espaces et dynamiques permettant de créer un environnement propice à une meilleure collaboration entre les parties prenantes

Il est important que les parties prenantes aient le sentiment de faire partie d'un groupe ayant une vision commune. Nous avons pris le temps de décrire cette vision dans la charte et nous nous sommes assurés que tout le monde était d'accord avec le texte final. Nous avons ensuite organisé un événement de presse au cours duquel les ministres et autres parties prenantes ont signé la charte un par un.

L'événement a été organisé dans une école et introduit par le chef d'établissement qui a témoigné des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'une politique alimentaire saine et durable, sans blâmer les autres parties prenantes, et en soulignant la nécessité de la collaboration. Ensuite, une réception a été organisée au cours de laquelle les élèves de l'école ont servi des collations saines et durables.

Engagement des parties prenantes

Attitudes

Présence

Prendre conscience de notre état intérieur dans nos relations avec les parties prenantes. Écouter attentivement et s'observer soi-même et les autres en interaction. Comment nous sentons-nous lorsque nous sommes avec une partie prenante que nous n'aimons pas ou avec laquelle nous ne sommes pas d'accord ? Comment nous comportons-nous avec elles, et comment cela affecte-t-il notre capacité à faciliter une initiative multi-acteurs ?

Ancienneté

Prendre soin de l'ensemble en répondant aux besoins de tous les acteurs concernés. Faire de la place pour que toutes les voix soient entendues. Équilibrer la dynamique du pouvoir en donnant du pouvoir aux moins puissants et en accompagnant les personnes influentes. Être humble et patient avec les parties prenantes.

Lâcher-prise

Laisser tomber les prédispositions ou les préjugés que nous pouvons avoir à l'égard de certaines parties prenantes. Notre propre état d'esprit et nos expériences passées en matière de relations avec une partie prenante spécifique peuvent nous empêcher de nous engager dans des modes de relations plus collaboratifs avec des acteurs qui ne partagent pas notre point de vue.

Créativité

Soutenir les modes de relation non traditionnels et novateurs. Créer et/ou faciliter de nouvelles plateformes et dynamiques relationnelles où les acteurs peuvent collaborer et trouver de nouvelles solutions.

Résilience

Être capable de gérer les attaques et les erreurs de manière à renforcer l'apprentissage et à améliorer la facilitation. Gérer les conflits de manière appréciative et avec compassion.

Ressources utiles

Analyse du pouvoir (Power Analysis)



Lire

- [Making Change Happen Series \(JASS\)](#)
- [Pettit J., 2013, Power analysis. A practical guide. Stockholm:SIDA](#)
- [VeneKlasen L., Miller V., 2007, A new weave of power, people & politics: the action guide for advocacy and citizen participation, Just Associates](#)
- [White S., 1996, 'Depoliticising development. The uses and abuses of participation', in Development in Practice](#)



Parcourir

- [The power cube \(Power Cube Network\)](#)
- [Participatory methods \(IDS\)](#)
- [New waves of power \(Just Associates\)](#)

Engagement des parties prenantes



Lire

- [Stakeholder engagement handbook \(BiodivERSA\)](#)
- [Methodology for stakeholder engagement \(AEBR\)](#)
- [Stakeholder engagement \(a corporate sector perspective\) \(IFC\)](#)
- [Gender in multistakeholder partnerships \(Partnerships 2030\)](#)

Vision commune

Concepts

Au fur et à mesure que vous vous engagez avec toutes les parties prenantes, il est crucial de **construire une vision commune pour le PMA, un certain avenir ou un changement souhaité**. Cette vision commune sera le terrain d'entente qui permettra à un ensemble diversifié d'acteurs de travailler ensemble et le ciment qui les soudera dans les moments difficiles.

Il nous incombe, en tant que facilitateurs du PMA, de reconnaître la diversité et d'apprendre à connaître les besoins de chacun, et de créer un espace dans lequel toutes ces différentes façons d'appréhender une réalité peuvent se connecter, dialoguer et collaborer les unes avec les autres à la recherche d'un objectif commun.

Une façon courante d'articuler une telle vision commune est la **théorie du changement** (TdC). Dans son essence même, « la théorie du changement est un processus continu de réflexion pour explorer le changement et la manière dont il se produit, et ce que cela signifie pour le rôle que nous jouons dans un contexte, un secteur et/ou un groupe de personnes ». (Cathy James) Le résultat de ce processus est « une carte du changement semi-structurée reliant nos actions à un changement souhaité que nous voulons aider à advenir dans notre écosystème ». (Iñigo Retolaza)

L'élaboration d'un cahier des charges permet de rendre explicites les hypothèses sous-jacentes qui façonnent la logique et l'action d'un PMA. La mise au jour de ces hypothèses peut provoquer un changement dans la façon dont un groupe ou une organisation spécifique (multi-acteurs) pense et agit par rapport aux autres acteurs et au processus de changement dans lequel ils sont impliqués. Il s'agit donc d'une méthode de sensibilisation qui permet de découvrir et d'articuler les hypothèses sous-jacentes sur la manière dont nous pensons que le changement va se produire. Cela peut avoir des implications majeures sur notre façon de penser et d'agir, et peut donner un grand coup de pouce pour atteindre les objectifs du PMA.



Regarder l'explication de Peter Senge sur la vision commune.

Caractéristiques d'une vision commune

- 1. Départ conjoint** : Elle répond à une **préoccupation commune et crée une compréhension commune** de l'avenir que nous voulons promouvoir.
- 2. Connexion** : Elle relie les **aspirations personnelles et organisationnelles** autour d'un objectif commun.
- 3. Axée sur les valeurs** : Elle repose sur un **ensemble de valeurs** sur lesquelles un groupe de parties prenantes s'accorde ou qu'il partage (in)consciemment.
- 4. Engagement** : Elle mobilise les **intentions et les actions de chacun** de manière à ce que la voie suivie ait un sens pour toutes les personnes concernées. Après une vision commune, il y a une action coordonnée.
- 5. Inclusion** : Elle est inclusive et stimulante, car elle exige une **articulation cohérente de différents points de vue** et modèles mentaux, ce qui n'est pas toujours facile.
- 6. Inspiration** : Elle projette une **vision positive et appréciative de l'avenir**. La vision commune doit dépeindre un avenir évocateur pour toutes les personnes concernées ; elle doit être ambitieuse et motivante et viser des transformations dans l'écosystème.
- 7. Accueil** : Elle crée un **espace permettant aux différentes parties prenantes d'établir des relations et de collaborer** de manière articulée autour d'un objectif commun.

Vision commune

Outils

La création d'une vision commune peut être un processus long et chronophage. C'est tout à fait normal, car l'essentiel de la valeur de ce travail réside dans le processus lui-même, et pas seulement dans le résultat. Vous pouvez donc continuer à travailler sur la construction d'une vision commune en parallèle avec les autres activités du PMA.

En tant que facilitateur, vous suivrez les étapes suivantes avec tous les outils dont vous disposez :

- Rédaction individuelle de la vision sur la base de ce que vous avez compris jusqu'à présent, en rendant explicites vos propres hypothèses.
- S'engager avec les parties prenantes de manière bilatérale et multi-acteurs pour co-crée et valider la construction de la vision commune, en rendant explicites les hypothèses de chaque partie prenante.
- Traduire cette vision commune en un visuel et une narration attrayants, séduisants et créatifs qui seront utilisés dans le reste du PMA.
- Actualiser la vision commune lorsqu'il apparaît que la version actuelle ne couvre plus la charge de travail ou les changements de contexte.



Regarder une explication sur la pertinence d'avoir une théorie du changement.



Questions pédagogiques

- **Comment le changement (social) se produit-il ?** Que faut-il mettre en place pour que ce changement ait lieu ? (changement souhaité, conditions du changement)
- **Comment pouvons-nous contribuer à ce changement ?** (contribution au changement, voies du changement, stratégies performatives et relationnelles)
- **Que pensent et font les autres à ce sujet ?** (analyse et engagement des parties prenantes)
- **Comment savons-nous comment contribuer à ce changement ?** (indicateurs de changement, suivi et évaluation axés sur l'apprentissage)
- **Quelles sont les hypothèses qui sous-tendent notre pensée et notre action ?** (gestion des hypothèses)
- **Comment communiquer et être responsable devant les autres ?** (système MEAL)



Le cas du riz labellisé dans l'est de la Rép. Démocratique du Congo

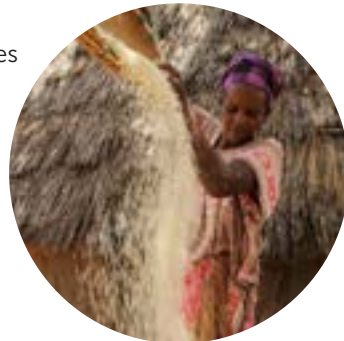
de **Christophe Mugangu** - Spécialiste de la commercialisation et des coopératives à Bukavu

Nyange Nyange est une organisation à but non lucratif qui veille à la qualité du riz local produit dans la plaine de la Ruzizi. Ce riz labellisé porte également la marque Nyange Nyange. L'organisation est indépendante des coopératives, des commerçants et même de l'État. Son conseil d'administration comprend des représentants d'ONG, Rikolto et La Différence, des universitaires et des organisations d'agriculteurs impliqués dans la production de riz.

Nyange Nyange est né d'une initiative de Rikolto pour promouvoir la consommation de riz local sur le marché de la cuisine urbaine et ainsi augmenter les revenus des agriculteurs et les rendre moins dépendants d'un marché « oligopolistique » avec Bralima. L'idée a été partagée avec d'autres parties prenantes, notamment les ONG, l'association de consommateurs, les commerçants, les représentants des services publics, etc.

Pour renforcer la vision commune, nous avons créé une plateforme où nous nous réunissons chaque semaine (en ligne) pour discuter des défis liés au fonctionnement de l'ASBL (association à but non lucratif), de l'évolution du produit sur le marché et du processus de recherche de crédit afin d'augmenter le fonds de roulement des coopératives dans le but de leur donner la capacité financière de répondre à la demande croissante. Ces réunions sont tripartites : Rikolto, la Différence et Nyange Nyange (coordination et conseil). Au-delà de ces réunions, nous organisons des ateliers auxquels participent toutes les parties prenantes, et moi, en tant que facilitateur du processus, j'ai des réunions formelles et informelles avec les parties prenantes afin de recueillir leur avis et de m'assurer de leur participation.

Le fait de disposer d'une telle vision commune garantit l'implication de toutes les parties prenantes. Par exemple, les commerçants impliqués dans le processus sont conscients des difficultés liées au coût de production, connaissent la marge des coopératives et ont donc accepté une augmentation de 0,50 \$ pendant la période creuse. La vision commune permet également à l'association de consommateurs de donner son avis sur l'appréciation du produit.



Une feuille de route pour un cacao indonésien durable

par **Muhammad Ulil Ahsan*** - Responsable du Coffee Programme en Indonésie

Depuis une décennie, nous assistons au déclin de la productivité nationale du cacao en Indonésie. Les analyses de diverses institutions travaillant dans le secteur du cacao en Indonésie ont conclu que le déclin était dû au manque d'entretien des exploitations et à une mauvaise utilisation des engrais (en raison de leur prix élevé).

Afin d'améliorer la productivité du cacao, de réduire les coûts de production et de rendre l'activité rentable et attractive pour la jeune génération de producteurs de cacao, les parties prenantes du secteur du cacao ont rejoint le partenariat pour la durabilité du cacao (CSP), placé sous les auspices du ministère de l'agriculture.

Le défi consistait à gérer les intérêts individuels des parties prenantes et à équilibrer les relations de pouvoir. Des acteurs ingénieux ont tenté d'imposer leurs intérêts dans le processus. C'est pourquoi le CSP a opté pour une approche fondée sur des données probantes, en invitant tous les membres à réaliser des essais et des études en milieu agricole afin de favoriser le dialogue et l'échange de connaissances au cours des réunions de la plateforme.

Cette stratégie s'est avérée efficace, renforçant ainsi la vision de chacun des membres et cristallisant une vision et des stratégies communes pour améliorer la productivité du cacao. À mesure que les membres du CSP ont ressenti l'impact du travail de la plateforme dans leurs zones bénéficiaires respectives, leur engagement et leur enthousiasme n'ont fait qu'augmenter. Cela s'est traduit par une augmentation de 25 % de la productivité entre 2018 et 2021.

* Avec le soutien de Peni Agustijanto, responsable du secteur du cacao en Indonésie.

Vision commune

Attitudes

Créativité

Enrichir et amplifier notre vision en incluant d'autres personnes. Trouver des moyens pour que toutes les voix s'expriment afin d'inclure différents modes de connaissance (autochtones, jeunes, femmes, visions du monde non occidentales, locaux, experts, décideurs, entreprises, etc.)

Lâcher-prise

Ne pas s'attacher et aller au-delà de notre vision et de nos hypothèses initiales et/ou prédéterminées concernant le changement souhaité.

Confronter notre vision à d'autres et créer une vision commune qui n'existait pas avant que nous commencions à interagir.

Ancienneté

Prendre soin et promouvoir l'inclusion de toutes les voix et de tous les besoins, en particulier ceux des personnes sans pouvoir, ou de celles qui sont les plus touchées par les décisions prises par les puissants. **Aider les plus puissants à prendre conscience** de la nécessité d'inclure la voix et la vision de ceux qui n'en ont pas ou peu. S'assurer que les valeurs humaines fondamentales telles que la solidarité, l'équité, la collaboration, les droits de l'Homme, etc. soutiennent notre vision commune de l'avenir.

Ressources utiles



Lire

- [Theory of change thinking in practice. A stepwise approach \(Hivos\)](#)
- [A handbook on Theory of Change \(Hivos/UNDP\)](#)
- [The Truth of the Work: Theories of Change in a changing world \(CDRA\)](#)
- [Theory of Change. A compass to help you walk the path of social change. A handout \(Retolaza\)](#)
- [The MSP Guide. Designing and facilitating effective multi-stakeholder partnerships \(CDI\)](#)
- [Collaborative Framework for Food Systems Transformation \(One Planet Network\)](#)



Regarder

- [A Theory of Social Change \(Ford Foundation\)](#)
- [Theory of Change explained \(CDI\)](#)
- [Using theory of change and impact pathways to leverage results \(ICIMOD\)](#)
- [How to make a Theory of Change \(MDF\)](#)



Parcourir

- [Actknowledge](#)

Gouvernance multi-acteurs

Concepts

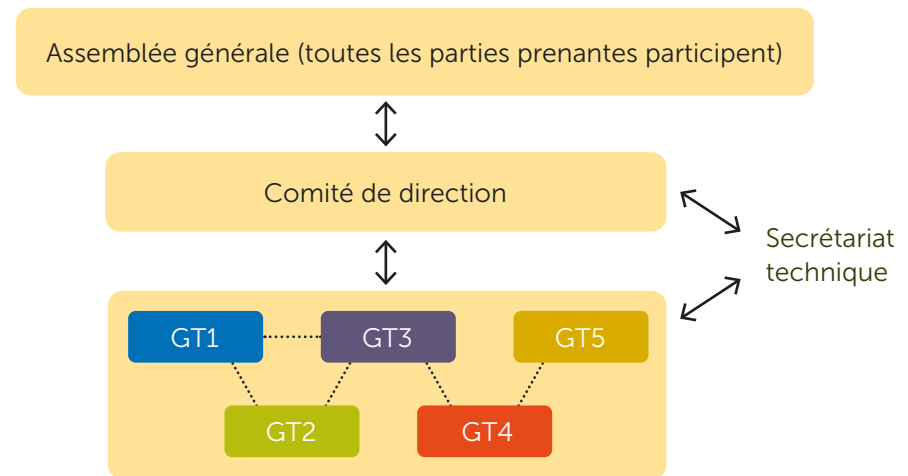
Les enjeux étant très nombreux, une vision commune ne suffit pas à faire fonctionner efficacement un PMA. Il doit y avoir **consensus sur la manière de collaborer, sur qui prend les décisions et sur la manière de gérer les conflits**. Le système de gouvernance est le conteneur institutionnel qui maintient le processus du PMA.

Le système de gouvernance est un mélange de structures et de processus d'interaction prédéterminés (fixes) et dynamiques (émergents). Nous commençons avec un certain système de gouvernance, et au fur et à mesure que nous avançons dans le processus, cette structure peut subir des variations et nous devons rester ouverts à cela pour nous adapter aux phénomènes émergents.

Tout au long du processus, un système de gouvernance du PMA devrait envisager trois actions principales dans son fonctionnement : i) le dialogue et la prise de décision, ii) la mise en œuvre collaborative des activités, iii) le suivi et l'apprentissage participatif.

La Commission sur la gouvernance mondiale définit la **gouvernance** comme « la somme des nombreuses façons dont les individus et les institutions, publiques et privées, gèrent leurs affaires communes. Il s'agit d'un processus continu qui permet de concilier des intérêts contradictoires ou divers et de prendre des mesures de coopération. Elle comprend des institutions et des régimes formels habilités à faire respecter les règles, ainsi que des arrangements informels que les personnes et les institutions ont acceptés ou qu'elles perçoivent comme étant dans leur intérêt. »

Un exemple générique de système de gouvernance avec des organes de gouvernance de base



Principes de base à prendre en compte pour la conception et la mise en œuvre d'un système de gouvernance multi-acteurs réussi :

- **Inclusion des principaux acteurs concernés ou affectant** le sujet traité. Quelles parties prenantes devons-nous impliquer ?
- **Équilibrer le processus décisionnel et la dynamique du pouvoir (asymétrique)**. Quels espaces de décision devons-nous mettre en place ou influencer ? Comment sont-ils liés les uns aux autres ?
- **Mettre en place un système de communication et un flux d'informations** en tenant compte des différents publics du PMA. Quelle stratégie de communication tient compte des différentes parties prenantes ?
- **Définir les rôles et les responsabilités pour une responsabilité réciproque** entre les parties prenantes. Quelles sont les lignes de responsabilité entre les parties prenantes et les structures de gouvernance ?
- **Définir les domaines et les mécanismes du travail collaboratif**. Quelles initiatives de collaboration devons-nous mettre en place ?

Gouvernance multi-acteurs

Outils

9 étapes pour établir le système de gouvernance du PMA

- 1. Définir le sujet.** Pour comprendre l'écosystème, nous participons à l'élaboration d'un récit qui met l'accent sur une question spécifique et plaide en faveur d'une collaboration et d'une interaction multi-acteurs.
- 2. Rédiger une stratégie de lancement** pour commencer à impliquer les principales parties prenantes.
- 3. Identifier et contacter les principales parties prenantes**, et les inviter à participer à l'initiative (connaître leurs besoins, leurs craintes, leurs aspirations, leurs contributions potentielles, leurs intérêts, leurs intentions cachées, leur perception des autres parties prenantes, l'historique des conflits, etc.)
- 4. Établir des alliances initiales** avec des parties prenantes partageant les mêmes idées autour d'intérêts et de besoins communs. Préparer le terrain pour des alliances nouvelles ou inhabituelles.
- 5. Mettre à disposition des fonds d'amorçage** pour lancer l'initiative et motiver les parties prenantes à s'y associer.
- 6. Concevoir un système de gouvernance préliminaire** pour la co-conception finale, à la suite d'une première série d'entretiens, d'ateliers de consultation, d'enquêtes, de prototypes, etc. Cela peut signifier investir du temps et de l'énergie dans l'écoute, la collecte d'idées/propositions, la négociation, le changement, la facilitation, la médiation et la prise en compte des besoins et des points de vue de chacun dans toute la mesure du possible.
- 7. Soutenir l'établissement initial de la structure de gouvernance** en tenant compte de l'analyse de genre, des déséquilibres de pouvoir, de la représentation intergénérationnelle, de la représentation ethnique, de la territorialité et de la collaboration intersectorielle. Ces critères peuvent changer en fonction du sujet et du contexte.
- 8. Se mettre d'accord sur les rôles et les responsabilités** (qui est responsable de quoi et envers qui ?).

- 9. Élaborer une stratégie de communication** en tenant compte des différents besoins d'information des parties prenantes et des modes de communication (newsletter, comptes rendus de réunions, site web, ateliers, art populaire, etc.)

Pour une analyse de genre dans les systèmes de gouvernance multi-acteurs, voir : [Le genre dans les partenariats multi-acteurs \(GIZ\)](#)

Réflexions sur la conception des systèmes de gouvernance

- **Analyse du pouvoir et plan d'engagement**
- **Espaces** : fermé/invité/autonome, formel/non formel
- **Multiples et distribués**(contrôles et équilibres entre les acteurs, les comités et les niveaux de décision)
- **Trois types de prise de décision** : hiérarchique, coopérative, autonome
- **Rôles, procédures et règles claires** pour chaque instance dirigeante
- **Inclusion** des voix impuissantes/marginalisées
- **Interaction/itération spatiale** formelle et informelle
- **Définition de mécanismes clairs de transparence, d'information et de responsabilité**



À la recherche de l'excellence du café au Pérou

de Mariela Wismann - Directrice du Coffee Programme en Amérique latine

La Plateforme multi-acteurs multi-acteurs pour le café de Cajamarca, au Pérou, est une initiative publique-privée qui s'aligne sur le plan d'action national pour le café et la commission technique régionale pour le café. En tant que collectif, ils proposent de convertir le secteur du café de Cajamarca pour en faire une référence nationale. La plateforme du café de Cajamarca est un espace au sein duquel nous pouvons trouver des solutions à des problèmes communs et où une vision de l'avenir du secteur peut être conçue et réalisée. Dix-sept organisations ayant des activités dans la région se réunissent dans cet espace, notamment le gouvernement régional de Cajamarca, la commission technique régionale du café, les gouvernements locaux, les ONG internationales, les entreprises et les coopératives de café.

Le système de gouvernance soutient le fonctionnement participatif et inclusif de la plateforme du café de Cajamarca :

- Les décisions stratégiques sont prises par l'Assemblée, qui se tient deux fois par an ; des assemblées extraordinaires peuvent également avoir lieu si nécessaire.
- Les décisions tactiques ou opérationnelles sont prises par le comité de coordination et communiquées aux membres par le biais de différents canaux de communication (par exemple, des rapports trimestriels).
- La coordination quotidienne et les décisions pour exécuter les décisions stratégiques sont prises par le facilitateur.

La collaboration entre les parties prenantes est encouragée par les comités spécialisés, qui sont alignés sur la théorie du changement de la plateforme. Les commissions spécialisées gèrent un plan d'action et les ressources pour les exécuter. En plus des ressources financières, des ressources humaines sont fournies pour former, conseiller et accompagner le renforcement des organisations afin de progresser vers les

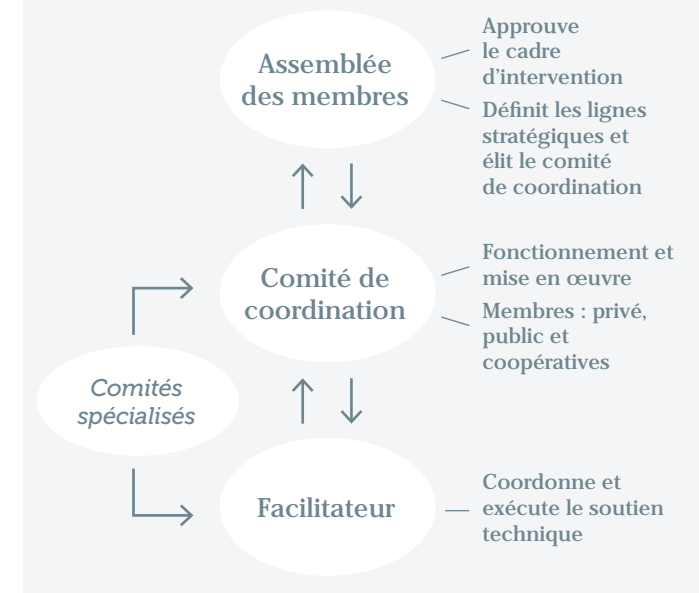
objectifs fixés. Les responsabilités déléguées aux comités spécialisés sont ensuite supervisées, et le rapport de ce qui a été exécuté permet de visualiser et d'évaluer la performance des membres.

Travailler ensemble de cette manière a permis de générer un impact plus important dans un contexte où les défis sont complexes et les organisations spécialisées. Cela nous permet de reconnaître la valeur de chaque membre et de l'intégrer dans le parcours pour une réalisation commune. L'intention est de pouvoir apprendre de ceux qui ont acquis plus d'expérience. Il s'agit d'un processus d'apprentissage par la pratique.

