

**MODULE 2 :**

# Développement d'une stratégie d'engagement des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes est essentiel à chaque étape du processus, afin de créer une appropriation et une adhésion aux résultats de la cartographie des financements liés à l'utilisation des terres, et de traduire les résultats en recommandations politiques.

## OBJECTIF DU MODULE

---

Développer une idée de qui impliquer, pourquoi et à quelle fréquence.

Le processus d'élaboration de la cartographie des flux financiers liés à l'utilisation des terres est souvent aussi important, sinon plus, que les résultats obtenus. En effet, délimiter le périmètre analytique de l'analyse et évaluer le rôle des différents acteurs ou des impacts attendus des investissements, requiert des discussions transparentes et participatives entre les secteurs.

Les résultats de ces discussions peuvent éclairer divers processus au-delà de la cartographie des financements liés à l'utilisation des terres, et renforcer la confiance et la coordination entre les parties prenantes. Atteindre un consensus grâce à l'engagement continu des parties prenantes est essentiel pour garantir que la cartographie des financements liés à l'utilisation des terres : (a) fournisse une base factuelle et convaincante pour l'élaboration des politiques publiques ; (b) soit effectivement utilisée comme base factuelle pour l'élaboration des politiques et pour le dialogue et la collaboration intersectoriels ; etc) renforce l'appropriation de l'analyse par les pays, ce qui augmentera son impact sur le dialogue politique. L'engagement des parties prenantes est également essentiel pour aider à identifier les sources de données et faciliter leur accès.

L'équipe du projet devrait élaborer un plan d'engagement des parties prenantes indiquant qui sera impliqué, pourquoi, quand et comment, en tenant compte des étapes cruciales du cycle de vie du projet. Un modèle est fourni ici avec des informations supplémentaires.

## QUESTIONS CLÉS

---

**2.1** Qui devrait être impliqué et pourquoi ?

**2.2** Comment et quand les parties prenantes devraient-elles être impliquées ?

## MODÈLES

---

 Télécharger le **Modèle 2** - Identification des parties prenantes et modalités d'engagement

 Télécharger le **Modèle 3** - Liste des contacts et registre des parties prenantes

## 2.1 Qui devrait être impliqué et pourquoi ?

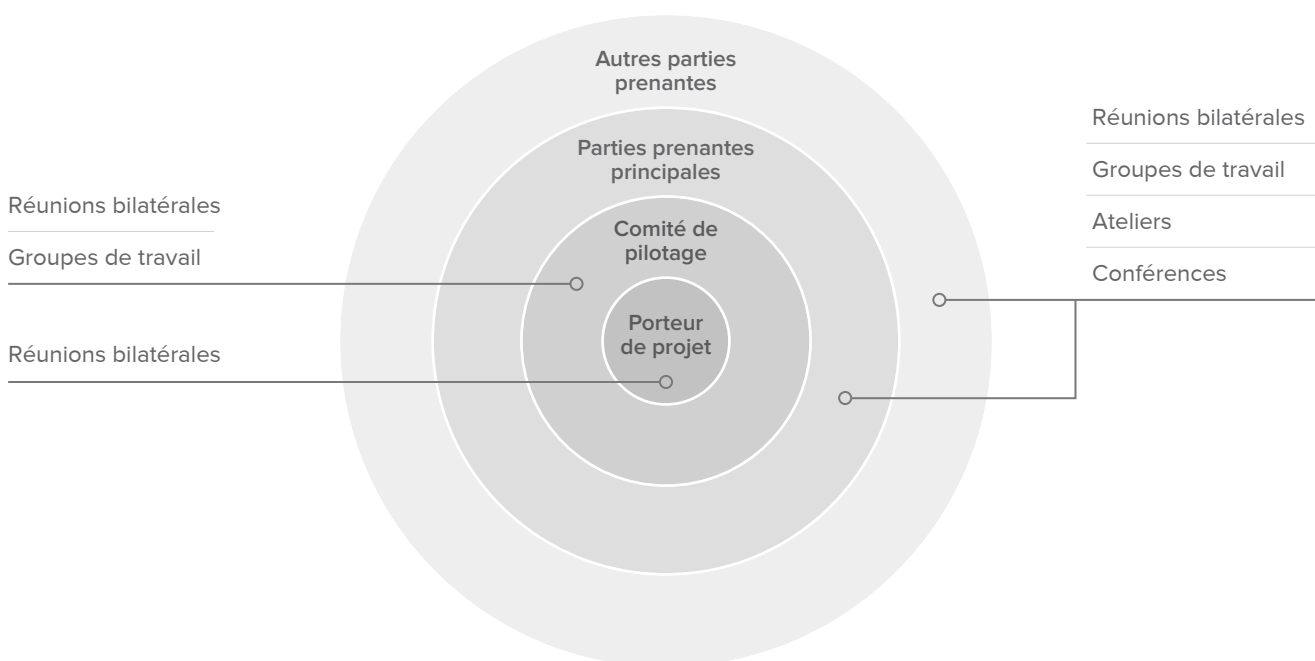
En fonction des objectifs et du périmètre de la cartographie des financements liés à l'utilisation des terres, les principales parties prenantes peuvent inclure :