Si l'exécution des actions est importante pour faire avancer l'agenda de la plateforme, il en va de même pour la communication sur ce qui a été fait. Cela rend le fonctionnement des différents niveaux de gouvernance plus transparent, encourage un esprit de collaboration et renforce le sentiment d'appartenance. En étendant cet engagement aux acteurs externes, la plateforme ouvre la porte à des actions conjointes et enrichit le processus d'apprentissage.

L'une des plus grandes leçons que nous avons tirées de notre rôle de facilitateur de la plateforme est de savoir ou de reconnaître que nous faisons partie d'un processus plus vaste. Il ne s'agit pas de faire ce que notre propre agenda prévoit, mais lorsqu'il est géré judicieusement, notre agenda (ou une partie de celui-ci) peut enrichir des processus plus larges et vice versa. Nous devons continuer à renforcer un rôle de facilitation neutre, dans lequel tous les membres reconnaissent leurs différences et sont clairs sur ce qui les unit et les rassemble. Nous devons toujours garder à l'esprit la vision commune, la raison pour laquelle nous nous sommes réunis, et reconnaître notre capacité d'adaptation. Il n'y a

Modèle de gouvernance



pas qu'une seule façon de faire les choses, nous apprenons à collaborer avec les autres, nous apprenons tous, nous contribuons tous à partir de nos connaissances et notre façon d'être.

L'une des questions qui se pose toujours est de savoir comment maintenir l'engagement des différentes parties prenantes dans le programme du PMA. De même, comment évaluer l'intérêt d'aller de l'avant, en tenant compte des contributions, de la dynamique et du calendrier de chaque membre. Si nous commençons à assumer les responsabilités des autres membres, nous pouvons avancer, mais nous risquons de limiter le développement des autres parties prenantes et leurs contributions à l'espace collectif : il sera préférable d'avancer ensemble, en encourageant la pleine participation.

Gouvernance multi-acteurs

Attitudes

Pensée systémique (Systems thinking)

Avoir une vue d'ensemble du système de gouvernance et identifier les interactions (coordination, communication, prise de décision, flux d'informations, etc.) entre les différents organes de gouvernance.

Ancienneté

Promouvoir la prise de décision inclusive en créant un espace pour les voix impuissantes et marginalisées. Aider les acteurs puissants à utiliser leur pouvoir pour soutenir l'objectif collectif de l'initiative.

Créativité

Trouver des moyens d'intégrer des cultures politiques et des modes d'organisation et de connaissance différents (autochtones/non autochtones, techniques/locaux, jeunes, femmes, décideurs politiques, etc.) dans le système de gouvernance.

Lâcher-prise

Aller au-delà de notre compréhension ou conception initiale pour permettre un système de gouvernance plus inclusif et plus riche. Soutenir la recherche d'un consensus entre les points de vue des différentes parties prenantes sur les organes de gouvernance par le dialogue et la médiation.

Ressources utiles



Lire

- [National and Sub-National Food Systems Multi-Stakeholder Mechanisms \(One Planet Network\)](#)
- [Case studies of national multi-stakeholder mechanisms for sustainable food systems \(One Planet Network\)](#)
- [Multi-stakeholder Governance: A Brief Guide \(SECO\)](#)
- [A user's guide. Assessing Water Governance \(UNDP\)](#)
- [Food policy councils \(RUAF\)](#)



Regarder

- [Governance structures in multi-stakeholder partnerships \(Partnerships 2030\)](#)
- [Multi-Stakeholder Partnerships \(MSP\) 7 principles \(CDI\)](#)



Questions pédagogiques

- Quelles sont les formes de participation présentes dans votre PMA ?
- Comment les parties prenantes comprennent-elles la participation et quelle(s) forme(s) pratiquent-elles ?
- Comment pouvez-vous pousser à l'inclusion des voix marginalisées dans la négociation et la prise de décision ?
- Comment pouvez-vous obtenir l'adhésion de parties prenantes plus influentes ?
- Dans quelle mesure votre propre comportement peut-il entraver des modes de participation plus transformateurs et démocratiques ? Que pouvez-vous faire à ce sujet ?

Apprentissage et changement

Concepts

Chaque PMA emprunte un chemin inexploré : divers acteurs décident de collaborer pour relever un défi commun. Ils se réunissent parce que le défi est plus grand que la capacité de résolution des problèmes de chaque acteur individuellement. Aussi, parce qu'il n'existe pas encore de solution éprouvée.

Apprentissage par l'action

Un facilitateur de PMA doit soutenir la réflexion et l'apprentissage entre les acteurs impliqués. Cette spirale d'action et d'apprentissage continu doit les inciter à remettre en question le statu quo, à proposer de nouvelles solutions et à les mettre en œuvre pour contribuer au changement systémique. Les activités d'apprentissage par la pratique pourraient comprendre :

- **Niveau individuel** : nourrir la pratique réflexive par différents moyens tels que la lecture, la formation, l'écoute, l'observation de la réalité quotidienne, la pensée critique, l'introspection, la méditation, les retraites en solitaire, le coaching, le mentorat, l'apprentissage incarné, etc.
- **Au niveau du groupe** : soutenir l'apprentissage collectif en utilisant le coaching d'équipe, les études de cas, les parcours d'apprentissage, la formation, les laboratoires d'apprentissage, le suivi participatif, la conception collaborative, le prototypage, le dialogue multipartite, etc.
- **Niveau sociétal** : faciliter l'apprentissage à grande échelle en recourant aux dialogues multi-acteurs, au dialogue politique, aux conférences publiques, aux médias de masse, aux événements sociaux, aux manifestations, aux forums citoyens, aux conversations publiques (espace ouvert, world café, autres), aux établissements d'enseignement, etc.

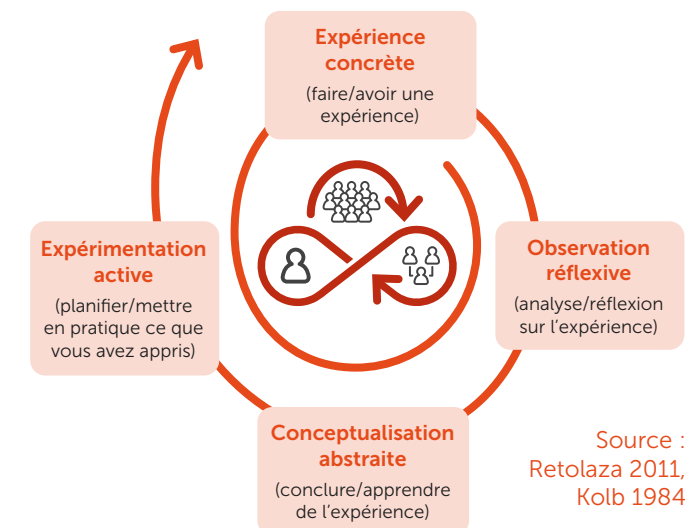
Styles d'apprentissage	Focus	Cycle d'apprentissage	Activités d'apprentissage et contributions
Apprentissage pratique	Apprendre par la pratique, avoir une expérience	Expérience concrète, expérimentation active	Applications pratiques, exercices de groupe en ateliers, manuels méthodologiques et outils.
Apprentissage par la réflexion	Réflexion sur l'expérience, exploration des questions d'enquête, mise en évidence des hypothèses.	Observation réfléchie, conceptualisation abstraite	Ateliers, cadres analytiques, journal d'apprentissage, carte d'enquête, groupes d'apprentissage (coaching entre pairs), sessions de coaching individuel.
Apprentissage conceptuel	Utiliser et développer des idées et des concepts	Conceptualisation abstraite	Lecture, vidéos, cadres conceptuels, mini-conférences

Source : élaboration des auteurs d'après Kolb 1984

Styles d'apprentissage et diversité

En soutenant le processus d'apprentissage, le facilitateur de PMA doit garder à l'esprit les différents styles d'apprentissage de chaque acteur (voir le tableau à gauche). En outre, il est également sain d'inciter chaque acteur à s'engager dans différents styles d'apprentissage, car cela permettra l'émergence de nouvelles perspectives et connaissances. Le facilitateur du PMA doit également veiller à inclure les acteurs et les corpus de connaissances marginalisés (femmes, jeunes, autochtones, etc.).

L'objectif est ici de compléter les styles d'apprentissage de tous les acteurs et d'ouvrir l'espace à l'interaction et à l'apprentissage collectif, en créant un espace où chaque participant peut exprimer ses modes de connaissance (diversité et inclusion).



Apprentissage et changement

Outils

Considérer les multiples facettes du changement

Le PMA est une grande expérience, tant dans son fonctionnement (gouvernance) que dans son impact (plan d'action). Dans des situations aussi complexes, la meilleure approche consiste à suivre de près le fonctionnement du PMA et les résultats de ses actions, qu'ils soient positifs ou négatifs, envisagés ou non.

Rendre les hypothèses explicites

Réfléchir sur les progrès du PMA permet de découvrir les hypothèses de tous les acteurs impliqués et d'affiner la direction du PMA. Si nous allons un peu plus loin, nous pouvons **identifier et mettre à jour les paradigmes et les modèles mentaux que nous utilisons pour comprendre comment le changement se produit**, et comment notre initiative peut y contribuer. Par exemple, l'état d'esprit de nombreuses personnes qui considèrent l'utilisation de produits agrochimiques comme un signe de progrès et de modernité n'est pas utile lorsque nous avons besoin de politiques et de pratiques qui encouragent les pratiques agricoles durables. L'apprentissage collaboratif est un moyen de changer ces mentalités dépassées.

Apprendre au fil du temps

Tirer des enseignements des expériences passées et en cours permet de faire émerger de nouvelles formes de collaboration et des actions plus efficaces. Et l'apprentissage de l'avenir (par exemple, l'élaboration de scénarios d'avenir, la vision partagée, la formulation des changements souhaités, l'analyse prospective, la modélisation, les simulations, etc.) complète et qualifie cet apprentissage en fournissant une intention, une motivation et une orientation aux contributions des parties prenantes.

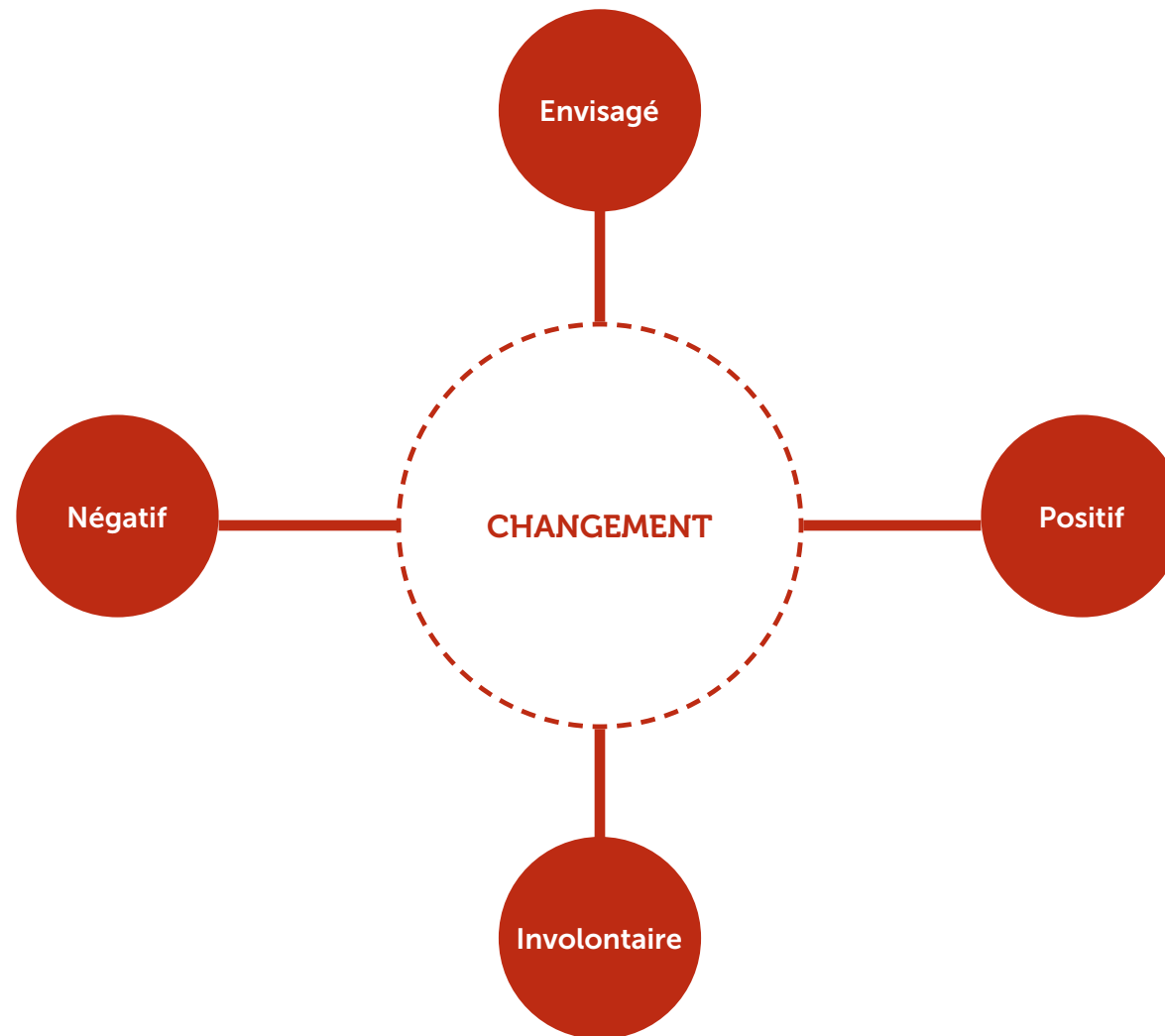


Questions pédagogiques

- Qu'est-ce qui a changé et pour qui ?
- Quels types de changements se produisent ? (négatifs, positifs, envisagés, involontaires)
- De quelle manière avons-nous contribué à ces changements ?
- Quels changements de comportement peut-on percevoir chez les parties prenantes et dans l'ensemble de l'écosystème ?
- Dans quelle mesure nos hypothèses étaient-elles correctes lors de la définition de nos contributions ?

Apprentissage et changement

Outils



Source : élaboration de l'auteur



Créer des alliances pour le développement durable du cacao

de **Ninoska Hurtado** - Coordinatrice du projet de gestion des connaissances de la chaîne de valeur du cacao en Amérique centrale

Face à la pression croissante des marchés internationaux et aux impacts grandissants du changement climatique sur la production de cacao en Amérique centrale et en République dominicaine, Rikolto a contribué à la création d'une vision commune et de la plateforme régionale public-privé SICACAO.

En l'absence d'une compréhension commune des dynamiques sous-jacentes, des causes profondes et des solutions prometteuses, la facilitation de cette plateforme s'est principalement concentrée sur la génération de connaissances et l'utilisation des preuves du terrain pour rallier les acteurs publics et privés autour de politiques et de stratégies visant à accroître la compétitivité du secteur du cacao.

Deux communautés de pratique ont été créées : l'une axée sur les modèles de production intelligents du point de vue climatique et l'autre sur les politiques sectorielles. Leurs membres ont organisé des activités pour faciliter l'apprentissage, comme des webinaires, des parcours d'apprentissage, des ateliers, etc. Avec le soutien d'un facilitateur de communication, ces groupes de travail ont documenté et diffusé des éléments probants sous la forme de manuels, d'études de cas, de webinaires et de notes de synthèse.

L'identification des problèmes, des intérêts communs et des situations qui touchent toutes les personnes concernées a été essentielle pour rendre cet environnement d'apprentissage possible. Ce faisant, nous sommes parvenus à nous compléter, à définir les voies à suivre et à examiner ce qui n'a pas fonctionné, puis à ajuster les processus pour continuer et générer de nouveaux apprentissages et des actions conjointes.

Le rôle de Rikolto est de partager, de collecter des situations et des informations et de les présenter pour discussion. Ensuite, les parties prenantes parviennent à des accords mutuels, prennent des décisions et s'engagent dans des actions concrètes. Être un facilitateur, ce n'est pas avoir les réponses, mais être capable d'amener les parties prenantes

à réfléchir, à identifier leurs voies et à décider ensemble. Il faut pour cela créer un espace et une ouverture dédiés à la réflexion, pour que les participants puissent identifier leurs propres défis et expériences, afin de pouvoir les partager entre les parties prenantes et prendre des décisions à partir de là.

Le changement est un processus lent, mais la cohésion entre les parties prenantes signifie que leurs différents niveaux d'implication dans le développement d'actions conduisent à ce changement. Cette dynamique s'est manifestée lors d'une récente réunion de la SICACAO où 4 des 23 participants étaient nouveaux, mais où, à la fin de la réunion, tous étaient sur la même longueur d'onde concernant le processus décisionnel. La clé de ce résultat a été de commencer la réunion par un échange d'expériences du pays hôte, suivi d'une présentation par les autres participants de leurs progrès et de leurs défis. Cela a permis de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde et de contextualiser, puis de réfléchir à chaque cas au niveau de leur pays, les mettant ainsi en position de prendre des décisions engagées qui profiteraient à l'ensemble de la plateforme.

La connaissance et le partage génèrent des apprentissages et des décisions communes, pour autant qu'ils soient liés au sujet à débattre et qu'ils intéressent les parties prenantes au bon moment et au bon endroit.

Le défi est de faire en sorte que tout soit fluide et d'avoir les compétences nécessaires pour s'adapter progressivement. Il est essentiel que les acteurs partagent leurs expériences et leurs erreurs et s'identifient comme membres d'un groupe ayant des objectifs et des défis communs. Les méthodologies, les outils et les mécanismes deviennent des lignes directrices, mais nous devons les ajuster et les adapter à des moments clés pour obtenir les résultats souhaités.

Apprentissage et changement

Attitudes

« Si votre esprit est vide, il est toujours prêt à tout, il est ouvert à tout. Dans l'esprit d'un novice, il y a beaucoup de possibilités, mais dans l'esprit de l'expert, il y en a peu. »

Shunryu Suzuki

L'esprit du débutant (Beginner's mind)

Rester ouvert aux idées nouvelles et inhabituelles, même à celles que nous considérons comme folles ou absurdes. Suspendre notre jugement lorsque nous nous engageons dans un apprentissage par l'action avec ceux qui sont différents de nous.

Créativité

Utiliser une multiplicité de moyens et de canaux pour dynamiser et enrichir le processus d'apprentissage (apprentissage multicanal). **Mélanger et compléter les différentes manières pour différentes personnes d'apprendre et de générer de nouvelles connaissances** (par exemple, mélanger de jeunes consommateurs avec des producteurs adultes, des distributeurs et des décideurs locaux dans un laboratoire de co-conception sur les politiques alimentaires locales).

Présence

Rester attentif aux nouvelles idées qui émergent dans ces moments de grande intensité du processus d'apprentissage. Prendre conscience de la manière dont notre état intérieur et notre état émotionnel influent sur notre façon de penser et d'apprendre.

Résilience

Tirer les leçons des erreurs commises afin d'améliorer et d'adapter les actions et initiatives futures. Considérer et envisager les erreurs et les pièges comme des occasions pour actualiser les idées que nous utilisons et ainsi donner un sens à notre intervention et au rôle que nous jouons. Par exemple, tirer les leçons des erreurs commises au cours d'un projet pilote sur les systèmes alimentaires urbains sains et améliorer les projets futurs et/ou la mise à l'échelle.

Ancienneté

Être humble sur ce que nous savons et ne savons pas. Nous sommes tous des experts à notre façon. **Reconnaître et célébrer le fait qu'il existe d'autres façons d'apprendre et que nous pouvons tirer profit de ce mélange.** Être capable de dire : « Je ne sais pas, dites-m'en plus s'il vous plaît ».

Ressources utiles

Lire

- [Multi Stakeholder Platforms as System Change Agents A guide for assessing effectiveness \(WUR/IDS/TPI\)](#)
- [Multi-actor initiatives in action: Lessons from the Sustainable Diets for All programme \(Hivos/ IIED\)](#)
- [Reflection methods. Practical guide \(CDI\)](#)
- [Learning practices in organisations and social change \(The Barefoot Collective\)](#)
- [A handbook of reflective and experiential learning: Theory and Practice \(Jennifer Moon\)](#)
- [A lay's person guide to co-operative inquiry \(Heron and Reason\)](#)
- [Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies \(Introduction\)](#)
- [Handbook for facilitators: Learning to learn in practice \(Mark Taylor and Paul Kloosterman\)](#)
- [Designing and facilitating creative conversations and learning activities \(The Barefoot Guide\)](#)

Regarder

- [Introduction to organizational learning \(Peter Senge\)](#)
- [Mindfulness as Key for Personal & Organizational Learning \(Peter Senge\)](#)
- [The 4 learning styles \(Peter Senge\)](#)
- [What kind of learner are you?](#)
- [Adult learning cycle \(Kolb\)](#)
- [Theory U \(Systems Innovation Network\)](#)
- [Theory U. Learning from the future as it emerges \(Scharmer\)](#)

Facilitation des dialogues multi-acteurs

Concepts

Le dialogue est au cœur de tout PMA. Ouvrir l'espace de dialogue permet aux parties prenantes de se familiariser avec les perspectives et les réalités des autres, de découvrir des hypothèses, de trouver un terrain d'entente pour agir et d'ouvrir la porte à des futurs inimaginables.

Faciliter le dialogue est un art qui requiert empathie, compassion et connaissance de soi.

Selon le contexte, et surtout lorsque votre organisation a un intérêt à la fois à participer et à faciliter un PMA, vous pouvez...

- 1. Faire venir un facilitateur externe** (engagé par vous ou par le partenariat multi-acteurs)
- 2. Maintenir une séparation claire entre les rôles** en désignant un membre du personnel comme facilitateur (axé sur le processus) et un autre comme membre du groupe de dialogue (axé sur le contenu)
- 3. Faire tourner le rôle** de facilitateur parmi les membres du PMA (généralement d'autres membres du comité de direction)
- 4. Laisser le rôle de facilitateur** à un autre membre du groupe PMA (généralement quelqu'un d'autre du comité de direction).
- 5. Co-faciliter** avec une personne d'une autre organisation (généralement un autre membre du comité de direction).

Le dialogue est un processus d'interaction authentique par lequel des êtres humains s'écoutent mutuellement de manière suffisamment attentive pour changer en fonction de ce qu'ils apprennent. Chacun d'entre eux consent un effort sérieux pour prendre en compte les préoccupations des autres dans sa propre perspective, même lorsque le désaccord persiste.

Hal Saunders



Faciliter le dialogue au sein de la branche nationale de la SRP en Ouganda

de John Ehreng - Directeur du riz en Afrique de l'Est

La branche nationale de la Plateforme pour le riz durable (SRP) est une initiative multi-acteurs qui rassemble le secteur privé, le gouvernement (ministères de l'agriculture et de l'environnement), les partenaires de développement, la société civile et les instituts de recherche, afin de développer et de coordonner les meilleures pratiques et approches scientifiques en matière de riziculture durable à travers l'Ouganda.

Compte tenu de la diversité des acteurs et de la nouveauté de cet espace de dialogue, nous avons utilisé les stratégies suivantes pour créer un rapprochement et instaurer la confiance :

- Créer de l'espace pour tout ce que les parties prenantes y apportent
- Créer des dialogues intragroupes
- Trouver des questions communes sur lesquelles les représentants des parties prenantes peuvent encore s'entendre
- S'assurer que les bonnes personnes sont à la table, afin de permettre la mise en œuvre de solutions partagées avec des rôles et des responsabilités clairement définis
- Concentrer le dialogue au niveau local, de manière à ce que le dialogue national soit informé et alimenté par les réalités locales
- Collaborer avec d'autres organisations qui disposent déjà de solutions évolutives et reproductibles
- Se concentrer sur les espoirs, les craintes et les approches communs, pour sortir de l'impasse
- Faire entendre de nouvelles voix dans le débat, notamment celles des personnes marginalisées et exclues
- Exposer les parties prenantes aux réalités des autres (par des visites d'apprentissage et d'évaluation comparative, par exemple).

Sur la base de la réunion d'échange que nous avons facilitée jusqu'à présent, il y a maintenant un consensus parmi les parties prenantes sur le fait que les pratiques de riziculture conventionnelles conduisent à la dégradation des zones humides et des terres, ce qui entraîne une perte des services écosystémiques. Les parties prenantes s'accordent désormais sur la nécessité d'une vision commune au niveau sectoriel et d'une collaboration plus étroite entre elles.

6 Principes de base de la facilitation du dialogue multi-acteurs



Approche dialogique

L'approche dialogique consiste à **suspendre le jugement** que nous pouvons avoir sur un sujet, une personne ou une idée afin de pouvoir nous y référer d'une manière différente, à comprendre plutôt qu'à juger, à **écouter** plutôt qu'à parler, à **nous observer** lorsque nous sommes engagés dans une conversation, à **créer ensemble de nouvelles questions** au lieu de défendre des arguments unilatéraux, et à **être ouvert à la surprise** et à un nouvel apprentissage au lieu de répéter de vieilles formules qui ne fonctionnent pas lorsque nous abordons de nouveaux défis.



Divergence - émergence - convergence

Nous combinons ces trois étapes tout au long du processus de dialogue. La divergence est utilisée pour **ouvrir et donner de l'espace** à toute la diversité du groupe, puis **nous facilitons l'interaction** entre ces diverses voix pour apprendre et créer une nouvelle pensée et un nouvel apprentissage (émergence), et enfin nous donnons du sens à tout cela et **trouvons un terrain d'entente** (apprentissage clé, accord, décision, conception de projet, théorie du changement, etc.) (Convergence).



Interaction itérative

L'interaction itérative **consiste à faire des allers-retours** autour d'un même sujet, d'une même question ou d'une même décision à différents moments **en utilisant différents types de dynamiques de groupe, de timings et d'espaces.**



Apprentissage multicanal

Nous devons combiner différents canaux d'apprentissage tels que le **visuel** (graphiques, dessins, symboles, objets, images, photos, etc.), l'**auditif** (chansons, sons, voix, etc.), l'**incarné** (sensation corporelle), le **kinesthésique** (marche, mouvement du corps, danse, statues corporelles, cartographie de groupe, cartes corporelles, énergisants, etc.)



Système complet dans la salle

Nous ferons de notre mieux pour **rassembler toutes les voix concernées**, une représentation microcosmique de l'écosystème avec lequel nous travaillons. La clé ici est de reconnaître et de faire dialoguer toutes les voix concernées en leur donnant un espace pour s'exprimer (même si elles sont absentes de l'espace de dialogue).



Différenciation et intégration

Parfois, nous devons réunir uniquement des parties prenantes partageant les mêmes idées (différenciation, séparation) et parfois nous devons réunir des parties prenantes ne partageant pas les mêmes idées (intégration, mélange). De cette façon, nous donnons de la place à la différence (différenciation, les parties du système, analyse) et à la diversité (Intégration, l'ensemble du système, synthèse).

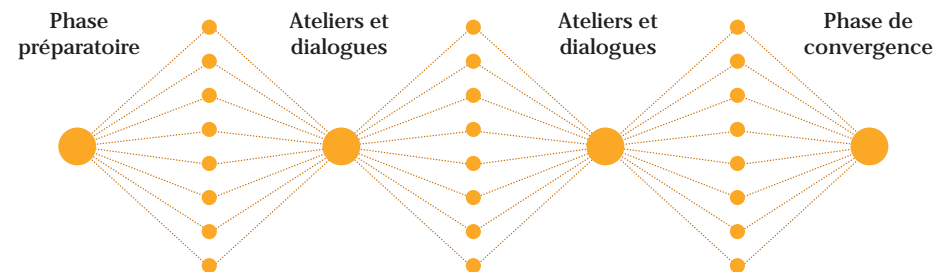
Interconnecter les espaces et les méthodes de dialogue

La facilitation d'un PMA est un processus en soi. Vous devez constamment diversifier à la fois les types de rencontres et votre rôle, en fonction des besoins, des opportunités et des risques auxquels vous êtes confronté à un moment donné.

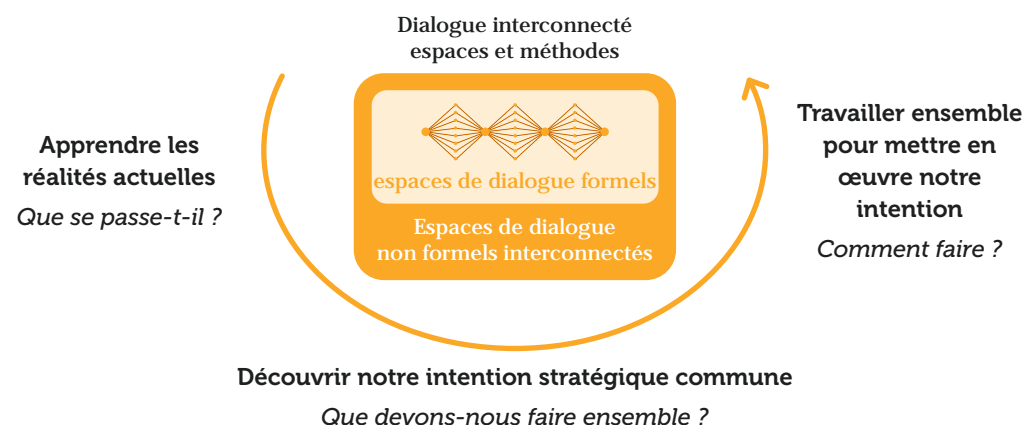
D'une manière générale, chaque PMA évolue selon les vagues de la divergence (apprendre à connaître les réalités de chacun), de l'émergence (qu'est-ce que cette situation nous invite à faire ensemble) et de la convergence (comment pouvons-nous réaliser cette action commune).

Les rencontres tout au long de ce processus peuvent avoir lieu dans des espaces formels et informels, mélangeant des espaces collectifs avec des groupes plus petits et des espaces de travail bilatéraux. C'est au facilitateur du PMA d'expérimenter, d'apprendre en faisant ce qui fonctionne et de s'adapter à la dynamique de chaque PMA.

Pour vous inspirer, vous trouverez en annexe deux scripts/cas de PMA ainsi que des idées de facilitation pour une rencontre multi-acteurs autonome.



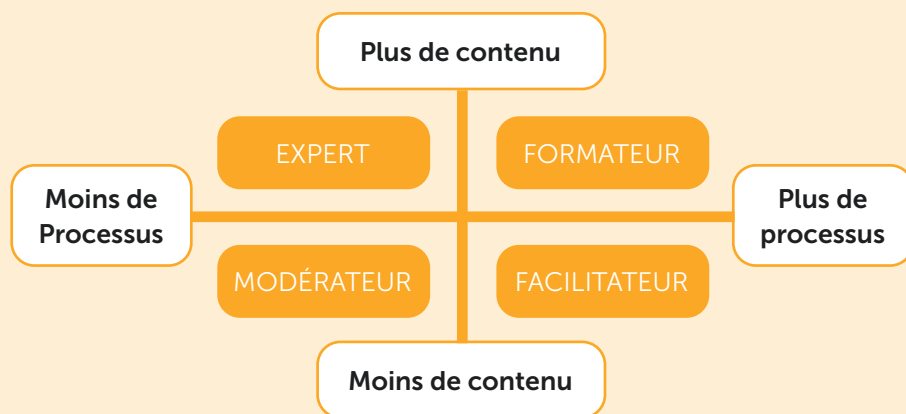
Différents dialogues et activités d'apprentissage pour l'apprentissage coopératif par l'action



« L'objectif de la négociation est de parvenir à des accords entre des parties qui diffèrent. L'intention du dialogue est de parvenir à une nouvelle compréhension et, ce faisant, de former une base totalement nouvelle à partir de laquelle penser et agir. Dans le dialogue, on ne résout pas seulement les problèmes, on les dissout aussi. Ce n'est pas que nous essayons de parvenir à des accords seuls, mais nous essayons de créer un contexte à partir duquel nous pouvons parvenir à beaucoup plus d'accords. Et nous essayons de mettre en avant une base commune de significations qui peut contribuer grandement à coordonner et à aligner nos actions sur nos valeurs. »

William Isaacs, *Le dialogue et l'art de penser ensemble*

Les rôles que nous jouons lorsque nous soutenons des processus multi-acteurs



Facilitation des dialogues multi-acteurs

Outils

CRITÈRES	APPROCHE DE FACILITATION	MÉTHODES
Système complet dans la salle	<p>Cartographiez les parties prenantes et alimentez une représentation microcosmique de notre écosystème (tous les secteurs, groupes sociaux marginalisés, genre, génération, territorialité, décideurs, utilisateurs et consommateurs, producteurs, distributeurs, etc.).</p> <p>Demandez aux principales parties prenantes et aux alliés de vous conseiller sur la création du groupe.</p>	Outils de cartographie, entretiens, note conceptuelle, lettre d'invitation, questionnaire, sessions de co-conception, <u>carte heuristique</u> , <u>pensée créatrice</u>
Approche dialogique	<p>Recourrez à des questions percutantes pour les conversations/travaux de groupe. Explorez les hypothèses sous-jacentes parmi les différentes parties prenantes (et rendez-les explicites afin que nous puissions y travailler si nécessaire).</p> <p>Utilisez des méthodes de dialogue favorisant une écoute attentive.</p>	La <u>roue de Margolis</u> , le <u>bocal à poissons</u> , le dialogue en marchant, le travail de groupe, les outils de gestion des hypothèses, les <u>questions percutantes</u> , les <u>méthodes de dialogue</u> , les exercices de respiration, la méditation guidée, le <u>dialogue démocratique</u> , la <u>communication non violente</u> , etc.
Différenciation et intégration	<p>Donnez un espace à la différenciation (groupes intrasectoriels, même identité sociale, même objectif, même organisation, etc.) et à l'intégration (groupes intersectoriels, groupes mixtes) en utilisant la dynamique du travail en groupe, les panels d'experts, etc.</p>	« <u>World café</u> », « <u>open space</u> », interactions de groupe (D/I), <u>comités d'experts</u> , chaises en cercle, plénière, <u>dialogue en marchant</u> , <u>groupes de discussion</u> , dialogue entre pairs (ou non), <u>dialogue</u> , etc.
Interaction itérative	<p>Revenez régulièrement sur les idées, propositions, contributions, etc. afin d'améliorer le travail au fur et à mesure que nous avançons dans le processus (par exemple, se donner la possibilité de revoir le changement souhaité/le plan stratégique/la conception du projet et d'en développer différentes versions).</p>	Interactions de groupe, « world café », travail de groupe, prototypage, dialogue en marchant, interviews, groupes de discussion, promenades dans les galeries, marchés, rotation des facilitateurs, rotation des groupes, voyages pédagogiques et d'immersions, <u>réseaux Delphi</u> , <u>pensée créatrice</u> , <u>théorie U</u> , etc.
Apprentissage multicanal	<p>Utilisez différentes méthodes pour intégrer les différents styles d'apprentissage et les différentes manières d'exprimer des connaissances.</p>	Graphiques, dessins, <u>facilitation visuelle</u> , chansons, cartographie corporelle, mouvements corporels, théâtre, <u>facilitation graphique</u> , <u>cartes heuristiques</u> , diagrammes de flux, méditation guidée, respiration, objets symboliques, <u>énergisants</u> , clowns/humour, <u>vidéo (participative)</u> , musique, <u>voyages éducatifs et d'immersion</u> , etc.
Divergence - émergence - convergence	<p>Soyez attentif et inclusif, créez un espace pour que toutes les voix soient entendues (différentes identités, parties prenantes, propositions, perspectives, besoins, impuissants/puissants, etc.) Mettez toutes ces voix en interaction en recourant à des questions percutantes et une dynamique de groupe. Recherchez un terrain d'entente (en reconnaissant la différence et la minorité) en récoltant et/ou en se mettant d'accord sur le sujet (plan d'action, agenda thématique, conception du projet, prochaines étapes, etc.)</p>	<p>Divergence : comités d'experts, conférence principale, <u>promenades dans les galeries</u>, marchés, « world café », « open space », <u>forums citoyens</u>, forums délibératifs, panels/stations de propositions.</p> <p>Émergence : « world café », « open space », travail de groupe, questions percutantes, dialogue en marchant, méditation guidée, <u>roue de Margolis</u>, <u>bocal à poissons</u>.</p> <p>Convergence : Plénière, vote, questionnaires, <u>prototypage</u>, plan d'action, étapes suivantes, récolte de post-it, facilitation graphique.</p>

Facilitation des dialogues multi-acteurs

Attitudes

Présence

Être présent signifie **être conscient de ce qui se passe à l'extérieur et, en même temps, être attentif à son état intérieur** (réactions, sentiments, etc.). Il s'agit d'une pratique importante pour les facilitateurs. Toute pratique continue basée sur la conscience développe fortement cette attitude fondamentale (méditation assise ou marchée, tai-chi, yoga, promenades dans la nature, retraites en solo, perception du corps, concentration, pleine conscience, mouvement du corps, apprentissage incarné, coaching, etc.)

Lâcher-prise

Ne pas s'attacher à des modes de pensée et d'action prédéterminés et suivre le processus tel qu'il se dessine. Nous pouvons avoir une idée initiale de ce qui doit se produire ou être réalisé, mais si nous prenons conscience et laissons tomber les idées fixes et les (pré)jugés initiaux, il sera plus facile de faciliter l'apprentissage collaboratif.

Résilience

La résilience désigne **la capacité d'un facilitateur à surmonter les moments de stress** qui mettent (potentiellement) en danger sa performance et sa présence dans le groupe. En tant que facilitateurs, nous devons rester à notre place et nous remettre des attaques et des échecs aussi rapidement que possible afin de continuer à soutenir toutes les parties qui ont besoin d'être entendues.

Créativité

La créativité consiste à **avoir la capacité d'adaptation nécessaire pour relever différents défis de manière différente ou inhabituelle**, pour associer des idées de manière inattendue, pour obtenir le même résultat en utilisant des moyens et des méthodes différents, pour innover dans la manière de traiter les problèmes récurrents, etc.

Ancienneté

L'ancienneté est la capacité de voir et de prendre soin de l'ensemble au-delà de notre ego/identité/soi limité et intéressé. Cela signifie également avoir l'attitude de mettre en suspens son jugement, d'embrasser toutes les émotions et tous les sentiments, d'éviter l'unilatéralité, de soutenir les personnes qui luttent ou qui sont jugées par les autres, d'accompagner les plus puissants en soutenant des manières plus saines d'utiliser leur rang et leurs privilèges, de sensibiliser le groupe, de rétablir les relations entre les parties en conflit, de combler les distances entre les parties, etc.

L'esprit du débutant (Beginner's mind)

L'humilité, l'autocritique, l'écoute attentive, le doute (de soi), l'enquête, l'absence de présomptions et la formulation de questions pertinentes et significatives sont autant d'éléments qui contribuent à développer cette attitude. Nous n'en savons jamais assez, nous ne cessons jamais de (dés)apprendre. Il suffit de rester vigilant, **de poser les bonnes questions et d'être ouvert à la surprise !**

« Dans le travail avec des groupes ou des organisations en grande difficulté, que ce soit avec eux-mêmes ou avec d'autres groupes, le facteur décisif pour le facilitateur n'est pas les compétences ou les méthodes qu'il utilise mais les attitudes qu'il a envers le groupe (...) Elles génèrent des outils pour faire face à n'importe quelle situation. »

Arnold Mindell

Ressources utiles

Lire

- [The place of dialogue in capacity development \(REOS partners\)](#)
- [Mapping dialogue \(Pioneers of Change\)](#)
- [Democratic dialogue. A handbook for practitioners \(UNDP\)](#)
- [Participatory approaches. A facilitator's guide \(VSO\)](#)
- [Facilitator's guide to participatory decision making \(Sam Kaner with Lenny Lind\)](#)
- [Getting it right. A guide to improve inclusion in multi-stakeholder forums \(CGIAR/CIFOR\)](#)
- [Arts-based methods for transformative engagement. A toolkit \(Pearson, K.R.\)](#)
- [Bringing deep democracy to life \(Mindell\)](#)

Parcourir

- [The art of hosting](#)
- [REOS partners](#)
- [MSP guide \(CDI\)](#)

Colophon

Rikolto International s.o.n.
Blijde Inkomststraat 50
BE - 3000 Leuven

info@rikolto.org
Tél : +32 16/31.65.80
Fax : +32 16/31.65.81

Un revenu durable pour les agriculteurs et des aliments nutritifs et abordables pour tous : voilà ce à quoi travaille Rikolto.

Nous atteignons nos objectifs en créant des liens entre les organisations de petits exploitants agricoles, les entreprises, les autorités et d'autres acteurs dans les zones rurales et urbaines du monde entier. Ensemble, nous trouvons des solutions pour relever les défis interdépendants de l'insécurité alimentaire, du changement climatique et de l'inégalité économique.

Rikolto est un mouvement de personnes souhaitant inspirer les autres et visant un impact mondial.

Parce que un monde meilleur commence dans notre assiette.

Vous souhaitez travailler avec Rikolto sur les dynamiques multi-acteurs, les entreprises inclusives et les systèmes alimentaires durables ? Nous pouvons vous aider ! **Rikolto Limited** est une entreprise sociale à responsabilité limitée liée à Rikolto International, notre organisation à but non lucratif.

Par l'intermédiaire de Rikolto Limited, nous offrons nos connaissances, notre expertise, nos outils et nos méthodologies en tant que **service de conseil**. L'intégralité des recettes est réinvestie dans l'objectif social de Rikolto International.

Plus d'informations sur notre site web ou contactez Charlotte Flechet, directrice du programme global Good Food for Cities (charlotte.flechet@rikolto.org)

© 2022 Rikolto - Licensed under CC-BY-NC 4.0 (Creative Commons Attribution 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



Facilitation des processus multi-acteurs

Outils annexes

Sommaire



PENSÉE SYSTÉMIQUE	42
OUTIL 1 : Cartographie des systèmes.....	42
OUTIL 2 : Matrice d'influence	44
OUTIL 3 : Boucles de rétroaction.....	46



ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	48
OUTIL 4 : Cartographie des parties prenantes	48
OUTIL 5 : Catégorisation des parties prenantes.....	49
OUTIL 6 : Analyse des parties prenantes basée sur l'influence et l'intérêt.....	50
OUTIL 7 : Analyse des parties prenantes basée sur la position et les besoins	52
OUTIL 8 : Niveaux de participation et qualité de l'implication	54
OUTIL 9 : Plan d'engagement des parties prenantes	56



VISION COMMUNE	59
OUTIL 10 : Les 4 dimensions du changement.....	59
OUTIL 11 : Théorie du changement.....	62
OUTIL 12 : Analyse des hypothèses	64
OUTIL 13 : Analyse des risques liés aux hypothèses	65
OUTIL 14 : Cadre d'évaluation des hypothèses	66



GOUVERNANCE MULTI-ACTEURS	67
OUTIL 15 : Conception d'un système de gouvernance	67
OUTIL 16 : Rôles et responsabilités pour une responsabilité mutuelle	69



APPRENTISSAGE ET CHANGEMENT	70
OUTIL 17 : Le modèle « 4 rooms of change » (les 4 pièces du changement)	70
OUTIL 18 : Les 4 étapes de la pratique réflexive.....	71
OUTIL 19 : Carte d'orientation de l'apprentissage et du changement.....	73
OUTIL 20 : Check-list des indicateurs.....	75
OUTIL 21 : Cadre d'évaluation des contributions	76



FACILITATION DES DIALOGUES MULTI-ACTEURS	77
OUTIL 22 : Dialogue multi-acteurs (DMA) - schéma directeur	77
Facilitation des dialogues multi-acteurs - Un choix de méthodes.....	78
Références	85

OUTIL 1 : Carte des systèmes

Objectif

Comprendre le fonctionnement du système et les relations entre ses éléments constitutifs.

Étapes

1. Choix d'un thème central.

De quoi s'agit-il ? Quel est le sujet sur lequel nous voulons nous concentrer ?

2. Identification des éléments constitutifs

(facteurs, parties, moteurs, conditions, etc.).

- Dressez une liste des principaux éléments qui façonnent votre écosystème.
- Donnez la priorité à ceux qui sont les plus pertinents pour votre sujet.
- Placez/écrivez-les sur la page autour du sujet central.

3. Découvrez les interactions entre les éléments.

- Regardez vos éléments et voyez comment ils sont liés entre eux.
- Dessinez des flèches pour rendre ces interconnexions explicites. Utilisez des traits de largeurs différentes pour signaler différents niveaux d'influence, ou des couleurs différentes pour différencier les interactions constructives/favorables et destructives/contraintes (par rapport au changement que vous souhaitez). Vous pouvez créer vos propres codes en fonction de ce sur quoi vous voulez attirer l'attention.
- Ajoutez quelques mots près de chaque flèche pour décrire la nature de cette interaction. Par exemple, dans le cas d'une interaction entre les organismes de financement et les collectivités locales, vous pourriez ajouter « financement » près de la flèche, ou « aide liée », « financement limité », etc. Vous pourriez coder cette interaction par couleur pour visualiser les interactions propices et contraignantes (un financement limité serait une interaction contraignante en rouge, tandis qu'un financement adaptatif et à long terme serait une interaction habilitante en vert).

4. Analyse des systèmes

Une fois que vous avez dessiné l'ensemble du système en identifiant les principaux facteurs et leurs interactions, nous donnons un sens à la vue d'ensemble.

5. Identification des leviers pour une action stratégique

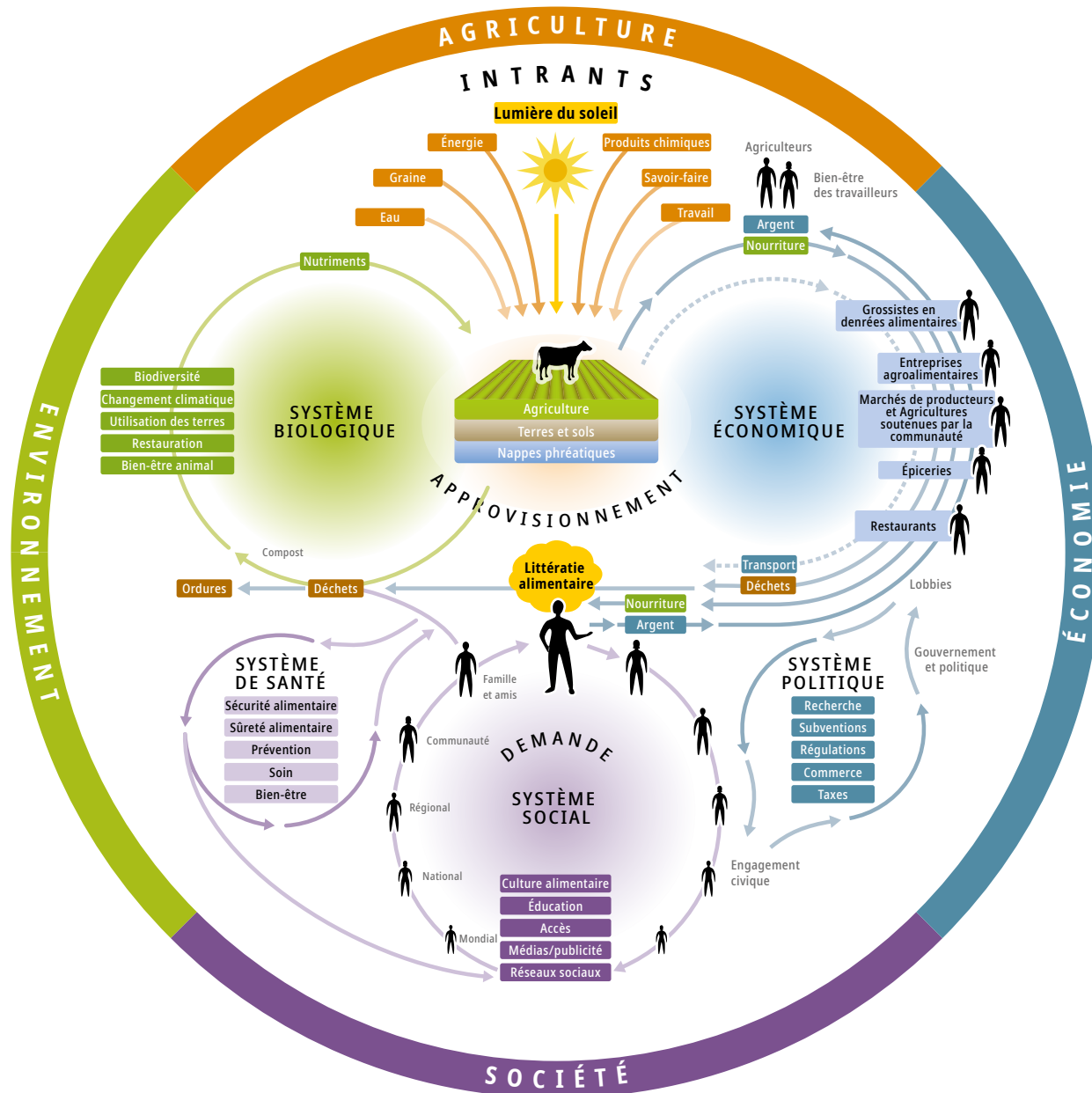
Portez une attention particulière aux éléments qui reçoivent et envoient plus de flèches que les autres. Il pourrait s'agir d'un facteur critique, susceptible de créer un changement majeur dans le système (levier). Tous les facteurs recevant et envoyant des flèches ne peuvent pas devenir un levier, mais ceux qui sont très actifs dans le système l'affecteront à court terme de manière plus importante que ceux ayant un faible niveau d'interaction et d'influence.