- acteurs nationaux du secteur public (ministères, administrations locales, organismes/entreprises/banques publiques, fonds nationaux) ;
- acteurs internationaux du secteur public (bailleurs bilatéraux, fond/organisme multilatéral, institution financière de développement multilatérale/régionale/bilatérale) ;
- acteurs du secteur privé (secteur financier, producteurs/prestataires de services, associations industrielles, syndicats) ;
- acteurs de la société civile (ONG, universités et centres de recherche, autorités religieuses, collectivités locales).

Différents acteurs ont des rôles, des intérêts, un accès à l'information et des réseaux différents. Tenez compte des questions suivantes lorsque vous décrivez et regroupez les parties prenantes potentielles.

- ▶ Pourquoi est-il important d'impliquer cette partie prenante (ce groupe) ? Quel serait son rôle ?
- ▶ Quels pourraient être les défis pour engager cette partie prenante (ce groupe) ? Par exemple, ont-ils le temps de s'engager dans une telle étude ? Existe-t-il plusieurs départements au sein de l'organisation qui doivent être consultés ensemble ou séparément ?
- ▶ Quel est l'intérêt principal de cette partie prenante (ce groupe) ? Quels sont les avantages/incitations pour chaque partie prenante (groupe) à s'engager et à partager des informations et des données ? Les motivations potentielles des participants peuvent par exemple être de faire connaître leurs activités, d'attirer des financements ou une assistance technique, d'assurer une cohérence entre les secteurs ou des organisations, ou de garantir l'efficacité et l'impact de leurs activités.
- ▶ Comment la partie prenante devrait-elle être engagée et à quel niveau ? L'équipe de projet a-t-elle les contacts nécessaires au bon niveau ? Par exemple, en cas de contact avec un ministère, il est souvent nécessaire d'être introduit (généralement à un haut niveau via un autre ministère qui serait idéalement l'un des porteurs du projet).

Le Schéma 5 illustre les différents groupes d'acteurs à prendre en compte et les moyens d'engagement.



▲ Schéma 5 : Groupes d'acteurs à prendre en compte et moyens d'engagement

## 2.1.1 Porteur de projet

### Raisons

L'équipe de projet doit identifier une organisation porteuse du projet et un ensemble de personnes au sein de l'organisation qui s'intéressent fortement à l'objectif de la cartographie des financements liés à l'utilisation des terres. Le porteur peut être le bailleur de fonds ou le client du travail, ou l'homologue principal et bénéficiaire du projet.

Le porteur doit être bien placé pour influencer les processus politiques pertinents et il doit être familiarisé avec l'environnement politique dans la région concernée. Idéalement, ce porteur de projet disposerait d'un réseau solide de contacts clés et d'une certaine autorité vis-à-vis des ministères, ainsi qu'avec les partenaires extérieurs et le secteur privé.

Le porteur de projet-type peut être un ministère de coordination – tels que le ministère des Finances ou du Budget, le ministère du Plan, le cabinet du Président/Premier Ministre, ou des ministères sectoriels ayant un grand intérêt pour l'étude, tels que le ministère de l'Environnement ou de la Forêt. Le porteur de projet serait, en principe, une entité gouvernementale chargée de garantir l'accès aux données des finances publiques.