« En science, nous a-t-on dit, les choses doivent être mesurées et pesées. Mais les relations ne peuvent pas être mesurées et pesées ; les relations doivent être cartographiées. »

Fritjof Capra



Carte du système alimentaire



QUESTIONS DIRECTRICES

- Comment se présente l'écosystème, maintenant que vous avez dessiné les flèches décrivant les interactions ?
- Qu'est-ce que cela vous apprend sur l'ensemble du système en tant que tel ? Y a-t-il beaucoup d'interactions favorables ou défavorables ? Existe-t-il des facteurs qui n'interagissent pas actuellement, mais pour lesquels il est important de créer des passerelles en vue d'une interaction future (par exemple, des politiques locales innovantes et le manque de participation des citoyens à l'élaboration des politiques) ?
- Que pourrait-il se passer si nous travaillons sur un facteur spécifique (en suivant l'exemple, le manque de participation des citoyens à l'élaboration des politiques) ?

Source www.nourishlife.org

OUTIL 2 : Matrice d'influence

Objectif

Comprendre comment les facteurs s'influencent mutuellement, en identifiant les leviers/facteurs critiques.

Étapes

1. Choix d'un thème central

De quoi s'agit-il ? Quel est le sujet sur lequel nous voulons nous concentrer ?

2. Identification des éléments constitutifs (facteurs, parties, moteurs, conditions, etc.).

- Dressez une liste des principaux éléments qui façonnent votre écosystème.
- Donnez la priorité à ceux qui sont les plus pertinents pour votre sujet.

3. Dessin d'une matrice avec les mêmes éléments écrits en colonnes et en lignes.

4. Découvrez comment ces facteurs s'influencent mutuellement

Donnez un nombre/une valeur à chacune de ces influences : 1 pour une faible influence, 2 pour une influence moyenne, 3 pour une forte influence.

- Influence active (le facteur A influence le facteur B, et ainsi de suite, en ligne).
- Influence passive (le facteur A est influencé le facteur B, et ainsi de suite, en ligne).

N'oubliez pas de prendre des notes pour expliquer le score (le raisonnement derrière les chiffres). Après un certain temps, au stade de contrôle, nous pouvons contrôler à la fois la ponctuation et les raisons/la justification de ces chiffres.

En suivant notre exemple :

Influence active (ligne). Dans quelle mesure l'esprit d'entreprise des jeunes influence-t-il l'accès au financement ? **(2)**

Influence passive (colonne). Dans quelle mesure l'esprit d'entreprise des jeunes est-il influencé par l'accès au financement ? **(3)**

5. Résumé du niveau d'influence

Résumez le degré d'influence d'un facteur sur d'autres facteurs (influence active, AS, ligne), (par exemple, dans quelle mesure l'entrepreneuriat des jeunes influence-t-il l'accès au financement ?) et le degré d'influence d'un facteur sur d'autres facteurs (influence passive, PS, colonne). Par exemple : Dans quelle mesure l'esprit d'entreprise des jeunes est-il influencé par l'accès au financement ?

6. Explication du niveau d'influence. Facteurs critiques

Examinez les sommes finales (somme active/lignes, somme passive/colonnes, somme totale active+passive).

7. Représentation graphique

Une fois que nous avons toutes les sommes dans la matrice, nous pouvons représenter ces influences dans une carte des systèmes (Outil 1), en donnant une largeur ou une couleur différente aux flèches en fonction du score reçu (flèche plus large pour un score plus élevé dans le tableau ci-dessous).



QUESTIONS DIRECTRICES

- Quels sont les facteurs les plus influents dans le système (valeur plus élevée dans la somme active) ?
- Lesquelles sont moins influentes (valeur plus élevée dans la somme passive) ?
- Lesquelles ont un score plus élevé (somme totale) ?
- Qu'est-ce que cela dit de votre système et des facteurs sur lesquels vous travaillez ?
- Quelles stratégies pouvez-vous mettre en place pour soutenir l'influence de ces facteurs critiques ?
- Que pourrait-il se passer alors ?

Un exemple utilisant les éléments constitutifs décrits dans le cas du système cacaoyer de Rikolto en Côte d'Ivoire.

Influence active (+) Influence passive (-)	YE	SAP	AF	PP	DIG	SCA	SOMME SOUS-TOTAL (ACTIVE)
Entrepreneuriat des jeunes (YE)		3 2	2 3	1 2	1 2	2 2	9
Pratiques agricoles durables (SAP)	2 2		2 3	2 1	3 2	3 2	12
Accès au financement (AF)	3 2	3 3		3 2	3 3	3 2	15
Politique publique en matière de cacao (PP)	3 1	3 2	3 2		2 1	2 1	13
Génération de revenus divers (DIG)	2 2	2 3	3 3	2 1		3 1	14
Collaboration et alliances avec les parties prenantes (SCA)	2 2	2 2	3 2	2 2	2 3		11
Somme sous-totale (passive)	(-) 9	(-) 10	(-) 10	(-) 7	(-) 12	(-) 9	
Somme totale (active et passive)	18	22 critique	25 critique	20	26 critique	20	



OUTIL 3 : Boucles de rétroaction

Objectif

Comprendre comment le comportement d'un facteur affecte le comportement d'autres facteurs et, par conséquent, l'ensemble du système.

Étapes

1. Choisissez un thème central (ou changement souhaité)

De quoi s'agit-il ? Quel est le sujet sur lequel nous voulons nous concentrer ? (par exemple, la disponibilité des aliments en milieu urbain)

2. Identification des éléments constitutifs (facteurs, parties, moteurs, conditions, etc.)

- Dressez une liste des principaux éléments qui façonnent votre écosystème.
- Donnez la priorité à ceux qui sont les plus pertinents pour votre sujet.

3. Exploration des boucles de rétroaction entre les facteurs

Vous pouvez vous concentrer sur la façon dont un facteur spécifique affecte les autres facteurs (se concentrer sur les boucles de rétroaction créées par un seul facteur).

4. Vision des systèmes

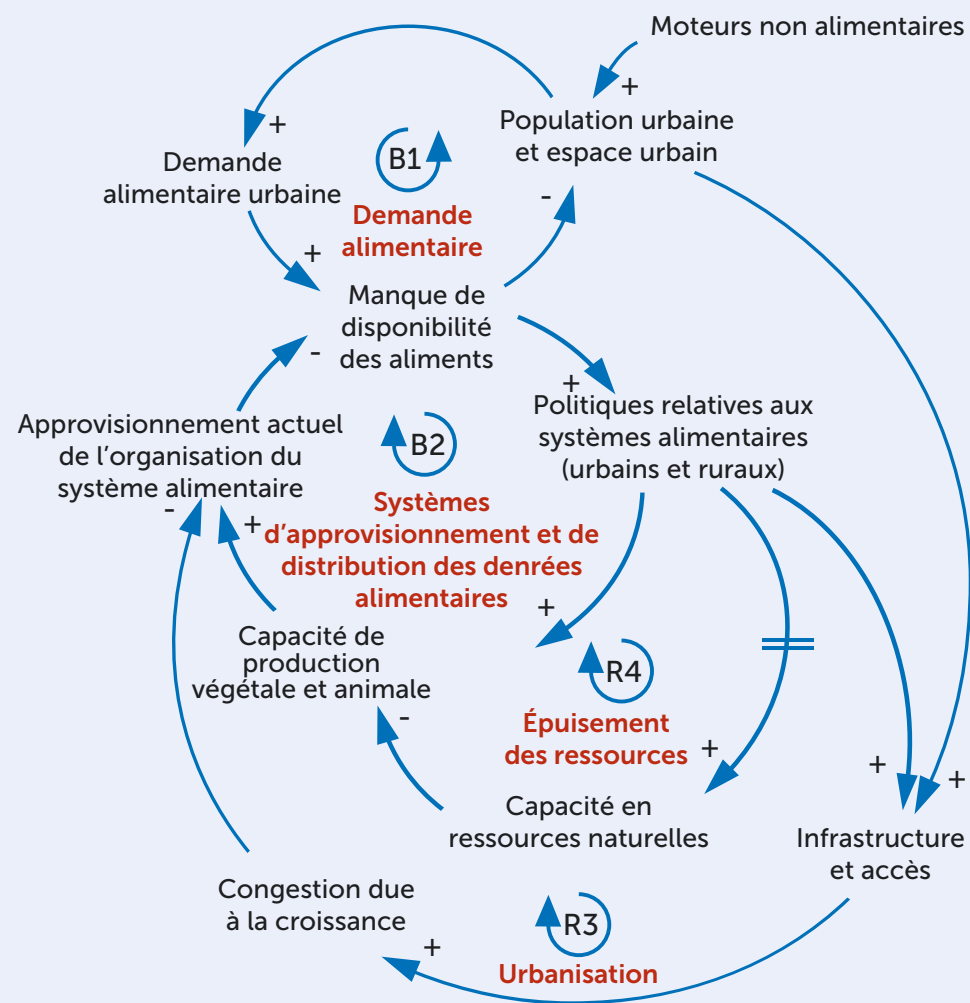
- À quoi ressemble le système actuellement ?
- Que pouvons-nous apprendre de l'analyse de ces boucles de rétroaction ?
- De quoi prenez-vous conscience désormais ?

5. Identification des boucles de rétroaction pour l'action stratégique

Sur la base de ce que vous avez appris sur la rétroaction qu'une action a sur le système et ses facteurs, quelles stratégies pouvez-vous mettre en place pour renforcer les boucles de rétroaction positives dans le système ?

- Synergies : (+) lorsque le facteur A augmente, le facteur B augmente aussi.
- Interférence : (-) lorsque le facteur A augmente, le facteur B diminue.

Exemple : Boucles de causalité du système alimentaire urbain

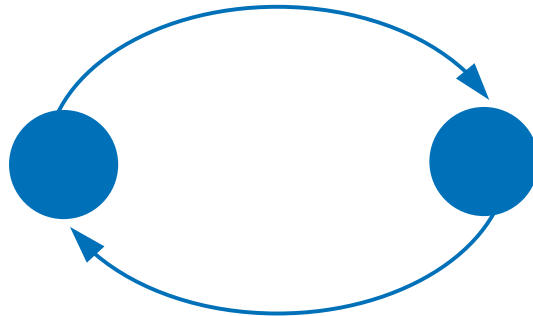




Quelle est l'action ?
Politique d'urbanisation



Quel est l'acteur/effet ?
Disponibilité des aliments
en milieu urbain



Qui/qu'est-ce que cela affecte ?
Augmentation de la demande
alimentaire urbaine



Quel est le feedback ?
La pénurie alimentaire touche les couches
inférieures de la société, ce qui accroît les taux
de malnutrition dans les bidonvilles.



QUESTIONS DIRECTRICES

- Quel est le facteur que vous voulez explorer ? (disponibilité des aliments en milieu urbain)
- Quelle est l'action ? (augmentation de la population urbaine)
- Quel est l'effet de cette action ? (augmentation de la demande alimentaire urbaine)
- Quelle est la conséquence de cette action ? (la disponibilité de la nourriture urbaine diminue)
- Quel est l'effet global sur l'ensemble du système ?
- Comment notre contribution affecte-t-elle les autres facteurs du système ?
- Notre initiative/contribution contribue-t-elle à rétablir un certain équilibre dans le système ou le déforme-t-elle encore davantage ?
- Que faut-il faire ?
- Quelles mesures devons-nous prendre ?

Références (du Systems Innovation)



Lire

- [Boucles de rétroaction](#)
- [Leviers](#)



Regarder

- [Cartographie des systèmes](#)

OUTIL 4 : Cartographie des parties prenantes

Objectif

Dresser une carte rapide des principales parties prenantes et des catégories/secteurs auxquels elles appartiennent.

Étapes

1. **Liste** des parties prenantes de l'écosystème .
2. **Catégorisation et regroupement** des parties prenantes sur la base de critères contextuels en partant du centre (identité, activité, secteur, emplacement, etc.) (couleur, taille, forme).
4. **Position** des autres parties prenantes en fonction des catégories provenant du centre.
5. **Raisonnement** et analyse.



Référence

👁️ Regarder

- [Comment élaborer une carte heuristique \(How to make a mindmap\) \(Buzan\)](#)

🖱️ Parcourir Outils/logiciels de carte heuristique en ligne :

- [Coggle](#)
- [Mural](#)
- [Invision](#)
- [Miro](#)

Source : [Go green routes](#)

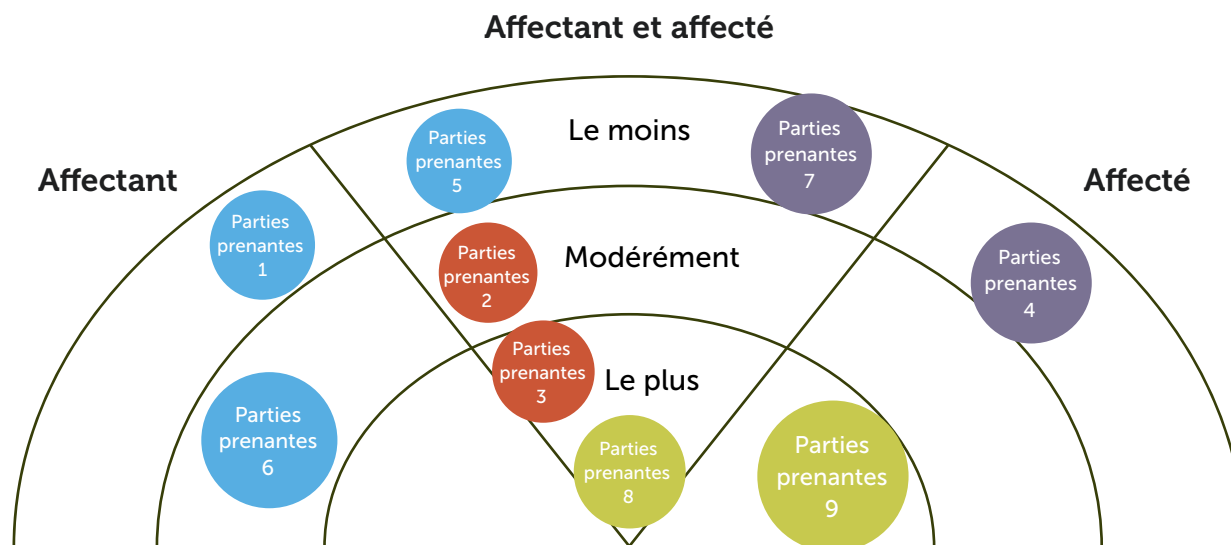
OUTIL 5 : Catégorisation des parties prenantes

Objectif

Cartographier les principales parties prenantes en fonction de la manière dont elles affectent ou sont affectées par notre intervention.

Étapes

1. **Liste** des parties prenantes de l'écosystème
2. **Hiérarchisation des acteurs** clés sur la base de deux critères (affectant/affecté/les deux, le moins/modérément/le plus) (couleur, taille, forme)
3. **Raisonnement** et analyse.



QUESTIONS DIRECTRICES

- Quelles parties prenantes sont les plus affectées ?
- Comment pouvons-nous les faire participer à l'initiative ?
- Quelles parties prenantes affectent le plus notre initiative ?
- Comment peuvent-elles affecter notre initiative ?

OUTIL 6 : Analyse des parties prenantes basée sur l'influence et l'intérêt

Objectif

Comprendre le niveau d'influence et d'intérêt des principales parties prenantes.

Donner un sens à la dynamique des parties prenantes et élaborer des stratégies pour plus d'engagement.

Étapes

1. **Cartographie** des parties prenantes de l'écosystème .
2. **Hiérarchisation** des principales parties prenantes (affectantes/affectées)
3. **Classification** des parties prenantes (secteur, localisation, etc.) (couleur, taille, forme)
4. **Position** des parties prenantes sur une carte/grille
5. **Raisonnement** et analyse
6. **Identification des hypothèses clés** que vous avez sur l'influence et les intérêts des parties prenantes.
7. Élaboration **d'un plan stratégique** (implication, collaboration, information, consultation/autonomisation)



L'**influence** est la capacité de la partie prenante à modifier ou à arrêter le projet.

L'**intérêt** est le degré d'implication (potentielle) de la partie prenante dans le projet.



QUESTIONS DIRECTRICES

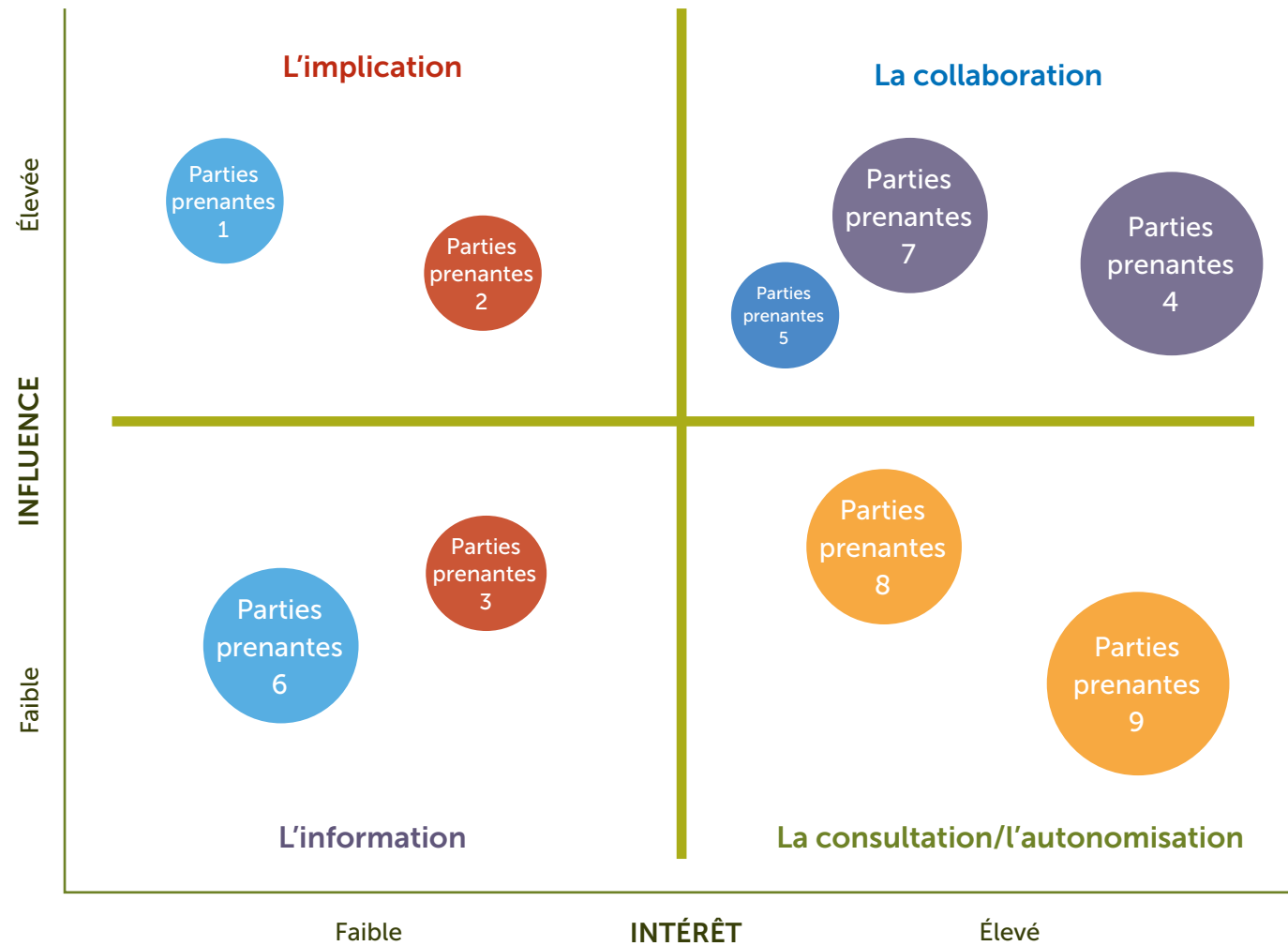
- Comment pouvons-nous renforcer la dynamique entre les acteurs ayant un intérêt élevé et une grande influence (collaborer) ?
- Comment pouvons-nous responsabiliser les parties prenantes très intéressées mais peu influentes (consulter/renforcer) ?
- Quelles pourraient être les raisons pour lesquelles certaines parties prenantes ayant une grande influence, mais un faible intérêt, pourraient vouloir entraver notre initiative ?
- Comment les gérer ? Comment les faire adhérer ?

Référence

👁️ Regarder

- [Stakeholder mapping \(Lauren Kress\)](#)
- [Stakeholder mapping \(LearnLoads\)](#)

Exemple - Influence et intérêt



OUTIL 7 : Analyse des parties prenantes basée sur la position et les besoins

Objectif

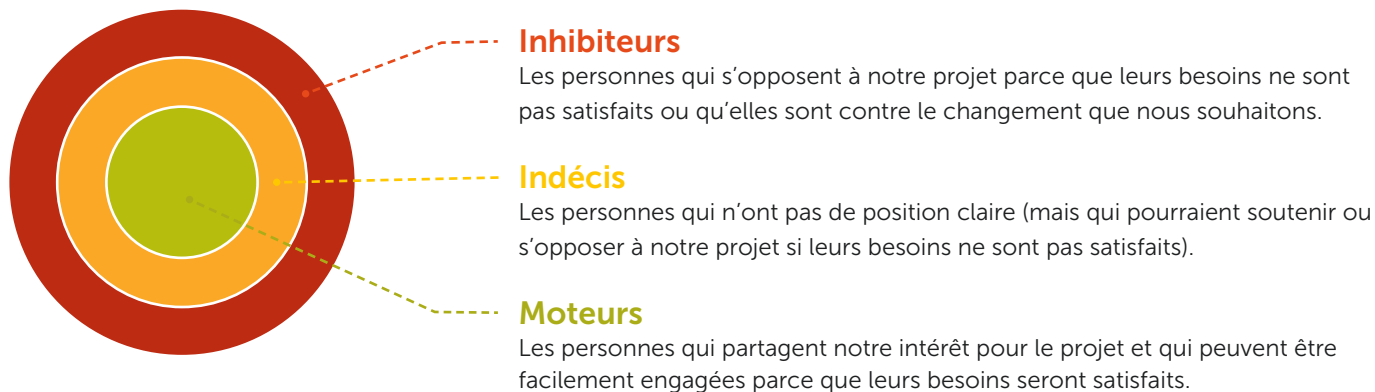
Connaître les besoins des parties prenantes et leur position par rapport à notre initiative.

Donner un sens à la dynamique des parties prenantes et élaborer des stratégies pour plus d'engagement.

Étapes

1. **Liste** des parties prenantes de l'écosystème
2. **Hiérarchisation** des principales parties prenantes (affectantes/affectées)
3. **Classification** des parties prenantes (secteur, activité, identité, localisation, etc.) (couleur, taille, forme)
4. **Position** des parties prenantes sur une carte/cercle
5. **Raisonnement** et analyse
6. **Identification des hypothèses clés** que vous avez sur le positionnement et les besoins des parties prenantes
7. **Élaboration d'un plan** stratégique

- Alignement des **moteurs** (développer)
- Attirer les **indécis** (introduire)
- Diviser les **inhibiteurs** (déstructurer)



Source : adapté de Retolaza 2011



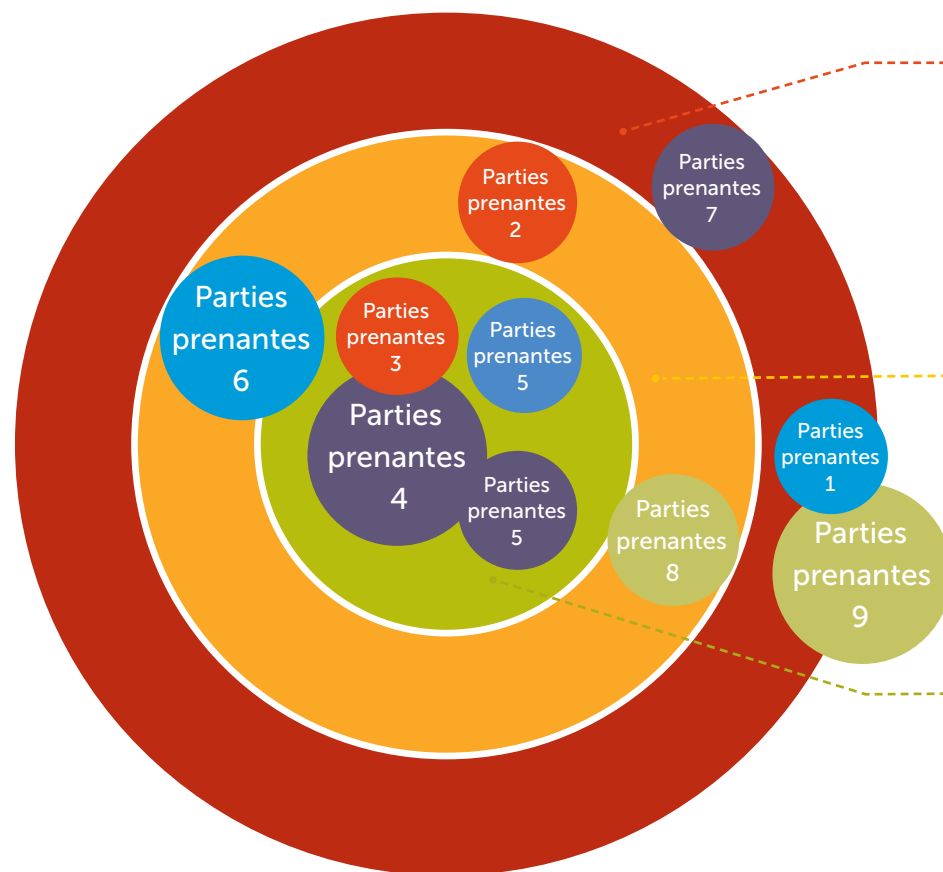
QUESTIONS DIRECTRICES

- Quels sont les besoins des parties prenantes ? Comment se positionnent-elles lorsque l'initiative répond à leurs besoins ? Et quand ce n'est pas le cas ?
- Qui sont les moteurs et comment pouvons-nous renforcer notre relation avec eux ?
- Que faire lorsqu'une partie prenante occupe des positions différentes ?
- Que nous disent les inhibiteurs que nous ne voulons pas écouter (mais que nous devons écouter) ?
- Comment faire face aux besoins des indécis ou des inhibiteurs puissants ?
- Comment notre état d'esprit affecte-t-il la façon dont nous percevons et positionnons les parties prenantes ?
- Quelles sont les croyances que nous avons à propos de certaines parties prenantes et qui doivent être mises à jour ? Comment minimiser nos propres préjugés ?

Exemple - Analyse des parties prenantes basée sur la position et les besoins

Un besoin est quelque chose qui est essentiel aux yeux de la partie prenante.

La position est la posture qu'elles adoptent par rapport à l'initiative et à leurs besoins.



Inhibiteurs

Déstructurer : Comment minimiser leur influence sur le PMA et les autres parties prenantes ?

Indécis

Introduire : Comment les convaincre de participer ou de ne pas s'opposer ?

Moteurs

Développer : Comment pouvons-nous renforcer notre relation avec eux ?

Source : adapté de Retolaza 2011

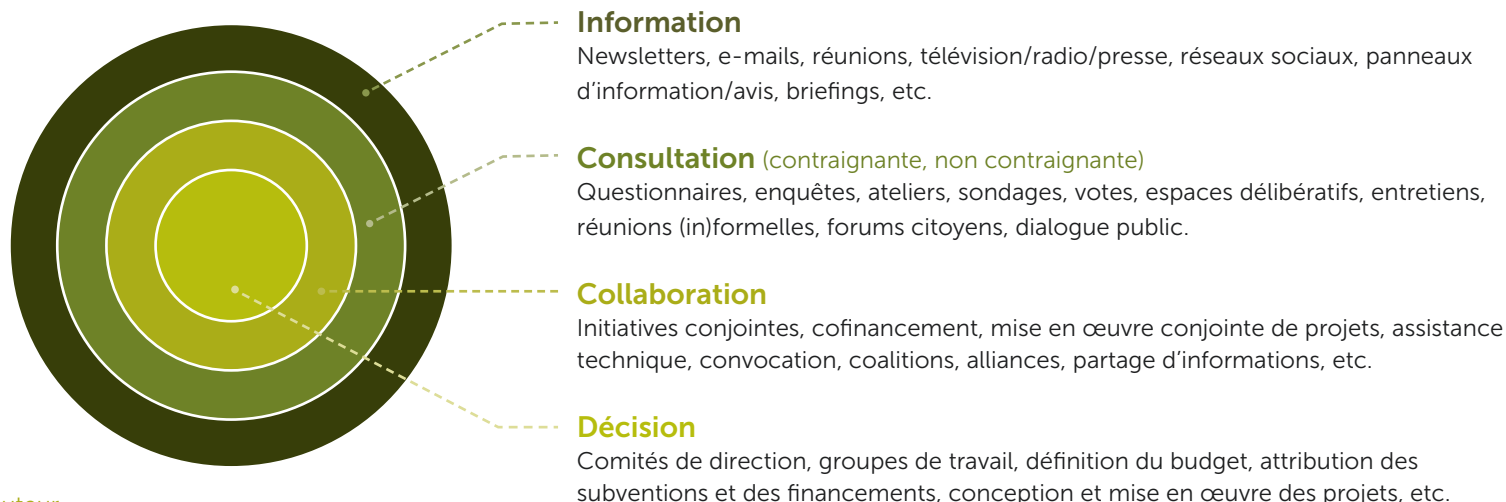
OUTIL 8 : Niveaux de participation et qualité de l'implication

Objectif

Élaborer une stratégie sur la manière d'impliquer les parties prenantes de différentes manières à différentes étapes de l'initiative.

Étapes

- 1. Liste (et hiérarchisation) des parties prenantes** que vous souhaitez analyser et autour desquelles vous souhaitez élaborer une stratégie.
- 2. Détermination des niveaux auxquels vous pensez que la partie prenante pourrait ou devrait s'engager** (information, consultation, collaboration, décision). Les différentes parties prenantes peuvent s'engager de différentes manières en utilisant divers moyens. Une partie prenante peut être active à plusieurs niveaux. Les parties prenantes peuvent passer d'un niveau à l'autre au fil du temps en fonction de l'intérêt, du besoin, de l'opportunité, de la pertinence, etc.
- 3. Développement des stratégies et des activités pour chacun des niveaux.** Différentes parties prenantes peuvent exiger des actions spécifiques.



Source : élaboration de l'auteur

Exemple de modèle pour l'exercice de cartographie de la qualité et de la participation des parties prenantes

Engagement	Information	Consultation	Collaboration	Décision
Producteur local (exemple)				
Marchand local (exemple)				
Autorité locale (exemple)				
Consommateur (exemple)				



QUESTIONNES DIRECTRICES

- Quelles informations devons-nous fournir aux parties prenantes ? Quel est le meilleur format et la meilleure méthode ?
- Quels aspects de notre initiative doivent être discutés avec les parties prenantes ? S'agit-il d'une consultation contraignante ou non contraignante ?
- Quelles activités pouvons-nous mettre en place pour promouvoir la collaboration et l'action conjointe entre les différentes parties prenantes ?
- Qui doit participer au processus décisionnel et comment les décisions sont-elles prises ?

OUTIL 9 : Plan d'engagement des parties prenantes

Intrants

- Études de recherche et questions d'enquête
- Notre propre réflexion et expérience (projets, réseautage et relations, ressources humaines, ressources financières, etc.)
- Consultation des parties prenantes (ateliers, dialogue, entretiens, partage informel, questionnaire, etc.)
- Cartographie des parties prenantes et stratégies d'engagement
- Conseils d'experts et de pairs
- Cadre de politique publique (national, local)
- Accords internationaux (Agenda 2030, accords commerciaux, systèmes alimentaires, etc.)
- Autres

Objectif

Développer une compréhension plus large et plus approfondie des principales parties prenantes. Identifier les stratégies qui encouragent un rôle plus actif et collaboratif des principales parties prenantes.

Étapes

1. **Réflexion pour une initiative PMA dans laquelle** vous êtes engagé et dans laquelle vous souhaitez approfondir votre compréhension de la manière de mieux gérer les relations avec les parties prenantes.
2. **Révision de toutes les données que vous avez sur les parties prenantes.** Sont-elles suffisantes ? Avez-vous besoin de plus d'informations avant de concevoir le plan d'engagement ?
3. **Passage en revue de chaque aspect du plan d'engagement.** Vous pouvez le faire seul, avec votre équipe ou en consultant des parties prenantes ou des experts.
4. **Identification des lacunes** en matière de connaissances sur votre plan d'engagement et recherche de moyens pour les combler (entretiens, ateliers, études, enquêtes, questionnaires, etc.).

QUESTIONS DIRECTRICES

Consultez le modèle pour des questions directrices sur la façon de remplir le plan d'engagement.

Engagement	Rôle (potentiel)	Position/Type d'engagement	Intérêt/Besoin	Crainte/Inquiétude	Stratégies d'engagement (motivations)	Indicateurs d'engagement
	Quel rôle cette partie prenante peut-elle jouer dans l'initiative ?	Comment la partie prenante se positionne-t-elle par rapport à l'initiative ? Quel est le niveau d'engagement ?	Quel est l'intérêt ou le besoin de cette partie prenante concernant l'initiative ? Comment l'initiative peut-elle être bénéfique à la partie prenante ?	Quelles sont les inquiétudes et les craintes de la partie prenante concernant l'initiative ? Comment les gérer ?	Comment pouvons-nous motiver la partie prenante à adhérer à l'initiative ? Comment la garder impliquée ? De quelles motivations la partie prenante a-t-elle besoin ?	Comment savons-nous qu'elles sont engagées ? Quels changements constatons-nous (attitudes et comportements) ?

Source : élaboration de l'auteur

Cadre des stratégies d'engagement - position et intérêt

Engagement	Position	Intérêt	Approche stratégique	Stratégies d'engagement	Qui peut nous aider ?
Agence gouvernementale	Catalyseur	Mise en œuvre des politiques Participation des citoyens	Développer	Inclure dans le système de gouvernance Soutien budgétaire/ financement Fournir une assistance technique Facilitation du dialogue et des conflits	Centres de recherche Experts internationaux Autres agences gouvernementales
Associations de producteurs	Catalyseur	Génération de revenus Influence sur les politiques	Développer	Assistance technique offerte Accès aux fonds/informations Réseautage Facilitation du dialogue et des conflits	ONG locale Organismes financiers Coopératives Dirigeants de communautés
ONG locale	Inhibiteur	Soutien aux projets Influence sur les politiques	Déstructurer	Contrôle et plainte Forums de débat et sensibilisation Audit social par les communautés Projets/propositions alternatifs Dialogue et médiation	Donateurs ONGI Autorités municipales Dirigeants de communautés
Marchand local	Indécis	Génération de revenus Statut social	Introduire	Assistance technique offerte Accès au financement Accès à des fournisseurs alternatifs (moins chers/meilleurs) Dialogue et suivi	ONG locales Coopératives de crédit Fournisseurs

Source : élaboration de l'auteur

Cadre des stratégies d'engagement - influence et intérêt

Engagement	Niveau d'engagement	Intérêt	Influence	Stratégies d'engagement	Qui peut nous aider ?
Agence gouvernementale	L'implication	Exécution des politiques	Politiques et autorités locales	Partage d'informations Invitation à des séminaires et ateliers	Centres de recherche Experts internationaux Autres agences gouvernementales
Associations de producteurs	Autonomisation	Génération de revenus	Pression sur les politiques locales Engagement d'autres producteurs	Assistance technique offerte Accès aux fonds/informations Réseautage	ONG locale Organismes financiers Coopératives Dirigeants de communautés
ONG locale	La collaboration	Soutien aux projets	Dirigeants communautaires Autorités/politiques locales	Projet pilote Financement de base Intégration dans le système de gouvernance (prise de décision) Alliances et réseautage	Donateurs ONGI Autorités municipales
Marchand local	L'information	Génération de revenus Statut social	Gros fournisseurs Investisseurs privés	Partage d'informations Réunions Invitation aux activités du projet	ONG locales Fournisseurs de la Chambre de commerce

Source : élaboration de l'auteur

OUTIL 10 : Les 4 dimensions du changement

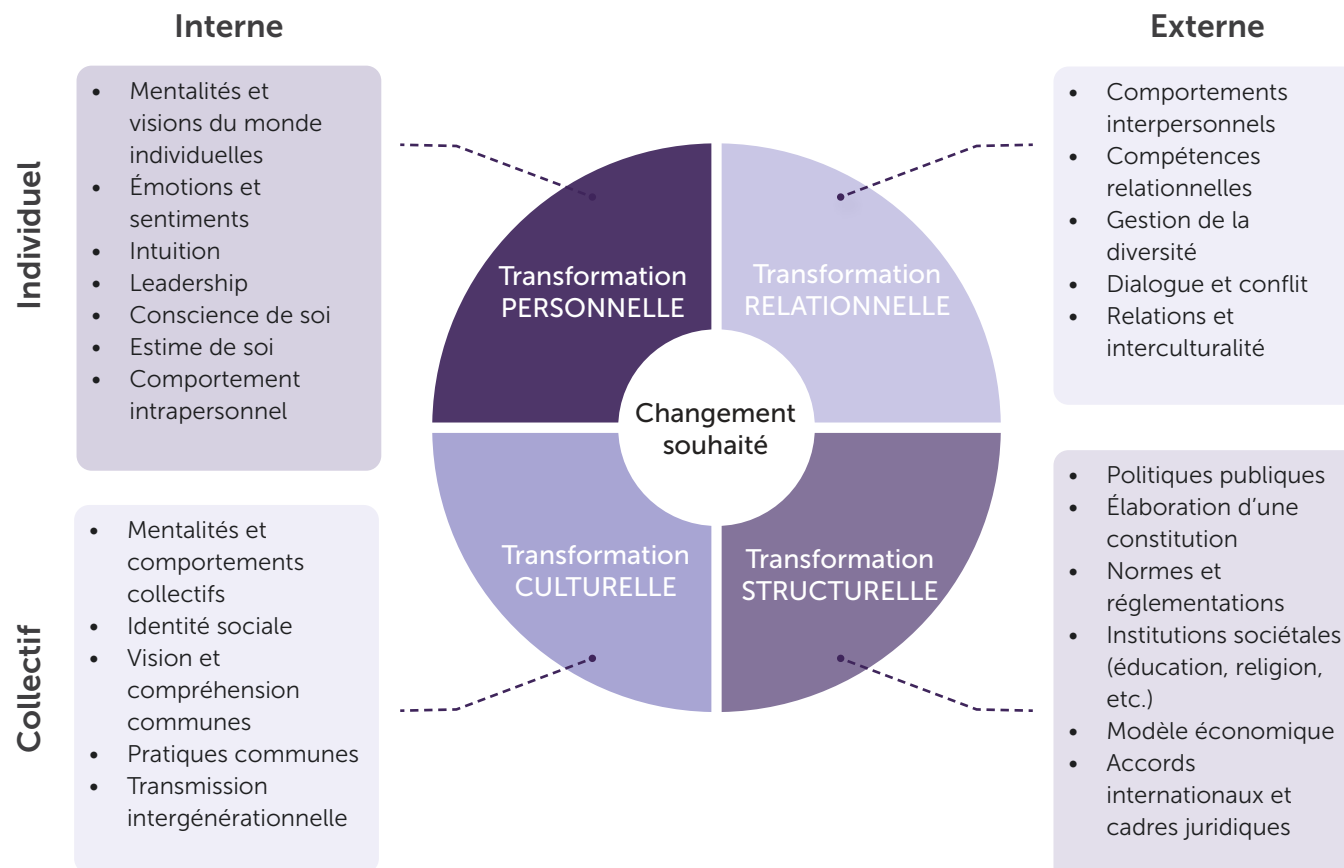
Objectif

Comprendre et expliquer comment un changement peut se produire à la suite de notre initiative.

Donner du sens et élaborer des stratégies sur les moyens de promouvoir l'interaction entre les différentes dimensions afin de les aligner sur les objectifs et le changement souhaité.

Étapes

- 1. Position du changement souhaité au milieu** du diagramme. C'est la référence majeure pour notre analyse.
- 2. Compréhension des quatre dimensions individuellement.** Explorez les aspects de chacune de ces dimensions et la manière dont elles soutiennent le changement souhaité par elles-mêmes (analyse).
- 3. Dialogue entre les quatre dimensions.** Explorez les façons dont elles interagissent les unes avec les autres pour comprendre de manière systémique à quoi ressemble l'écosystème du changement (synthèse). Identifiez les leviers et les points d'entrée possibles pour notre stratégie globale.
- 4. Élaboration d'un récit utilisant les 4 dimensions** pour expliquer comment le changement souhaité peut se produire. Formulez vos hypothèses de manière explicite. Le récit peut inclure les interventions réalisées par nos soins (par exemple, Rikolto, partenariat, etc.) afin d'expliquer notre rôle dans le processus.



Source : Retolaza 2011

Référence



Lire

- [Theory of change \(DM&E for Peace\)](#)

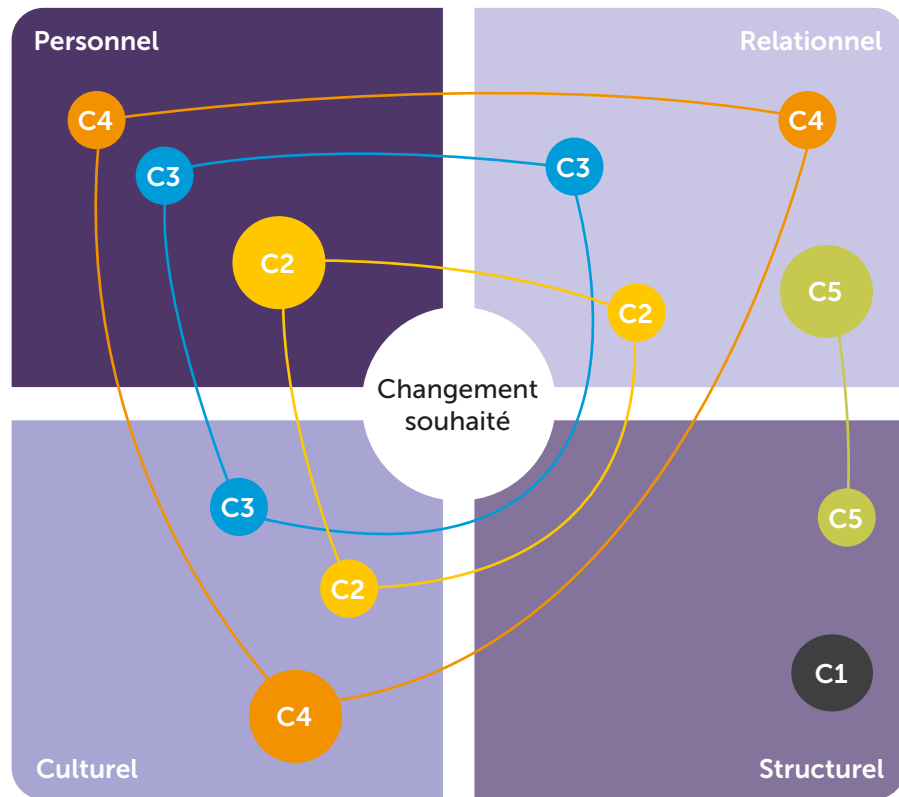


QUESTIONS DIRECTRICES

- Quels éléments de ces dimensions sont pertinents pour notre initiative ?
- Comment ces dimensions interagissent-elles les unes avec les autres par rapport au changement que nous souhaitons ?
- Quel récit explique comment le changement peut se produire à la suite de notre contribution (notre logique d'intervention utilisant ces 4 dimensions) ?
- Quelles sont les dimensions qui façonnent le plus notre Théorie de changement (TdC)? Pourquoi ?
- Quels sont les récits des autres parties prenantes ? Comment pouvons-nous compléter ou nous aligner sur ces différents récits ?
- Quelle est l'importance des dimensions personnelles et relationnelles en matière de changement culturel ?
- Quelle est la relation entre la transformation structurelle et le changement culturel ?
- Si nous examinons les conditions et les contributions de notre cahier des charges, dans quelles dimensions sont-elles placées ? Y a-t-il une cohérence entre la façon dont nous pensons que le changement peut se produire (TdC globale) et ce que nous faisons à ce sujet (contributions) ?
- Quelles sont les hypothèses que nous avons sur ces 4 dimensions et sur la manière dont elles interagissent dans la poursuite du changement souhaité ?
- Quel type d'activités pouvons-nous mener pour chaque dimension afin de soutenir le changement souhaité ?

Changement souhaité

Un système de gestion de la production et des activités du café durable et renouvelé avec l'inclusion des jeunes dans les organisations de producteurs de café en Équateur.



La description des interconnexions entre les conditions et les différentes dimensions du changement, lors de l'élaboration de notre théorie du changement, aide à développer la pensée systémique appliquée au travail sur les systèmes alimentaires (comprendre la complexité des interactions entre les conditions et les dimensions du changement, voir les conditions comme des sous-systèmes) et à identifier les leviers possibles (par exemple, le développement des capacités des jeunes producteurs/C2, le changement des mentalités des adultes/C4, le soutien aux initiatives multipartites/C5).

N	Conditions du changement souhaité	Dimension	Stratégies d'action - exemples de contributions possibles
C1	Augmentation adéquate des niveaux de productivité	Structurel	Rikolto (au moment de l'atelier) a décidé qu'il s'agissait d'une contribution majeure, principalement entre les mains du gouvernement, et a décidé de travailler sur d'autres conditions qui sont plus accessibles et plus influentes à court terme (leviers).
C2	Un secteur attrayant pour les jeunes des communautés rurales	Personnel	Développement des capacités des jeunes entrepreneurs individuels (estime de soi, compétences en communication, compétences en gestion, pratiques agricoles durables/SAP, etc.)
		Relationnel	Réseau de jeunes entrepreneurs partageant les mêmes idées (motivation, estime de soi, établissement de son propre agenda, formation, échange d'apprentissage, etc.)
		Culturel	Travailler avec les adultes pour changer les mentalités sur le rôle des jeunes dans les organisations de producteurs de café (stéréotypes, résistance culturelle, volonté de faire de la place aux nouveaux styles de gestion, etc.)
C3	Un secteur privé ouvert à tous, prêt à travailler avec de jeunes entrepreneurs et des pratiques agricoles durables.	Culturel	Changer les mentalités sur le rôle du secteur privé en ce qui concerne les jeunes ruraux et le SAP
		Structurel	Préconiser des incitations juridiques pour que le secteur privé travaille avec les jeunes ruraux/indigènes dans le cadre du SAP et de nouveaux modèles de gestion
		Relationnel	Création d'un climat de confiance entre les entreprises innovantes du secteur privé et les jeunes producteurs et leurs organisations de café
C4	Une masse critique de producteurs de café (dirigeants et organisations)	Culturel	Changer les mentalités et développer les capacités d'adaptation et d'innovation du style de production et de gestion du café en fonction des nouvelles tendances du marché
		Personnel	Accompagner les dirigeants adultes pour ouvrir un espace aux jeunes dans les organisations de producteurs de café
		Relationnel	Développer des réseaux entre des dirigeants et des organisations de producteurs de café partageant les mêmes idées afin de soutenir une nouvelle approche de l'inclusion des jeunes
C5	Cadre juridique favorisant une dynamique public-privé en faveur de l'agriculture familiale dans le secteur du café	Structurel	Plaidoyer pour des motivations légales soutenant des dynamiques public-privé innovantes favorisant l'agriculture familiale et les SAP dans le secteur du café
		Relationnel	Soutenir les initiatives et les partenariats multi-acteurs qui contribuent à créer les preuves d'un environnement favorable au changement souhaité

OUTIL 11 : Théorie du changement

Objectif

Développer une théorie du changement qui encadre notre réflexion et notre action en ce qui concerne le changement et la contribution que nous souhaitons.