### Rôle

Le porteur de projet joue un rôle de premier plan dans la conception et la mise en œuvre du projet. Il participe à la prise de décision concernant le projet (périmètre, processus de définition, élaboration de recommandations politiques, etc.), il fournit des conseils et des informations en retour sur l'analyse, il soutient l'engagement des parties prenantes et l'accès aux données et informations, il veille à ce que l'analyse développée soit conforme à ses objectifs et à ce que les résultats soient pris en compte par le gouvernement et ses partenaires.

Le porteur de projet contribue à faire avancer le projet sur le plan politique, il fournit des conseils techniques et il facilite l'accès aux données et l'engagement avec les principaux experts et responsables. Le porteur de projet s'approprie le travail et suscite un intérêt pour l'approche et les résultats obtenus dans son institution.

### Défis

Les hauts fonctionnaires n'ont probablement pas le temps de s'engager dans le processus et devraient être sollicités à un haut niveau pour obtenir des informations et des conseils sur les décisions clés, plutôt que sur les détails techniques. De préférence, les hauts fonctionnaires délégueront un membre du personnel dédié à l'équipe du projet pour l'aider dans des tâches plus concrètes et accéder aux informations.

## 2.1.2 Comité de pilotage

### Raisons

Bien que nous vous recommandions d'identifier un porteur principal dans l'intérêt d'une prise de décision simplifiée, l'équipe chargée de l'étude peut décider de créer un comité de pilotage composé d'organisations clés. En collaboration avec le porteur de projet, les membres du comité de pilotage contribuent à renforcer l'adhésion et l'appropriation par le pays, ainsi qu'à guider le travail de l'équipe de projet.

Le comité de pilotage est généralement composé de trois à six représentants d'institutions clés, éventuellement des ministères de coordination tels que le ministère des Finances ou du Budget, le ministère de l'Environnement, le ministère de l'Agriculture, le ministère du Plan ou le cabinet du Président ou Premier Ministre (y compris le porteur de projet), un représentant des partenaires de développement internationaux et un représentant du secteur privé. Le choix des représentants devrait également être lié aux sources de données clés de l'étude, car les membres du comité de pilotage seraient susceptibles de soutenir la collecte et l'accès aux données.

### Rôle

Les comités de pilotage peuvent participer à la définition initiale des objectifs et du périmètre, ainsi qu'à la validation intermédiaire et finale des résultats. Le comité de pilotage veille à ce que le projet soit aussi pertinent que possible en termes de politique publique et augmente l'appropriation par le pays.

La validation des résultats par le comité de pilotage peut permettre un contrôle qualité, aider à interpréter les données et accroître la pertinence politique des recommandations.

### Défis

Les fonctionnaires et les experts disposent probablement de peu de temps pour s'engager dans l'étude et il convient de rechercher tous les moyens possibles en termes de temps et d'implication demandée. Les réunions doivent être programmées longtemps à l'avance avec une description claire du retour d'information demandé.

## 2.1.3 Principales parties prenantes

### Raisons

Les principales parties prenantes incluent un groupe plus large d'institutions susceptibles de s'intéresser à l'objectif de la cartographie des financements liés à l'utilisation des terres et d'influencer les processus politiques concernés. Ils constituent des sources essentielles d'informations et de données pour l'analyse. Ils ont également une influence sur les processus politiques ou sur les décisions de financement de projets/programmes/institutionnels.

Ils s'agit généralement du ministère des Finances ou du Budget, du ministère du Plan, du cabinet du Président ou Premier Ministre, du ministère de l'Environnement, des ministères sectoriels (ministère des Forêts, de l'Énergie, de l'Industrie et de l'Eau), des organismes gouvernementaux, y compris les instituts statistiques, des administrations locales, des partenaires de développement, des institutions et des fonds financiers, des entreprises publiques, des organisations spécialisées de la société civile et des associations représentant le secteur privé.

Les experts (souvent locaux) en gestion des ressources naturelles, et financements, constituent un autre groupe d'acteurs clés. Ces experts peuvent fournir des conseils et un soutien précieux pour aider à identifier les contacts clés et les sources de données, ainsi que pour aider à analyser les données et à en tirer des conclusions politiques. Ils peuvent fournir une expertise pour des étapes particulières de l'analyse ou tout au long de celle-ci, par exemple une expertise du système des finances publiques du pays. Ils ont peut-être déjà participé à des revues budgétaires antérieures ou à des analyses des sectorielles, sur lesquelles l'équipe de projet peut s'appuyer.