Étapes

1. **Suivez les étapes suivantes** : Développez chaque étape comme expliqué ci-dessous. Vous pouvez élaborer les TdC seul, avec votre équipe, ou avec des alliés et des parties prenantes clés. Vous pouvez le faire en une seule session (version allégée), ou vous pouvez mettre en œuvre un processus plus long en organisant différentes sessions et avec des parties prenantes (version plus solide et commune).
2. **Mettez en place un processus de consultation**. Vérifiez de temps en temps votre cahier des charges auprès des autres parties prenantes (interaction itérative). N'attendez pas d'avoir conçu l'ensemble du cahier des charges pour le partager avec les autres parties prenantes. Nous voulons que les autres parties prenantes se reconnaissent dans le récit que nous élaborons en concertation avec elles.
3. **Explicitiez les hypothèses** que nous utilisons pour soutenir notre théorie du changement, notre logique d'intervention.
4. **Communiquez votre cahier des charges**. Rédigez une note conceptuelle et dessinez un graphique illustrant les TdC (à des fins de communication).



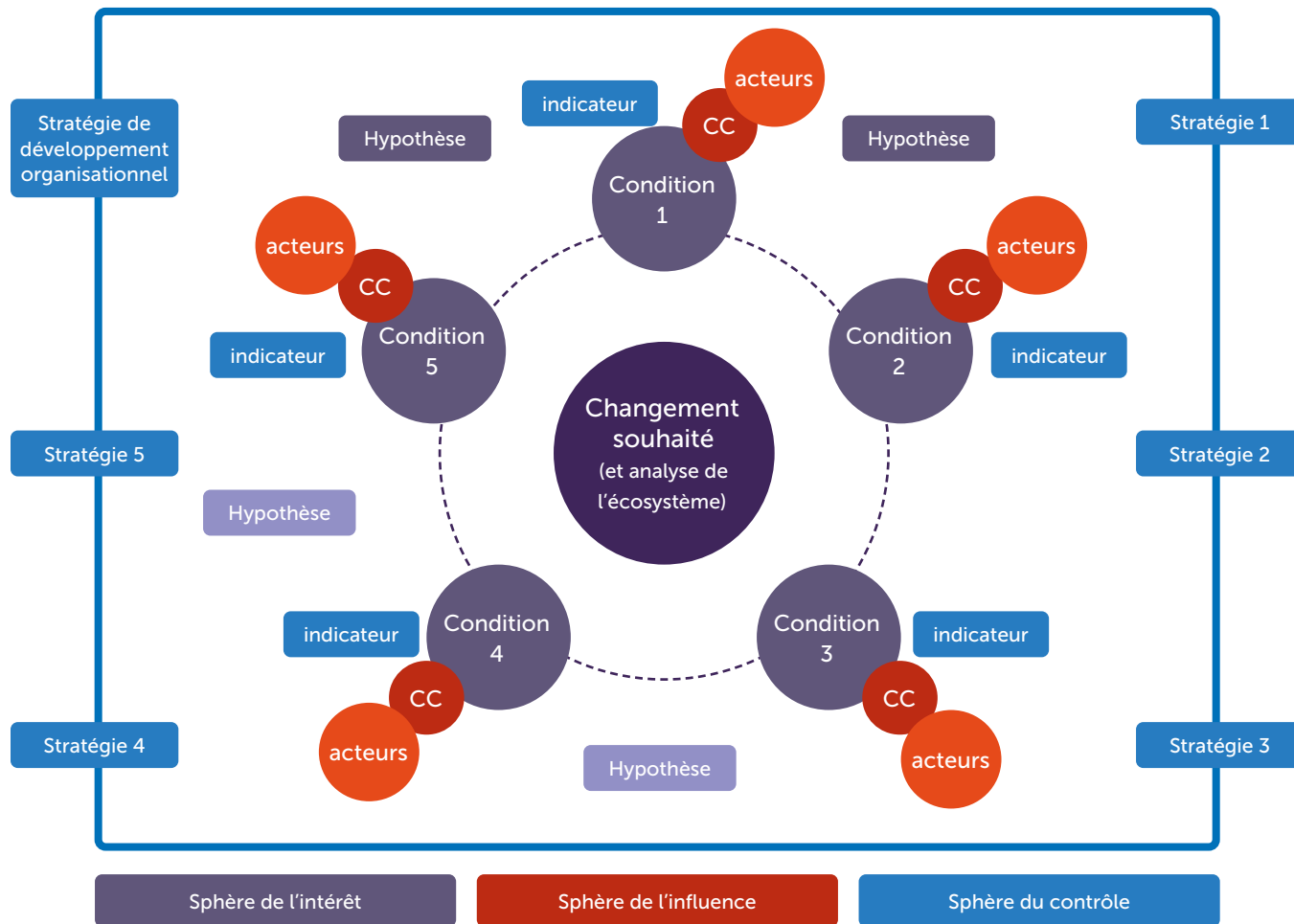
Références

📖 Lire

- [Theory of change \(DM&E for Peace\)](#)
- [Hivos theory of change](#)

👁️ Regarder

- [Innovation leadership \(Wageningen Centre for Development Innovation\)](#)



Source : Retolaza 2018

QUESTIONS DIRECTRICES

- Étape 1 CHANGEMENT SOUHAITÉ
Quel est le changement auquel nous voulons contribuer ?
- Étape 2 ANALYSE DE L'ÉCOSYSTÈME
Comment est l'écosystème que nous voulons changer ?
- Étape 3 CONDITIONS DU CHANGEMENT
Quelles conditions doivent être réunies pour que le changement souhaité se produise ?
- Étape 4 CONTRIBUTION AUX CONDITIONS (CC)
Comment pouvons-nous aider ces conditions à se réaliser ?
- Étape 5 ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES
Avec qui allons-nous travailler, et comment ?
- Étape 6 INDICATEURS DE CHANGEMENT
Comment savons-nous que nos contributions soutiennent le changement souhaité ?

VÉRIFIEZ toujours LES HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES

- Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ?
- Pourquoi croyons-nous que c'est la bonne marche à suivre ?

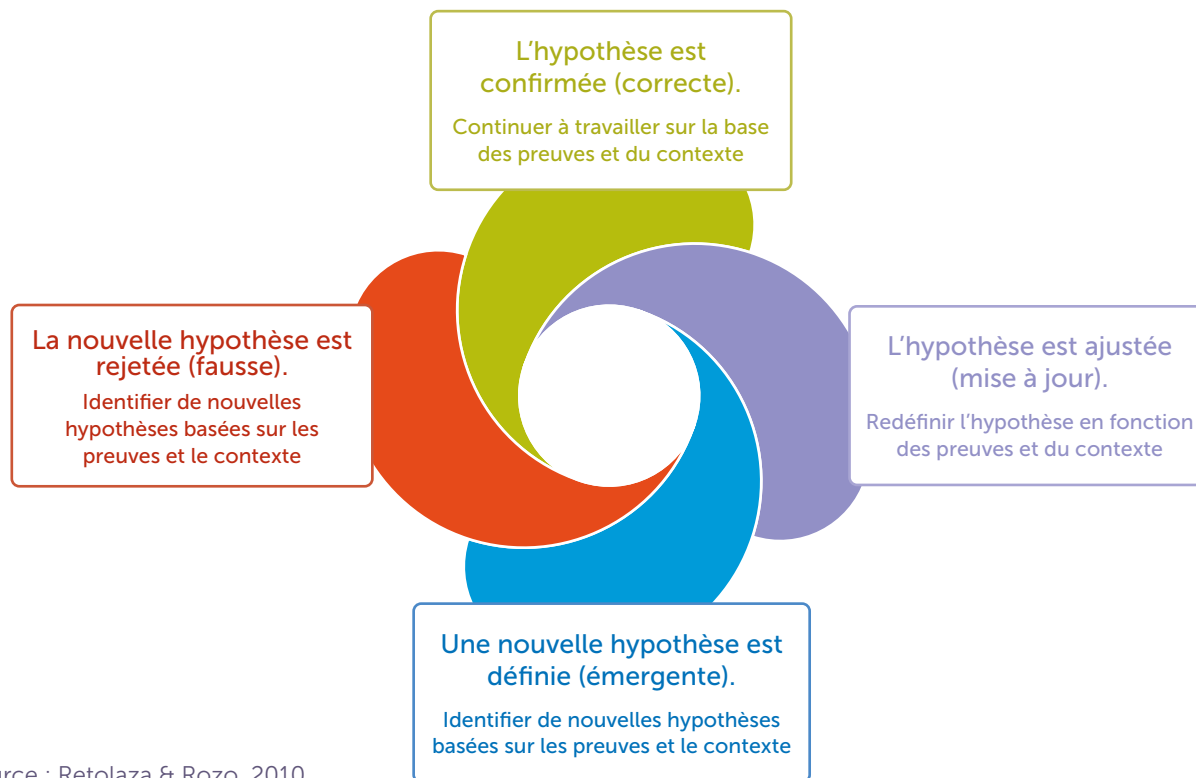
OUTIL 12 : Analyse des hypothèses

Objectif

Connaître et ajuster les hypothèses que nous utilisons pour concevoir et mettre en œuvre notre initiative.

Étapes

1. **Liste des hypothèses clés** soutenant notre théorie du changement
2. **Révision de chaque hypothèse.** Certaines hypothèses se sont révélées fausses après un certain temps, d'autres étaient justes et d'autres encore doivent être actualisées en fonction du contexte. Il peut arriver que de nouvelles hypothèses soient identifiées comme valides et nécessaires pour ajuster l'intervention.
3. **Ajustements nécessaires** à notre théorie du changement, notamment les contributions.



Source : Retolaza & Rozo, 2010

QUESTIONS DIRECTRICES

- Quels changements voulons-nous provoquer ?
- Quel est le but du changement auquel nous voulons contribuer ?
- Quelle histoire pouvons-nous raconter sur le changement que nous voulons promouvoir ?

Exemple

Nous promovons de nouvelles marques de café biologique grâce à la participation de jeunes producteurs (contribution), car nous pensons que cela créera un espace pour que les jeunes puissent former et innover dans les pratiques de gestion et de marketing productives (hypothèse) ; et ce faisant, nous créons les conditions pour que les jeunes restent dans leur communauté (hypothèse).

Cette supposition était-elle juste ou fausse ? De quelles preuves disposons-nous à la suite de notre processus de suivi et d'apprentissage ? Y a-t-il quelque chose qui doit être ajusté en ce qui concerne nos hypothèses sous-jacentes en raison d'un nouveau contexte/preuve ? Y a-t-il d'autres nouvelles hypothèses que nous devrions prendre en compte en raison du contexte émergent ? Qu'est-ce que cela signifie en termes de contribution ? Devons-nous l'ajuster ou la mettre de côté ?

OUTIL 13 : Analyse des risques liés aux hypothèses

Objectif

Évaluer à l'avance les conséquences que nos hypothèses peuvent avoir par rapport à notre intervention (analyse des risques)

Étapes

1. **Sélection d'une hypothèse critique** qui peut affecter de manière significative le succès de votre intervention
2. **Vérification de votre hypothèse** avec les 4 quadrants de la matrice Dans quel quadrant situeriez-vous l'hypothèse ?
3. **Ajustez ou validez l'hypothèse.** Cela peut signifier revoir votre contribution au cas où l'hypothèse s'avérerait trop risquée pour soutenir une intervention entière sur cette base.
4. **Répétition du processus** avec d'autres hypothèses critiques.

Risque d'invalidité de l'hypothèse	Conséquences légères	Conséquences graves
Se révélera probablement vrai	Ne vous inquiétez pas.	Les conséquences peuvent-elles être atténuées ?
Se révélera probablement faux	Le risque peut-il être réduit ?	Attention ! Risque élevé - revoir la conception

Source : Guijt, 2013

QUESTIONS DIRECTRICES

- Quelles sont les preuves qui nous indiquent que nous avons raison/tort dans nos hypothèses ?
- Ces hypothèses sont-elles partagées par d'autres parties prenantes ?

Exemple d'une hypothèse

(Soutenir la production durable de café en Équateur Atelier sur la TdC avec Rikolto-LA, 2015)

Nous promovons de nouvelles marques de café biologique grâce à la participation de jeunes producteurs (contribution), car nous pensons que cela créera un espace pour que les jeunes puissent former et innover dans les pratiques de gestion et de marketing productives (hypothèse) ; et ce faisant, nous créons les conditions pour que les jeunes restent dans leur communauté (hypothèse).

OUTIL 14 : Cadre d'évaluation des hypothèses

Objectif

Évaluer le succès de nos contributions en mesurant périodiquement un ensemble d'hypothèses clés liées à nos contributions.

Étapes

- 1. Identification des hypothèses par rapport à nos contributions.** Vous pouvez le faire seul, avec votre équipe ou avec d'autres parties prenantes impliquées. Mais l'idéal est de consulter les autres parties prenantes d'une manière ou d'une autre (entretiens, questionnaires, ateliers, groupes de discussion, discussions informelles, réunions, etc.)
- 2. Matrice** remplie en accordant une attention particulière aux questions d'enquête.
- 3. Contrôle périodique des hypothèses** d'apprentissage et d'adaptation de vos activités et contributions.

Contribution	Hypothèse	Questions	Méthodes et outils	Informateurs
Des méthodes d'enseignement tenant compte de la dimension de genre sont appliquées dans le système éducatif.	<p>Une école sensible au genre est un lieu où les garçons et les filles apprennent les comportements démocratiques.</p> <p>Les méthodes d'enseignement tenant compte de la dimension de genre améliorent la dynamique de pouvoir équilibrée entre les garçons et les filles à l'école.</p>	<p>Quels types de valeurs et de pratiques sociales et culturelles les garçons et les filles apprennent-ils à l'école ?</p> <p>Dans quelle mesure les garçons et les filles se comportent-ils de manière respectueuse les uns envers les autres ?</p> <p>Dans quelle mesure pensez-vous que cette nouvelle méthodologie a contribué à assurer un mode de relation plus respectueux entre les garçons et les filles ?</p>	<p>Évaluations participatives (PLA)</p> <p>Groupes de discussion</p> <p>Dialogue</p> <p>Observation participative</p> <p>Questionnaires</p> <p>Sondages</p> <p>Fiches de rapport</p> <p>Examen objectif</p>	<p>Garçons et filles</p> <p>Enseignants</p> <p>Parents</p> <p>Personnel de l'école</p>



QUESTIONS DIRECTRICES

- Comment savons-nous que nos hypothèses étaient correctes ou fausses ?
- Comment faire participer d'autres parties prenantes au contrôle de ces hypothèses ?
- Que nous apprend l'évaluation de nos hypothèses ?
- Comment nos modes de pensée affectent-ils les hypothèses que nous utilisons pour façonner nos actions ?
- Quels changements doivent être apportés à notre intervention à la suite de l'évaluation de nos hypothèses ?



OUTIL 15 : Conception d'un système de gouvernance



Objectif

Promouvoir une dynamique relationnelle et un environnement décisionnel qui contribuent à une vision commune et à une action coordonnée entre les parties prenantes.

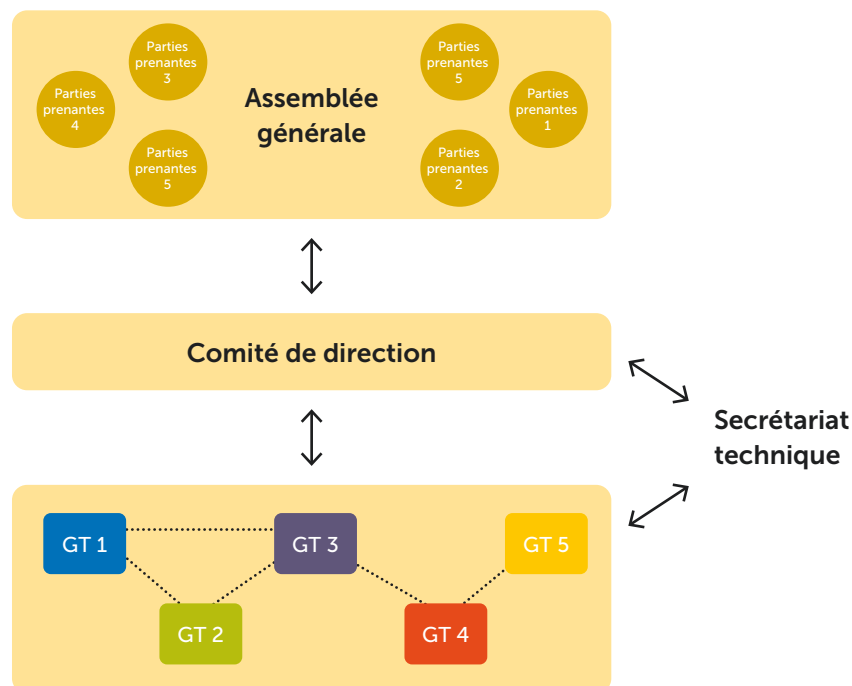
Étapes (pour une conception rapide)

1. **Définition des organes de gouvernance à tous les niveaux.** Prendre en compte les différents niveaux de décision et de performance
2. **Rôles et responsabilités de chaque organe de gouvernance.** Indiquez clairement qui doit faire quoi afin de minimiser les malentendus et les conflits, et de promouvoir la transparence et la responsabilité mutuelle.
3. **Procédures de prise de décision.** Définir clairement les procédures de prise de décision de chaque organe de gouvernance (rotation, délégation, représentation, inclusion, équilibre entre les sexes, etc.) Ces procédures peuvent changer au fur et à mesure que le processus progresse.
4. **Flux de communication.** Envisagez différents modes de communication en fonction de l'identité et des besoins des parties prenantes (autochtones/non autochtones, techniques/gestionnaires, acteurs locaux/acteurs nationaux, décideurs/activistes sociaux, consommateurs/producteurs, jeunes, etc.)



QUESTIONS DIRECTRICES

- Combien d'organes de gouvernance ? Pourquoi ?
- Qui doit faire quoi ? Qui doit décider quoi ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités de chaque organe de gouvernance ?
- Quelles sont leurs procédures internes de prise de décision ?
- Quelles décisions sont prises au sein de quel organe de gouvernance ?
- Comment l'information circule-t-elle entre les organes de gouvernance ?
- Quels mécanismes de partage d'information sont idéaux pour ces parties prenantes ?
- Qui informe qui de quoi ?



Commentaire sur le processus de conception

La conception du système de gouvernance peut être plus ou moins participative : une petite équipe, en consultation avec d'autres parties prenantes, co-conception avec d'autres parties prenantes/experts, imposée par un acteur puissant, etc.

D'une manière ou d'une autre, il s'agit d'un processus ouvert : nous pouvons commencer par une conception initiale pour attirer un ensemble d'acteurs, puis nous pouvons nous adapter au fur et à mesure que l'initiative évolue, que des changements se produisent, que d'autres acteurs partent/s'intègrent, que de nouveaux besoins apparaissent, que les leaderships changent, du financement, etc.

Nous pouvons toujours mettre en œuvre un processus de conception dans lequel différentes parties prenantes et différents experts sont consultés (sessions de dialogue, ateliers de co-conception, études universitaires, échange d'expériences, prototypage, etc.)



OUTIL 16 : Rôles et responsabilités pour une responsabilité mutuelle

Objectif

Définir les rôles et les responsabilités de chaque organe de gouvernance

Étapes

- Définition des organes de base de votre système de gouvernance** : convenez de différents espaces de décision avec des tâches et des responsabilités concrètes.
- Dialogue et accord sur les rôles et responsabilités de chaque organe de direction**. Idéalement, un ensemble de parties prenantes clés (par exemple, le comité de direction) doit convenir des principaux rôles et responsabilités de chaque organe de direction.
- Échange de feedback**. Améliorez et validez la définition « finale » des rôles et des responsabilités.



QUESTIONS DIRECTRICES

- Qui participe à chacun des organes de direction ? Qui définit cela ? Y a-t-il des critères ?
- Comment chaque organe de direction rend-il compte de ses rôles et responsabilités vis-à-vis des autres parties prenantes de l'initiative ? Quels sont les espaces pour cela ?
- Comment l'équipe de facilitation/le comité de direction peuvent-ils aider les parties prenantes à remplir leurs rôles et responsabilités ? De quel type de soutien ont-ils besoin ?

Organe de gouvernance	Rôles et responsabilités
Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et convenir des objectifs généraux à long terme ou du but commun de l'initiative multi-acteurs • Approuver le plan stratégique proposé par le comité de direction • Approuver le plan financier et les rapports présentés par le comité de direction • Soutenir la mise en place des conditions nécessaires (ressources, temps, volonté politique, etc.) • Veiller à ce que toutes les parties prenantes de l'initiative soient représentées de manière égale et disposent d'un pouvoir de décision égal
Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> • Co-conception et approbation du plan stratégique et du plan financier proposés par le secrétariat technique • Mobilisation des ressources • Soutenir un canal de communication entre les groupes de travail, les parties prenantes et l'Assemblée générale • Gérer les relations interinstitutionnelles • Soutenir et superviser le secrétariat technique (plan stratégique, plan d'action, plan financier, etc.). Prise de décision stratégique (à mi-parcours) • Gérer les conflits et les transactions entre les parties prenantes • Différents acteurs peuvent faire partie de cette structure (par délégation, par secteur, par rotation, par discrimination positive, etc.)
Secrétariat technique	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un plan d'action pour la mise en œuvre du plan stratégique (prise de décision à court terme) • Gestion financière et mobilisation des ressources • Soutenir un canal de communication entre les groupes de travail, les parties prenantes et le comité de direction • Promouvoir la collaboration et la coordination entre les différents groupes de travail • Fournir aux groupes de travail les moyens et les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'activités et d'initiatives concrètes • Gérer les relations interinstitutionnelles • Gérer les conflits entre les parties prenantes • Soutenir le travail de collaboration à tous les niveaux • Produire les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des initiatives • Fournir des informations au comité de direction et aux groupes de travail (à la demande et périodiquement) • Préparer et faciliter les réunions du comité de direction et l'établissement de rapports • Maintenir toutes les parties prenantes périodiquement informées et motivées • Concevoir et mettre en œuvre un système de suivi, d'évaluation, de responsabilité et d'apprentissage (MEAL)
Groupes de travail/ Commissions	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et mettre en œuvre des initiatives/projets/programmes spécifiques sur la base d'un sujet précis, d'un objectif commun et d'un plan stratégique • Engager différentes parties prenantes autour d'initiatives et d'objectifs communs • Mobilisation des ressources • Gérer les conflits entre les parties prenantes • Promouvoir le travail en collaboration à tous les niveaux • Produire les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des initiatives • S'engager dans des activités d'apprentissage croisé entre les groupes de travail • Coordonner avec le secrétariat technique (plan d'action, MEAL, etc.) • Une ou plusieurs parties prenantes peuvent faire partie d'un ou plusieurs groupes de travail.