### Rôle

Les principales parties prenantes doivent être averties des résultats de l'analyse et être tenues informées de ceux-ci. Elles peuvent également contribuer à guider et à soutenir la collecte et l'analyse des données, ainsi que l'interprétation des résultats.

Les principales parties prenantes peuvent également jouer un rôle important dans l'élaboration de la typologie et des définitions pertinentes des financements liés à l'utilisation des terres, utilisées dans l'analyse (voir le Module 3). La participation de plusieurs acteurs et la recherche d'un consensus tout au long du processus constituent un élément important pour renforcer l'appropriation des résultats de l'étude et éclairer divers processus politiques.

### Défis

Les fonctionnaires et les experts disposent probablement de peu de temps pour s'engager dans l'étude. Cela doit être pris en compte en termes de temps et d'implication demandée. Une solution peut être de demander des réunions bilatérales axées sur l'institution concernée, ainsi que des réunions de travail régulières pour ceux qui souhaitent plus s'impliquer dans le processus.

Certaines organisations peuvent avoir initialement un intérêt limité pour l'étude, auquel cas une sensibilisation minutieuse et ciblée est nécessaire pour en communiquer les bénéfices potentiels. L'équipe du projet doit peut-être aussi solliciter l'aide d'autres parties prenantes pour se faire connaître.

## 2.1.4 Autres parties prenantes

### Raisons

Parmi les autres parties prenantes susceptibles d'être intéressées par l'analyse figurent des ONG, des chercheurs et des producteurs.

### Rôle

Ces autres parties prenantes doivent être informées des résultats de l'analyse, car elles peuvent diffuser et mettre en œuvre les recommandations politiques.

## 2.2 Comment et quand les parties prenantes doivent-elles être impliquées ?

### 2.2.1 Jalons de l'engagement

L'engagement et la consultation doivent être itératifs et se poursuivre tout au long du processus, mais il existe des étapes cruciales dans le cycle de vie du projet qui nécessitent une planification minutieuse en ce qui concerne le nombre et le type de parties prenantes à impliquer, comme décrit dans le Schéma 6 :

- Réunion de lancement :
  - définition initiale des objectifs, délimitation du périmètre de l'analyse ;
  - doit être animée par le pays pour garantir que l'analyse créée répondra à ses besoins, et impliquer le porteur de projet et le comité de pilotage.
- Lancement du projet :
  - fournir une plate-forme pour discuter de la cartographie des financements liés à l'utilisation des terres avec plusieurs parties prenantes ;
  - collaborer avec les fournisseurs de données clés.
- Élaboration de la définition :
  - une consultation est nécessaire pour développer et tester la définition développée par l'équipe.
- Collecte des données :
  - une sensibilisation est nécessaire pour recueillir et comprendre les données ;
  - vérifier la nature des activités financées pour soutenir la catégorisation des données.
- Analyse des données, y compris le partage des résultats provisoires ou temporaires :
  - une sensibilisation est nécessaire pour vérifier les résultats préliminaires et élaborer des recommandations politiques.
- Utilisation des résultats, notamment la publication :
  - diffuser les résultats finaux.
- Formation :
  - formation au sein de l'organisation porteuse de projet et des autres parties prenantes concernées pour s'assurer qu'elles peuvent utiliser les résultats pour alimenter les processus politiques et, si nécessaire, reproduire le travail à l'avenir.

### 2.2.2 Formes d'engagement

Les formes d'engagement des parties prenantes peuvent varier, des réunions bilatérales ou d'équipe jusqu'aux plus grands groupes de travail, en passant par les ateliers/séminaires, en fonction de l'objectif et des participants.

**Les réunions bilatérales ou d'équipe** permettent des discussions et une consultation approfondie. En tant que tel, ce format est idéal pour la collecte d'information, la recherche de commentaires sur les résultats préliminaires et la discussion sur les implications politiques. Ces réunions peuvent prendre beaucoup de temps car plusieurs sessions sont nécessaires pour atteindre tous les acteurs concernés et obtenir toutes les informations nécessaires.

**Les ateliers de plus grande taille** sont idéaux lorsqu'un groupe d'acteurs plus important doit être consulté et/ou lorsque vous souhaitez encourager le dialogue entre les parties prenantes de différentes organisations sur des sujets particuliers. Les ateliers requièrent généralement plus d'organisation et de ressources pour couvrir l'hébergement, la restauration, etc. Ce format permet certaines discussions, mais le temps peut être limité à moins que des sessions parallèles soient organisées et que les informations reçues soient correctement documentées.

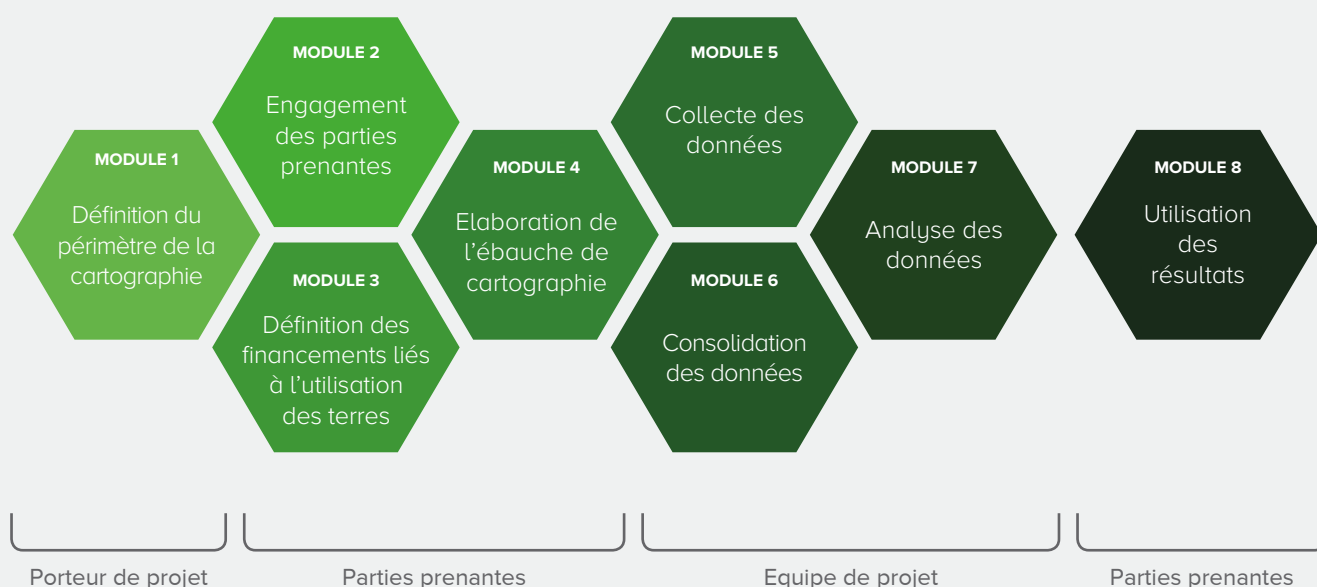
**Les groupes de travail** peuvent constituer une alternative aux ateliers bilatéraux de plus grande envergure, et permettent à l'équipe chargée de l'étude de réunir efficacement des groupes d'experts mixtes. Ces groupes de travail peuvent être composés d'experts techniques sélectionnés et de fonctionnaires représentant leurs organisations. Si la disponibilité le permet, idéalement, les mêmes membres se rencontrent à plusieurs reprises pour fournir des commentaires et des conseils à l'équipe chargée de l'étude, et servent de références et d'ambassadeurs du travail accompli dans leurs organisations. De cette manière, le groupe de travail peut agir comme une sorte de comité de pilotage pour orienter la direction de l'étude. Ce type d'arrangement est particulièrement utile pour les discussions techniques détaillées sur les définitions et les activités lors de l'élaboration de la typologie de l'étude (voir le Module 3).

Dans la mesure du possible, l'engagement des parties prenantes doit être poursuivi par le biais des structures participatives existantes, par exemple des groupes de travail sectoriels, des comités REDD+, des groupes REDD+ multipartites, des groupes de coordination des bailleurs ou des plates-formes de filières. Cela garantit l'appropriation et l'utilisation des résultats au-delà du projet de recherche.

Pour des mises à jour moins interactives, il est possible d'utiliser les e-mails, les sites web et des webinaires.