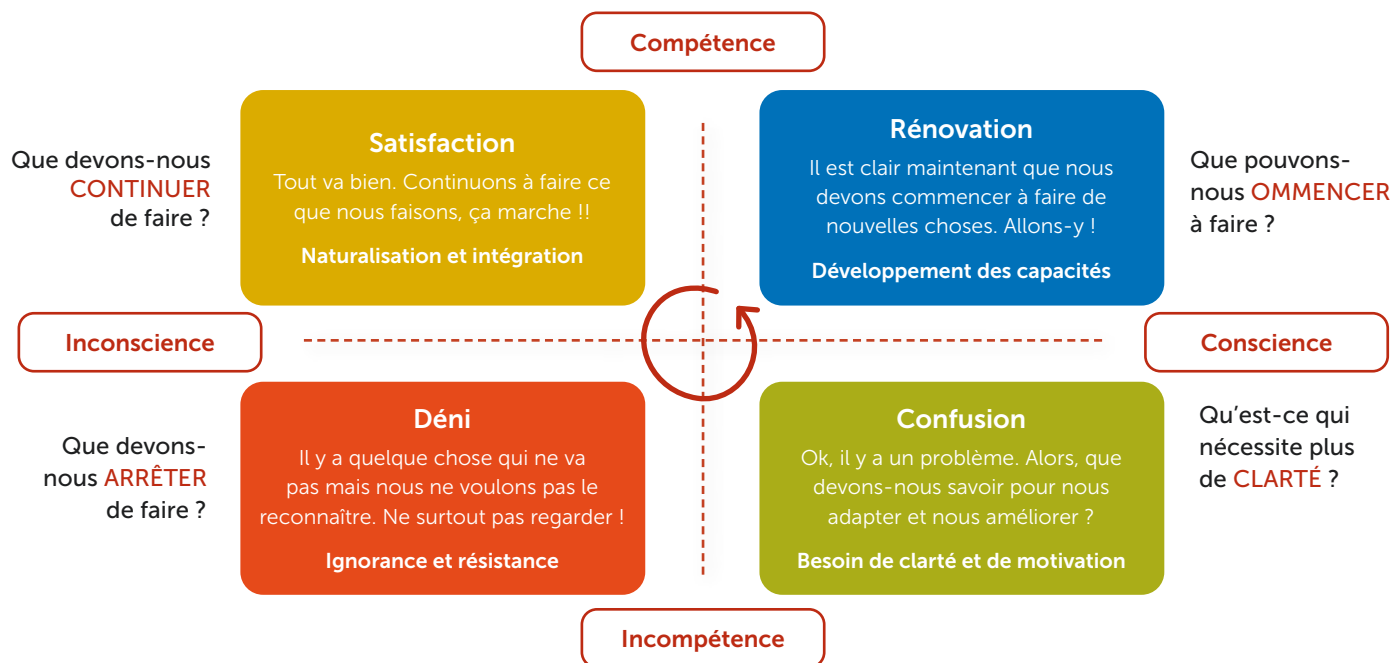
OUTIL 17 : Le modèle « 4 rooms of change » (les 4 pièces du changement)

Objectif

Identifier ce qui doit être amélioré dans le cadre d'une initiative orientée vers le changement.

Étapes

- 1. Choix d'une unité d'analyse** (une initiative multi-acteurs, un projet, une organisation, une plateforme, une relation, une équipe, etc.)
- 2. Passage en revue des 4 questions pour récolter de nouveaux apprentissages** afin d'améliorer et d'adapter notre travail. Vous pouvez le faire seul, en équipe ou avec d'autres parties prenantes impliquées. Dans l'idéal, vous devez consulter d'autres parties prenantes de quelque manière que ce soit (entretiens, questionnaires, ateliers, groupes de discussion, etc.).
- 3. Partage de vos idées** avec les principales parties prenantes et soyez ouvert à de nouvelles réactions et idées.



Source : Retolaza 2011 (d'après Lucas 2001, Weisbord & Janoff 2007)

QUESTIONS DIRECTRICES

- Comment pouvons-nous renforcer et/ou étendre ce qui fonctionne ?
- Quels sont les signes qui nous indiquent que quelque chose ne va pas (système d'alerte précoce) ?
- Comment gérer les conflits et la confusion ? Qu'est-ce que cela dit de nous et de nos modes d'organisation ?
- Où sommes-nous bloqués ? Où se trouve la résistance au changement ?
- Comment promouvoir l'innovation dans ce que nous faisons ?
- Comment pouvons-nous apprendre les uns des autres lorsque nous essayons d'innover ?
- En quoi le travail collaboratif est-il utile dans la phase de rénovation ?

Références

- Lire**
- [Understanding Change - Claes Janssen's Four-Roomed Apartment](#)
 - [Four rooms of change: managing transition \(PF Media\)](#)
- Regarder**
- [Four Rooms of Change: Partie 1 / Partie 2](#)

OUTIL 18 : Les 4 étapes de la pratique réflexive

Objectif

Réfléchir à nos actions et trouver des moyens d'améliorer nos performances professionnelles ou organisationnelles

Étapes

1. **Réflexion sur une initiative dans laquelle vous êtes engagé** et sur laquelle vous souhaitez réfléchir au niveau personnel ou organisationnel.
2. **Exploration de chacune des 4 étapes** en utilisant les questions directrices. Vous pouvez le faire seul ou avec vos pairs (ils vous fourniront un bon feedback).
3. **Identification des aspects clés pour votre amélioration professionnelle ou organisationnelle** dans chacune des 4 étapes. Selon les informations que vous avez obtenues, que pouvez-vous faire pour améliorer vos performances au niveau personnel ou organisationnel ?



QUESTIONS DIRECTRICES

Modes de perception

- Quel est votre point de vue sur le système ? Quelles interactions vous manquent ?
- Quelles connaissances sont incluses ? Lesquelles ne le sont pas ?
- Que pouvez-vous faire à ce sujet ?
- Quelles disciplines sont prises en compte dans votre façon d'envisager l'initiative ? (économie, sociale, politique, historique, institutionnelle, etc.) Qu'est-ce qui manque ou doit être amélioré ?

Modes de relation

- Quelle est la qualité des relations entre les parties prenantes ?
- Comment les améliorer ?
- Comment le pouvoir est-il exercé et que pouvez-vous y faire ? Comment vos modes de relation affectent-ils votre initiative ?
- Que devez-vous changer dans votre façon d'être avec les autres ?

Modes de pensée

- Quelles idées et quels concepts que vous utilisez pour façonner l'initiative ont besoin d'être mis à jour ?
- Quelles sont les hypothèses sous-jacentes qui doivent être mises à jour dans votre théorie du changement ?
- Comment votre état d'esprit et vos préjugés influencent-ils ce que vous faites et les personnes avec lesquelles vous entretenez des relations ?

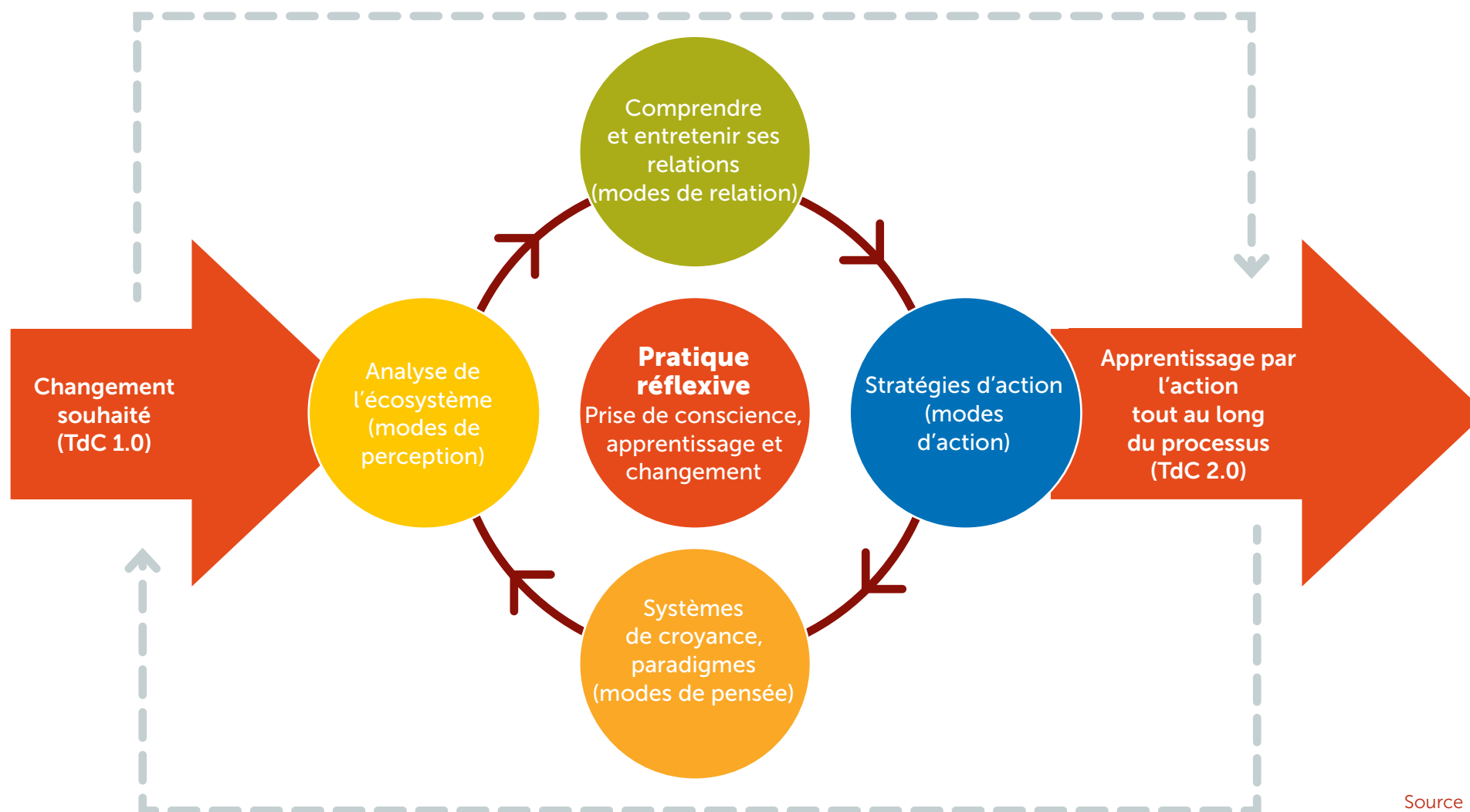
Modes d'action

- Qu'est-ce qui doit changer dans les activités que vous menez au sein du PMA ?
- Qu'est-ce qui doit être amélioré dans votre façon de prendre des décisions, de mettre en œuvre des activités, de communiquer, de suivre, d'apprendre, etc. ?
- Comment pouvez-vous améliorer vos compétences en matière de facilitation ?

Encadrer nos pensées et nos actions

« La pratique réflexive est la capacité à réfléchir sur l'action afin de s'engager dans un processus d'apprentissage continu. Dans sa forme la plus simple, elle consiste à penser ou à réfléchir à ce que vous faites. Elle est étroitement liée au concept d'apprentissage par l'expérience. »

Apprendre pour la durabilité



Source : Retolaza 2011

OUTIL 19 : Carte d'orientation de l'apprentissage et du changement

Objectif

Avoir une compréhension globale de la manière dont nous pouvons améliorer notre initiative/ partenariat et l'adapter aux changements émergents.

Étapes

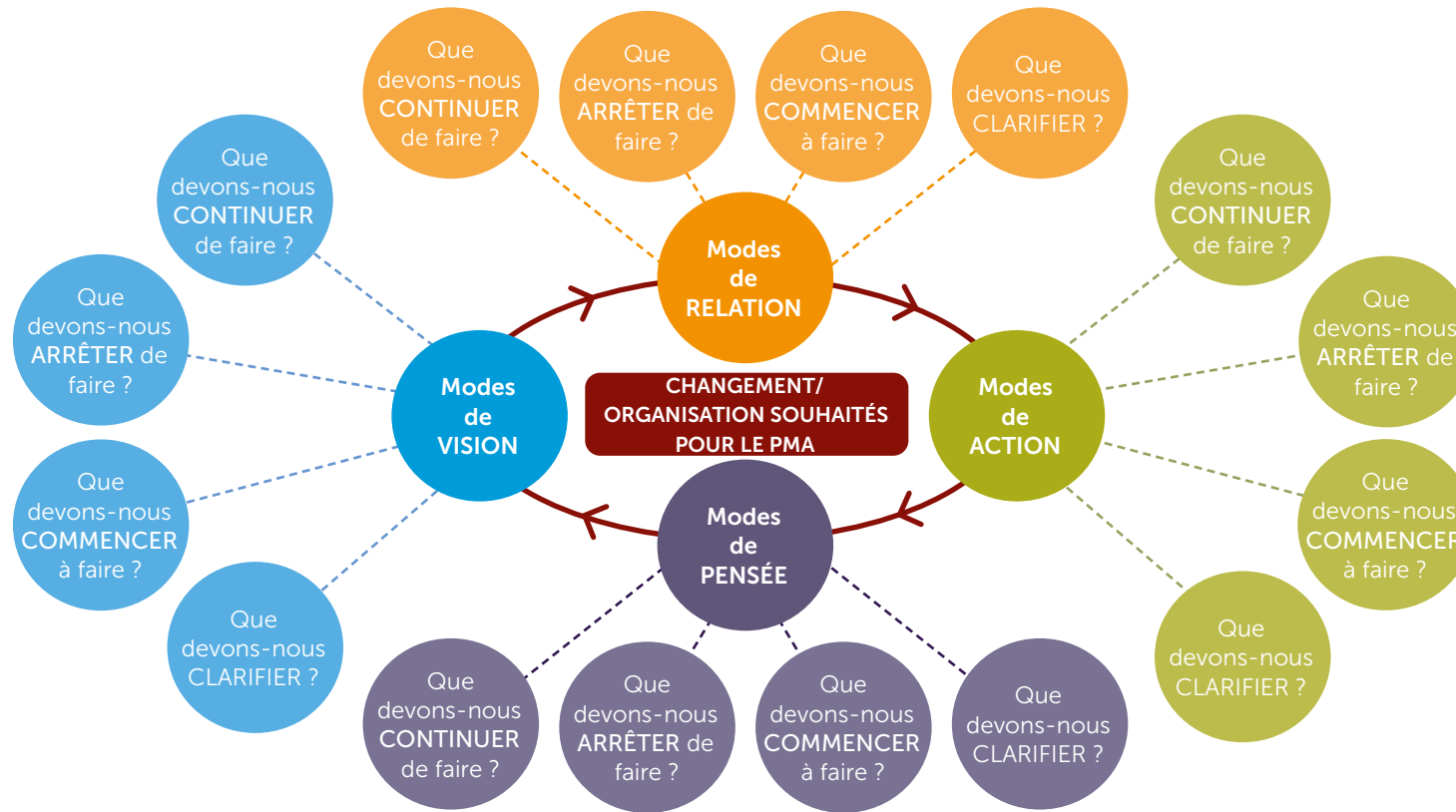
- 1. Révision des 4 étapes** et focalisation sur certains aspects que vous voulez explorer plus profondément dans chacune des 4 étapes.
- 2. Approfondissement de chacune des 4 questions sur le changement dans chacune des étapes.** Essayez d'être concis et précis. Vous pouvez le faire seul, en équipe ou avec d'autres parties prenantes impliquées. Dans l'idéal, vous devez consulter d'autres parties prenantes de quelque manière que ce soit (entretiens, questionnaires, ateliers, groupes de discussion, etc.).
- 3.** Moyens d'inclure le nouvel apprentissage dans le plan/stratégie de développement des **capacités**
- 4. Répétition périodique de cet exercice** (exercice de suivi)

	Que devons-nous CONTINUER de faire ?	Que devons-nous ARRÊTER de faire ?	Que devons-nous CLARIFIER ?	Que devons-nous COMMENCER à faire ?
Modes de PERCEPTION				
Modes de PENSÉE				
Modes de RELATION				
Modes d'ACTION				



QUESTIONS DIRECTRICES

- Comment votre organisation/partenariat apprend-il de ce qui émerge lors de la mise en œuvre de l'initiative ?
- Quels mécanismes sont mis en place pour soutenir l'apprentissage coopératif entre les parties prenantes ?



Modes de perception

- Vision systémique (interconnexion)
- Perspective pluridisciplinaire (économique, sociale, politique, historique, institutionnelle, etc.)
- Intégration de différents corps de connaissances (autochtones/non autochtones, locaux/experts, jeunes, femmes, anciens, utilisateurs/fournisseurs de services, producteurs, etc.)
- Approche méthodologique (participative/individuelle académique, technique, scientifique, etc.)

Modes de relation

- Relations intrapersonnelles (estime de soi, identités multiples en relation les unes avec les autres, critique intérieure, contradictions internes, soins de soi, traumatismes, état d'esprit, aspirations, motivations intrinsèques, etc.)
- Relations interpersonnelles (internes, personnelles du

projet, autres parties prenantes, formelles/informelles, en ligne/en face à face, etc.)

- Exercice du pouvoir (au sein de, vers, avec, sur, autonomisation)
- Coopération vs compétition (travail en équipe, équilibre entre les objectifs personnels et organisationnels, système de motivation au travail collaboratif et au développement professionnel, fixation d'objectifs communs, combinaison des deux, etc.)

Modes de pensée

- Vision du monde (occidentale/non occidentale, indigène/non indigène, etc.)
- Idéologie (féminisme, religion, environnementalisme, capitalisme, socialisme, libéralisme, nationalisme, indigénisme, etc.)
- Idées et concepts que nous utilisons pour donner du sens et interpréter la réalité,

- Hypothèses sous-jacentes qui façonnent ou influencent notre théorie du changement

Modes d'action

- Modes de prise de décision (hiérarchie, coopération, autonomie)
- Influence des politiques (seul, avec d'autres, par le biais des décideurs, de la mobilisation sociale, des rues/desks et des couloirs, etc.)
- Communication (numérique, face-à-face, écrite, visuelle, graphique, thèmes, messages, intentionnalité, etc.)
- Apprentissage et changement (organisationnel, social, participatif, etc.)
- Mise en œuvre opérationnelle (projets, travail en équipe, analyse, mise en œuvre, suivi, participatif/individuel, etc.)

OUTIL 20 : Check-list des indicateurs

Objectif

Vérifier dans quelle mesure le système de suivi et évaluation de notre initiative est inclusif et participatif.

Étapes

1. **Identification des acteurs** que nous voulons inclure dans notre check-list (voir un exemple dans le tableau)
2. **Cases remplies** en commentant le rôle de chaque acteur.
3. **Détermination** du sens de ce qui émerge et identification des moyens d'améliorer le système de suivi et évaluation



QUESTIONS DIRECTRICES

- Dans quelle mesure notre suivi et évaluation doit-il être participatif ?
- Que se passe-t-il lorsque nos indicateurs ne sont pas définis de manière participative ?
- Comment ces indicateurs nous aident-ils à comprendre les changements de comportement qui résultent de notre intervention ?

QUESTIONS DIRECTRICES	QUI PARTICIPE ?				
	Chef de projet	Équipe de projet	Autres parties prenantes du partenariat du PMA	Principales parties prenantes (utilisateurs, consommateurs, citoyens)	Autres (experts, etc.)
Qui définit les indicateurs ?					
Qui participe à notre processus de suivi ?					
Qui définit le niveau de participation à notre système de suivi et évaluation ?					
Qui décide de ce qui doit être observé afin de déterminer notre résultat ou notre réussite ?					
Qui analyse les données recueillies par notre système de suivi et d'évaluation ?					
Avec qui ces preuves doivent-elles être partagées ?					

OUTIL 21 : Cadre d'évaluation des contributions

Objectif

Évaluer la réussite de nos interventions en mesurant périodiquement un ensemble d'indicateurs liés à nos contributions.

Étapes

- Définition des indicateurs de changement en fonction de nos contributions.** Vous pouvez le faire seul, avec votre équipe, ou avec d'autres parties prenantes impliquées. Mais l'idéal serait de consulter d'autres parties prenantes d'une manière ou d'une autre (entretiens, questionnaires, ateliers, groupes de discussion, etc.).
- Matrice remplie** en accordant une attention particulière aux questions d'enquête.
- Contrôle périodique des indicateurs** pour apprendre et adapter nos activités et nos contributions.

Contribution	Indicateurs de changement	Questions	Méthodes et outils	Informateurs
Les enseignants ont acquis et pratiquent des compétences pédagogiques tenant compte de la dimension de genre	<p>Les enseignants traitent les garçons et les filles de manière équitable à l'école</p> <p>À l'école, les filles et les garçons se traitent avec respect</p>	<p>Qu'est-ce qui a changé dans la façon dont les garçons et les filles se traitent les uns les autres ?</p> <p>Comment ces méthodes changent-elles la façon dont les enseignants abordent les différences entre les sexes à l'école ?</p> <p>Qu'est-ce qui a changé dans l'état d'esprit et le comportement des enseignants via le recours à ces méthodologies ?</p> <p>Quelle est la perception des parents concernant le comportement des filles (estime de soi, affirmation de soi, etc.) ?</p>	<p>Groupes de discussion</p> <p>Évaluations participatives</p> <p>Histoires de changement (changement le plus significatif)</p> <p>Dialogues d'entretien</p> <p>Entretiens approfondis</p> <p>Enquêtes KAB</p> <p>Observation participative</p> <p>Examen objectif</p>	<p>Enseignants (elle/il)</p> <p>Parents Garçons Filles</p> <p>Autorités éducatives</p> <p>Personnel scolaire (chauffeurs, cuisiniers, nettoyage)</p> <p>Travailleurs des ONG</p> <p>Notre personnel</p>

QUESTIONNES DIRECTRICES

- Comment savons-nous que nos contributions sont fructueuses et pertinentes ?
- Comment envisageons-nous de faire participer d'autres parties prenantes au suivi de ces indicateurs ?
- Comment pouvons-nous adapter notre système de suivi et évaluation pour inclure des indicateurs de changement ?

OUTIL 22 : Dialogue multi-acteurs (DMA)

Conception du plan

Équation d'une conception DMA = C + 5P

Objectif

Concevoir le processus méthodologique à suivre pendant l'événement de dialogue

Étapes

1. Avant de rédiger le plan, asseyez-vous et **prenez en revue l'équation de la conception**. Vous pouvez le faire seul et/ou avec votre équipe/vos alliés.
2. Lors de la conception de l'événement, veuillez **revoir les 6 postulats de base suivants** (voir section 6)
3. **Visualisation du processus global**, définition des questions directrices et choix des méthodes. Vous pouvez le faire seul et/ou avec votre équipe/vos alliés.
4. **Création du plan global**. Ce plan sera votre carte d'orientation pendant l'événement. N'oubliez pas que les choses peuvent changer une fois que vous avez commencé le dialogue, alors soyez prêt à modifier le plan !

ÉLÉMENT	QUESTIONS DIRECTRICES
Contexte Placer notre événement dans un contexte/ processus plus large	<ul style="list-style-type: none">• Quel est le contexte dans lequel se déroule cet événement ?• Qui est l'organisateur ?• Quel est votre rôle ?• S'inscrit-il dans un processus plus large et continu (dialogue) ? Si oui, quelle est la place de cet événement dans l'ensemble du processus ?• Que devons-nous savoir d'autre sur le contexte avant de définir le plan ?
Purpose (Objectif) Définir le résultat à atteindre	<ul style="list-style-type: none">• Que voulons-nous atteindre avec cet événement ?• Quel est notre objectif (parvenir à un accord, récolter des idées, élaborer une proposition commune, définir les prochaines étapes, créer de nouvelles connaissances, etc.) ?• Comment pouvons-nous utiliser cet événement pour entretenir des relations de confiance entre les différentes parties prenantes ?
Personnes Définir la qualité et la quantité des participants	<ul style="list-style-type: none">• Qui doit être présent ? Sont-ils en conflit ?• Ont-ils déjà dialogué ensemble ?• Existe-t-il une culture du dialogue entre les parties prenantes ?• Que devons-nous faire pour impliquer les bonnes parties prenantes (approche globale du système) ?• Y a-t-il un équilibre dans le groupe (sexe, génération, secteurs, territoires, disciplines, etc.) ?• Combien de participants seront invités ?
Postulats Rendre explicite les postulats que nous utilisons pour concevoir l'événement.	<ul style="list-style-type: none">• Comment considérons-nous les 6 postulats de base ?• Y a-t-il d'autres postulats pertinents que nous voulons rendre explicites et utiliser dans notre conception (inclusivité, territorialité, représentativité, etc.) ?
Processus Choisir des questions percutantes et articuler les différentes méthodes dans un flux cohérent	<ul style="list-style-type: none">• Combien de temps durera l'événement ?• Combien de modules/phases comportera-t-il ?• Quelles sont les questions directrices que nous voulons explorer ?• Quelles méthodes seront utilisées ?• Comment allons-nous articuler chaque phase avec les suivantes ?• Que faut-il faire avant/pendant/après l'événement ? De quelles ressources avons-nous besoin ?
Produit Définir la manière de synthétiser et de diffuser le processus de dialogue	<ul style="list-style-type: none">• Comment allons-nous récolter les enseignements/accords issus du processus de dialogue ?• Quelle forme prendra le produit final (rapport d'apprentissage, calendrier commun, vidéo, plan d'action, vision partagée, note politique, etc.) ?• Comment sera-t-il diffusé ?• Quelle est l'utilisation du produit final ?• Comment ce produit apporte-t-il une valeur ajoutée au processus global ?

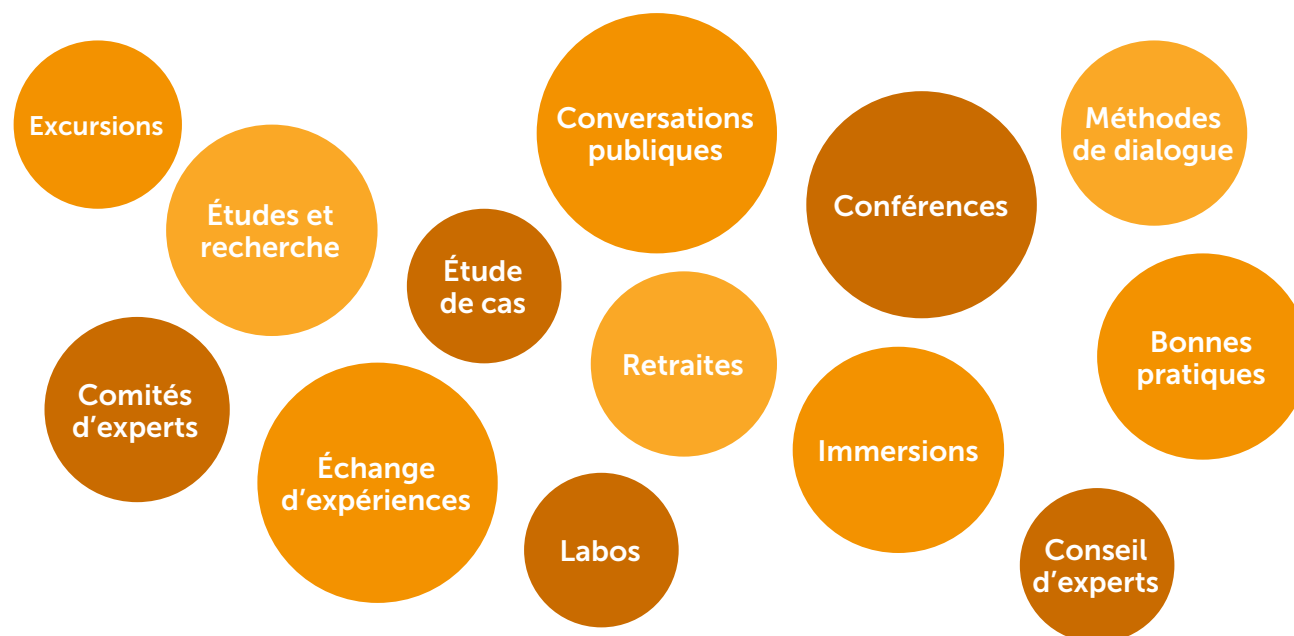
Facilitation du dialogue multi-acteurs

Un choix de méthodes

- Chaises en cercle
- Conférence Comité d'experts
- [Groupes de discussion Bocal à poissons](#)
- Roue de Margolis ([regarder](#), [lire](#))
- [Open Space](#)
- [World Café](#)
- Interactions de groupe : [exercices stimulants](#), plénière, sous-groupes, trios, paires, [dialogues en marchant](#)
- Voyages éducatifs et [immersions](#)
- Prototypage et pensée créatrice ([regarder](#), [lire/parcourir](#))



Un choix pour le dialogue génératif



👁️ Regardez la vidéo A3 pour une explication approfondie de certaines de ces méthodes.

Plus de méthodes



Lire

- [facilitation tips \(University of Missouri\)](#)
- [Facilitation tools for meetings and workshops \(Seeds for Change\)](#)
- [Developing Facilitation Skills \(Combat Poverty Agency\)](#)
- [storytelling \(Narrative Arts\)](#)
- [citizen forums \(PSC\)](#)
- [theatre of the oppressed \(Transition Dialogue\)](#)

Inspiration pour la conception et la facilitation du dialogue multi-acteurs (événement autonome)

Avant l'événement

1. Constituez une **équipe de facilitation** (seul ou avec des alliés)
2. Assurez-vous que les ressources **nécessaires sont disponibles ou accessibles** (feu vert politique de la hiérarchie, financement, facilitateurs, lieu, logistique, déplacements, etc.)
3. Organisez **une série d'entretiens** pour partager l'idée initiale et recueillir les réactions d'experts et d'acteurs importants... et pour obtenir l'adhésion éventuelle de parties prenantes stratégiques ou potentielles.
4. Développez **une note conceptuelle** contenant des informations clés sur l'événement, et partagez-la avec le comité de direction pour un ajustement et une approbation finale (co-conception). Puis partagez-la avec les invités potentiels.
5. Préparez toutes les **questions logistiques** : lieu, date, financement, hébergement, voyage, matériel, communication, publications, dépliants, réseaux sociaux, etc.
6. Élaborez un **plan méthodologique** pour vous guider dans la facilitation du processus. Vérifiez si les 6 critères sont pris en compte lors de la conception de l'événement.

Pendant l'événement

1. Commencez **par souhaiter la bienvenue** à tous les participants et ouvrez l'espace pour une rapide série de présentations (nom, emploi, lieu, secteur, sentiment, etc.).
2. Permettez le partage de **l'objectif et l'agenda de travail**
3. Commencez par **une activité divergente** (comité d'experts avec différentes perspectives/propositions, conférence principale avec analyse comparative, « world café » avec questions ouvertes/divergentes, discussions en petits groupes, groupes unilatéraux, prototypes/propositions unilatéraux, bocal d'experts, etc.)
4. Progressez vers **l'émergence** en mélangeant les groupes/propositions/identités (« world café », « open space », conversations en groupes mixtes, questions fortes, dialogue à pied entre des personnes qui ne se connaissent pas, promenade dans une galerie, méditation guidée, travail sur différents prototypes en groupes mixtes, etc.)
5. Terminez par **une action convergente** pour aider le groupe à avoir un sentiment de communauté et d'accomplissement collectif (recueil d'idées avec des post-it/cartes, vote, bocal d'experts/de parties prenantes clés avec apprentissage final et recommandations, plénière de synthèse, plan d'action, prochaines étapes, etc.)

6. Veillez à **documenter** correctement le processus (note d'apprentissage, rapport d'atelier, facilitation graphique, photos, dessins, compte rendu de groupe entre les sessions, témoignages des participants, formulaire d'évaluation, questions de récolte dans les tableaux de conférence, vidéo, etc.)

Après l'événement

1. Organisez une **session d'évaluation post-événement** (orientée vers l'apprentissage) avec l'équipe de facilitation (et les invités spéciaux si nécessaire)
2. Rédigez une **note de rapport** (note d'apprentissage, rapport d'atelier, etc.). Nous pouvons également l'utiliser ou le compléter par des enregistrements graphiques ou des vidéos (par exemple, des témoignages vidéo).
3. **Distribuez la note de rapport** et recevez les feedbacks des parties prenantes stratégiques.
4. **Définissez les prochaines étapes** et planifiez des activités concrètes, de préférence avec des alliés clés.

Exemple : Dialogue multi-acteurs sur la santé et la nutrition (Guatemala, 2006)

Ce schéma simplifié fait référence à l'un des événements de dialogue qui composent le DMA sur la santé et la nutrition.

Objectif du processus :

Dialogue et recherche de consensus entre les différents acteurs pour améliorer l'efficacité des dépenses sociales en matière de santé et de nutrition générales

Objectif de l'atelier

Analyser en collaboration les engorgements et identifier les innovations et les meilleures pratiques pour améliorer la politique publique des ressources humaines dans le secteur de la santé.

Un groupe multi-acteurs (30 personnes) : universitaires, décideurs politiques, organisations de femmes autochtones, prestataires de services de santé locaux (municipalités, ONG, coopératives), syndicats de travailleurs de la santé, experts (inter)nationaux.

MODULE	PROCESSUS	HORAIRE	LOGISTIQUE
CADRE Se reconnecter les uns aux autres et partager notre enquête	<ul style="list-style-type: none"> Enregistrement et présentation des participants. Que vous évoque le mot « écouter » ? Que vous évoque le mot « dialogue » ? Partager la carte des enquêtes. Chaque participant définit individuellement, puis partage avec un pair, une question qu'il/elle veut explorer pendant cet événement. Nous plaçons ensuite toutes les cartes sur un tableau de conférence sur le mur pour référence ultérieure. Commentaires généraux des participants et du facilitateur. Présentation du calendrier de travail : objectifs, méthodologie de l'atelier, etc. 	8 h 30 – 10 h 00	<ul style="list-style-type: none"> Projecteur Chaises en cercle Cartes et feutres Tableaux de conférence et supports
ANALYSE DE LA SITUATION Analysez la situation actuelle que traverse le secteur de la santé en termes de financement et de budget	<p>Réunion thématique pour analyser la situation actuelle dans laquelle se trouve la question des RH du secteur de la santé publique. Intervenant 1. Expert en politique RH du secteur de la santé 30 min</p> <ul style="list-style-type: none"> Intervenant 2. Politique RH IGSS 15 min Intervenant 3. Politique de la fonction publique ONSEC 15 min Intervenant 4. Proposition RH INS 15 min <p>Méthode du bocal à poissons pour l'apprentissage émergent</p> <ol style="list-style-type: none"> Les intervenants sont assis dans le cercle intérieur, partageant leurs idées et leurs réactions avec les autres intervenants. Les participants entrent dans le cercle intérieur pour partager leurs idées et explorer avec les intervenants les questions qu'ils ont posées. Dernier tour ouvert pour récolter plus d'informations provenant du cercle extérieur 	10 h 00 – 11 h 45 11 h 45 – 12 h 30	<ul style="list-style-type: none"> Projecteur 4 chaises en demi-cercle avec une petite table 2 cercles concentriques. Les intervenants à l'intérieur et les participants à l'extérieur Cartes

MODULE	PROCESSUS	HORAIRE	LOGISTIQUE
<p>ENGORGEMENTS ET LEURS CAUSES Identifiez et hiérarchisez les engorgements typiques et alternatifs et leurs causes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conversation inter-thématique pour identifier les engorgements. Après avoir expliqué les 3 groupes thématiques (Santé maternelle et infantile, SIDA/Tuberculose, Nutrition), répartissez les groupes en trois tables avec les groupes thématiques mélangés (personnes de chaque groupe thématique mélangées avec d'autres personnes venant d'autres groupes thématiques). Avant d'entrer dans le vif du sujet, définissez l'écoute active : Comment est-ce que nous écoutons ? • Phase 1. Identification des engorgements Question directrice pour les conversations de groupes mixtes/groupes de travail Quel est l'engorgement dans le financement et le budget du secteur de la santé où votre travail peut réaliser un changement ou un mouvement significatif dans le système de santé ? • Phase 2. Identification des causes profondes des engorgements Que disent la plupart des gens sur les causes de ces engorgements ? Nous mélangeons à nouveau les groupes, en gardant une personne dans chaque groupe, afin d'accueillir les nouveaux arrivants et de partager les points clés du groupe précédent (engorgement). 	<p>12 h 30 – 13 h 30</p> <p>13 h 30 – 14 h 30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projecteur • Ordinateur portable avec tous les ppt des experts • Cartes/post-it Marqueurs • Tableaux de conférence et supports (4) • Trois tables séparées les unes des autres
<p>INNOVATIONS ET BONNES PRATIQUES Identifier les innovations et les bonnes pratiques pour traiter les engorgements et leurs causes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • World Café sur l'innovation et les bonnes pratiques. La même logique est suivie que lors de la session précédente (tout le monde est mélangé à différentes tables avec 5 personnes à chaque table). Cette fois, le groupe passe en revue les causes d'engorgement et génère une conversation (3 rotations de 20 min chacune) avec la question directrice suivante : Quelles sont les idées, les innovations et les bonnes pratiques que vous connaissez et qui pourraient aider à surmonter les engorgements ? • Dernière collecte. Après avoir effectué 3 rotations, nous écoutons chaque table et ouvrons la conversation en plénière. Puis, nous demandons aux participants d'écrire leurs idées, leurs innovations, etc. sur des post-it/cartes et de les placer sur les supports autour de la salle. Des volontaires examinent ces supports, classent les post-it/cartes et rapportent en plénière les catégories finales d'innovations et de bonnes pratiques identifiées. 	<p>15 h 30 – 17 h 30</p> <p>15 h 30 – 17 h 30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de conférence • Cartes • Marqueurs • Sept tables séparées les unes des autres (5 sièges par table)
<p>CONCLUSION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Check-out • Remplir le formulaire d'évaluation • 4 questions d'apprentissage placées sur le mur (tableau de conférence) : Qu'est-ce que vous retenez ? Qu'est-ce que vous laissez ici ? Qu'avez-vous préféré ? Quelles recommandations avez-vous pour la prochaine session de dialogue ? 	<p>17 h 30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chaises en cercle • Formulaire d'évaluation • Tableaux de conférence • Marqueurs et cartes/post-it

Exemple : Dialogue multi-acteurs sur la santé et la nutrition (PMA) Guatemala, 2006

Objectif : Examen participatif des politiques publiques en matière de santé et de nutrition. L'un des quatre groupes de dialogue mis en place dans le cadre de l'initiative d'accord national lancée par l'ancien président Oscar Bergé

Un groupe multi-acteurs (30 personnes) : académie, décideurs politiques, organisations de femmes autochtones, prestataires de services de santé locaux (municipalités, ONG, coopératives), syndicat des travailleurs de la santé, experts (inter)nationaux.

Fréquence des ateliers : tous les quinze jours (1 jour), comme indiqué sur le schéma.

Méthodes : Examen des politiques, avis d'experts, groupes de travail, voyage éducatif, comité de rédaction autoproclamé (entre les ateliers et la proposition finale), combinaison de méthodes de dialogue utilisées pendant les ateliers.

Voyage éducatif : Visite de terrain de 2 jours (système de santé local, municipalité de San José Pinula) Durée : 4 mois (Juin - Septembre 2006)

Organisateur : Gouvernement du Guatemala (GdG), vice-ministre de la santé

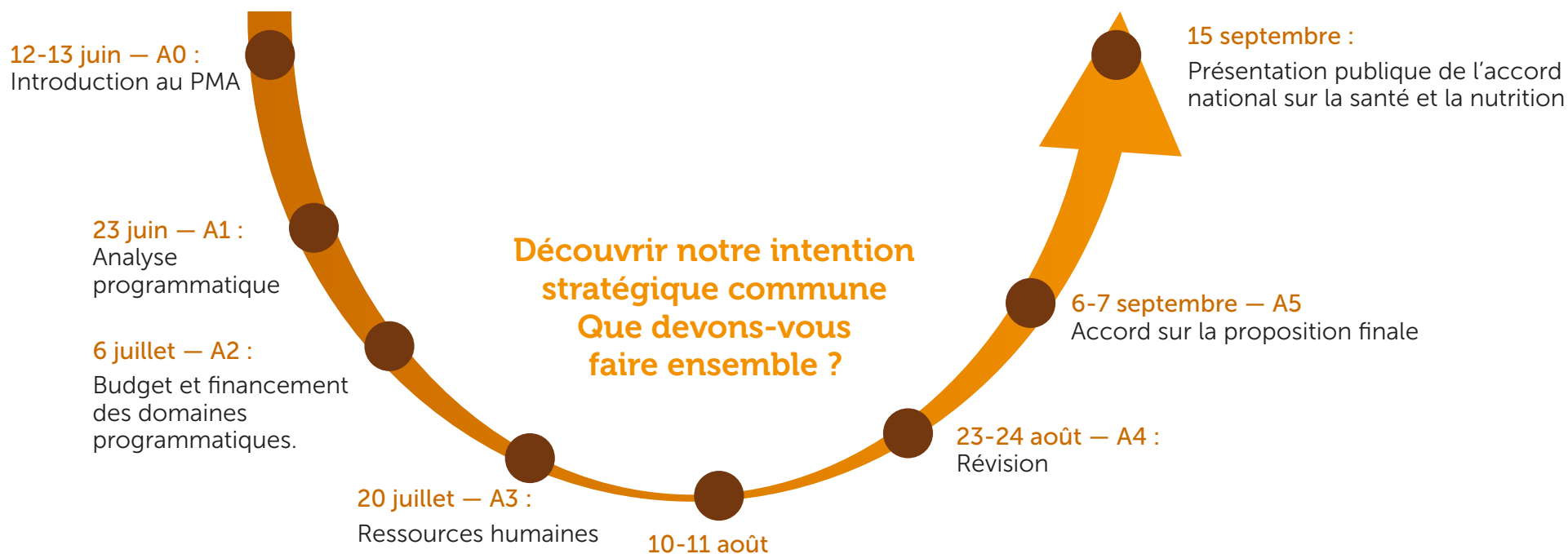
Facilitation : PNUD

Système de gouvernance du processus de dialogue



Apprendre les réalités actuelles Que se passe-t-il ?

Travailler ensemble pour mettre en œuvre notre intention Comment y parvenir ?



Exemple : Programme espagnol 2020, oxfam-intermon (oi). Élaboration d'une théorie du changement

Objectif : développement participatif d'une théorie du changement pour le nouveau programme espagnol

Comité de direction : 2 membres du personnel de l'OI, 1 facilitateur externe

Groupes de travail : 6 GT thématiques avec le personnel de l'OI (environ 30 personnes), 1 groupe de coordination avec les responsables thématiques (6 membres), 1 comité de genre (4 membres), 6 groupes de consultation externe (20 membres)

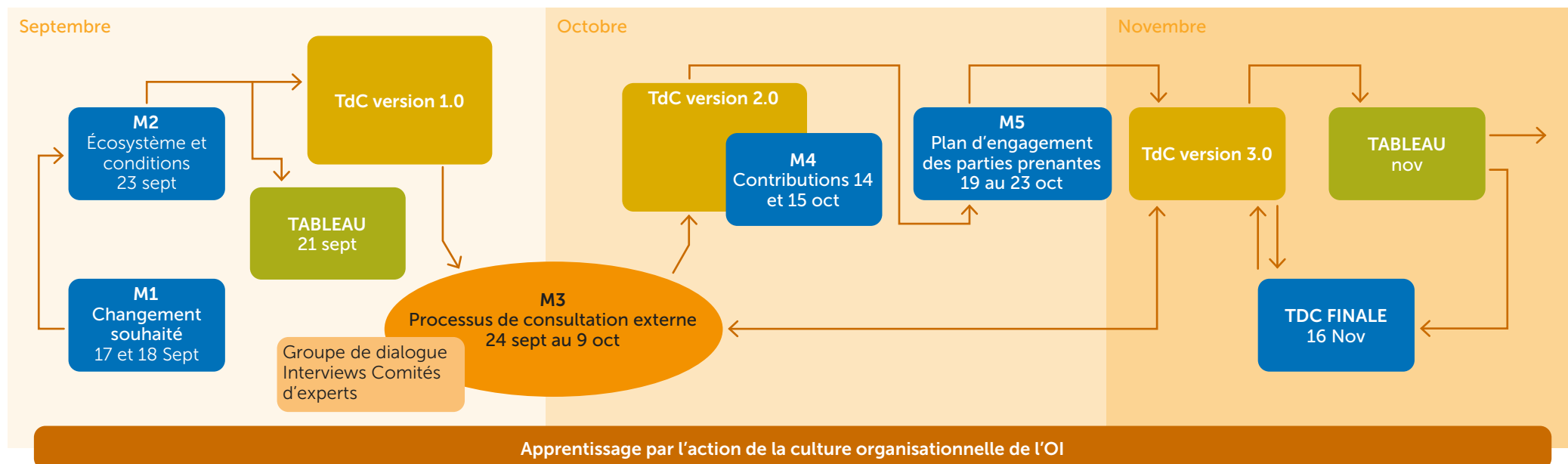
Processus de consultation : universitaires, décideurs politiques, organisations sociales, ONG (I), experts (inter)nationaux, centres de recherche, experts et personnel internes

Fréquence : comme indiqué dans le diagramme

Méthodes : ateliers en ligne, groupes de dialogue, groupes de travail (OI), comités d'experts, entretiens approfondis, questionnaires, coaching personnel

Durée : 3 mois (septembre-décembre 2020)

Programme espagnol sur la théorie du changement (sept-nov, 2020)



Références

THÈME	LITTÉRATURE	VIDÉO
Processus multi-acteurs	<ul style="list-style-type: none"> Le Guide du PMA. (The MPS Guide) Wageningen : Wageningen University et Recherche/CDI. SOMO, 2012. Initiatives multi-acteurs. Un guide stratégique pour les sociétés civiles. (Multi-stakeholder initiatives. A strategic guide for civil society organizations) Coulby H., 2009. Guide du travail multi-acteurs : Les enseignements des dialogues sur l'eau (A Guide to Multistakeholder Work: Lessons from the Water Dialogues) Facteurs de réussite du PMA (MSP success factors) (Partnership 2030) Analyse des preuves en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, et de systèmes alimentaires (A review of evidence in gender equality, women's empowerment, and food systems 7 principles for multistakeholder processes) 7 principes pour les processus multi-acteurs (7 principles for multistakeholder processes) 	<ul style="list-style-type: none"> 7 principes du PMA (7 Principles of MSP) (CDI) Partenariats multi-acteurs (Multistakeholder partnerships) (CDI) Processus multi-acteurs (Multistakeholder processes)
Réflexion sur les systèmes alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> Introduction à la pensée systémique Capra F., Luisi P.L., 2014. L'approche systémique de la vie. Une vision fédératrice. (The systems view of life. A unifying vision). Cambridge : Cambridge University Press Systèmes alimentaires urbains pour une meilleure alimentation, nutrition et santé (Urban food systems for better, diet, nutrition, and health) (IFPRI) 	<ul style="list-style-type: none"> Introduction à la pensée systémique (Introduction to Systems Thinking) (2:20 min) Pensée systémique. Un aperçu (Systems thinkg. An overview) (5:40 min) Innovation dans les systèmes alimentaires (Food systems innovation) (7:16 min) Le cadre Cynefin (The Cynefin framework) (8:37 min) Qu'est-ce qu'un système complexe ? (What is a complex system?) (10:23 min) De nombreuses vidéos sur la pensée systémique
Engagement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Gaventa J., 2006. Trouver l'espace nécessaire au changement (Finding the space for change). Une analyse du pouvoir (A power analysis), Brighton:IDS Pettit J., 2013, Analyse du pouvoir. Guide pratique. (Power analysis. A practical guide.) Stockholm:SIDA Le genre dans les partenariats multi-acteurs (Partnerships 2030) De Toma C., 2008. Outils de plaidoyer (Advocacy toolkit) Un plaidoyer centré sur les personnes pour un système alimentaire plus durable (People centred advocacy for a more sustainable food system), The Hague : IIED/Hivos Biodiversa, 2014. Manuel d'engagement des parties prenantes (Stakeholder engagement handbook), Paris:BIODIVERSA Guide de l'engagement de la communauté et des parties prenantes (Community and stakeholder engagement guide) L'engagement des parties prenantes (vue d'ensemble) (Stakeholder engagement (a corporate view)) 	
Gouvernance du PMA	<ul style="list-style-type: none"> Hemmati M., 2002. Processus multi-acteurs pour la gouvernance et la durabilité. (Multistakeholder processes for governance and sustainability). London:Earthscan Gouvernance et processus multi-acteurs (Governance and multistakeholder processes) (IISD) Formulation de politiques et planification d'actions multi-acteurs pour le développement durable de l'agriculture urbaine. (Multi-stakeholder Policy Formulation and Action Planning for Sustainable Urban Agriculture Development) (RUAF) 	
Vision commune	<ul style="list-style-type: none"> Retolaza I., 2012. Théorie du changement : Une approche de la pensée et de l'action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social (Theory of Change : A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes), The Hague:UNDP/Hivos Théorie du changement. Une approche par étapes (Theory of change. A stepwise approach) (Hivos) Ouvrages de référence pour les facilitateurs menant une théorie du changement 	
Facilitation du dialogue multi-acteurs	<ul style="list-style-type: none"> CIVICUS, Dialogue multi-acteurs (Multistakeholder dialogue) UICN, 2012. Collaboration et dialogue multi-acteurs. Analyse de la littérature. (Collaboration and multi-stakeholder dialogue. A review of literature) Dialogue démocratique. Un manuel à l'usage des praticiens (Democratic dialogue. A handbook for practitioners) (UNDP/OAS) 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue multi-acteurs (Multistakeholder dialogue) Les avantages du dialogue entre les parties prenantes (The benefits of stakeholder dialogue) Le dialogue entre les parties prenantes et les CSO (Multistakeholder dialogue and CSO)
Apprentissage et changement	<ul style="list-style-type: none"> Manuel pour les facilitateurs : Apprendre à se former par la pratique (Handbook for facilitators: Learning to learn in practice) Concevoir et animer des conversations créatives et des activités éducatives (Designing and facilitating creative conversations and learning activities) (The Barefoot Guide) 	