Il est important de noter que l'engagement des parties prenantes constitue un élément crucial de tout exercice de cartographie des financements liés à l'utilisation des terres et qu'il faut beaucoup de temps pour la coordination, la mise en œuvre et le suivi des efforts de mobilisation. En outre, l'équipe du projet peut prévoir un budget pour les grands événements, qui couvrirait les coûts d'hébergement, de restauration, de transport, etc.

**Schéma 6 :**  
Engagement des parties prenantes tout au long des modules



## Modèles - Plan d'engagement des parties prenantes



Des modèles d'engagement des parties prenantes sont fournis à l'équipe de projet pour qu'elle puisse les adapter et les modifier en fonction du cadre de leur projet et du contexte juridique.

### Modèle 2 - Identification des groupes de parties prenantes et modalités d'engagement

Groupe de parties prenantes	Porteur de projet	Comité de pilotage	Principales parties prenantes	Autres parties prenantes
<b>Organisations membres</b>	Ministère des Finances, ministère de l'Environnement/Forêt, ministère du Plan ou cabinet du Premier Ministre.	Ministère des Finances, ministère du Plan, cabinet du Premier Ministre, principaux ministères sectoriels (ministère de l'Environnement et/ou de l'Agriculture), un représentant des partenaires de développement internationaux et un représentant du secteur privé.	Ministère des Finances ou du Budget, ministère de l'Environnement, ministère du Plan ou cabinet du Premier Ministre, ministères sectoriels (ministère des Forêts, de l'Énergie, de l'Industrie, de l'Eau, des Mines, de l'Aménagement du territoire), organismes gouvernementaux, instituts statistiques, administrations locales, partenaires de développement, fonds et institutions financières, entreprises publiques, associations industrielles et du secteur privé, experts (locaux).	ONG, chercheurs et producteurs.
<b>Rôle</b>	Orientation et soutien de haut niveau pour la définition du périmètre et la mise en œuvre des recommandations, la collecte et l'analyse des données, ainsi que pour l'interprétation des résultats.	Orientation et soutien de haut niveau pour la définition du périmètre et la mise en œuvre des recommandations, la collecte et l'analyse des données, ainsi que pour l'interprétation des résultats.	Guide et assistance pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que pour l'interprétation et la mise en œuvre des résultats. Soutien à l'élaboration de la typologie.	Soutenir la diffusion et suivre/influencer la mise en œuvre des recommandations politiques.
<b>Défis</b>	Temps. Implication politique. Capacité d'influence d'autres acteurs.	Temps. Implication. Représentativité.	Temps. Intérêt. Absence de groupes de travail déjà en place.	Intérêt.
<b>Forme d'engagement</b>	Réunions bilatérales, ateliers, etc.	Réunions en petits groupes, ateliers, etc.  Informations par e-mail, sites web et webinaires.	Réunions bilatérales, ateliers, etc. Informations par e-mail, sites web et webinaires.  Réunions de groupe de travail.	Ateliers, etc. Informations par e-mail, sites web et webinaires.
<b>Phase de projet</b>	Toutes.	Toutes.	Toutes à partir de la collecte de données.	Dissémination.
<b>Fréquence/ calendrier</b>	Très fréquent.  Hebdomadaire.	Moins fréquent.  Trimestriel/mensuel.	Occasionnel, mais probablement itératif, pour avoir accès aux bonnes personnes et informations.	Occasionnel (notamment à la fin de l'étude).





### Modèle 3 - Liste des contacts et registre des parties prenantes

Groupe de parties prenantes	Nom de l'organisation	Point de contact clé – nom, fonction, coordonnées	Forme d'engagement en détail	Registre des engagements (dates et détails clés pour le suivi)
Porteur de projet/ comité de pilotage/ principale partie prenante/autre	XYZ	XYZ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invitation au lancement du projet.</li> <li>2. Lettre officielle du ministre X demandant une réunion de présentation présentielle.</li> <li>3. Réunion de présentation présentielle.</li> <li>4. Réunions bilatérales départementales pour discuter de la catégorisation des programmes selon la définition de l'étude.</li> </ol>	
Porteur de projet/ comité de pilotage/ principale partie prenante/autre	XYZ	XYZ		
Porteur de projet/ comité de pilotage/ principale partie prenante/autre	XYZ	XYZ		
Porteur de projet/ comité de pilotage/ principale partie prenante/autre	XYZ	XYZ		