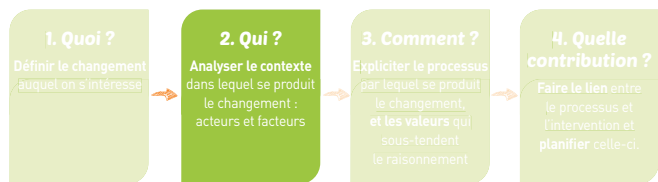


2. Analyser le contexte dans lequel se produit le changement : acteurs et facteurs



Cette étape renvoie à l'une des caractéristiques clés d'un processus de changement : la complexité (cf. p. 17). Il s'agit là d'identifier les différents acteurs et facteurs qui interviennent dans le processus de changement, et d'analyser leurs interactions.

2.1 Les acteurs

Principes

Différents critères d'analyse possibles

Les acteurs peuvent être identifiés et caractérisés à partir de différents critères :

- leur capacité d'influence sur la réalisation de ce changement, bien sûr, mais aussi ;
- les relations qui les lient entre eux ;
- leurs objectifs et leurs valeurs ;
- leur degré d'intérêt pour le changement espéré ;
- leur capacité d'articulation : soit à articuler différentes échelles d'intervention (ex. : micro, macro...), soit à mettre en articulation différentes catégories d'acteurs.

Différents outils d'animation possibles, en fonction des critères d'analyse choisis

Cette analyse peut se baser sur différents outils d'animation. Elle permet de dresser une cartographie des acteurs par rapport à un changement donné. Ces outils d'analyse des acteurs permettent de faire le point de manière visuelle, avec des publics diversifiés.

Plusieurs outils d'analyse complémentaires peuvent être proposés au groupe pour alimenter la réflexion. Chacun d'eux renvoie à des critères d'analyse spécifiques.

Ils permettent de tirer des enseignements sur le type de relations qu'il est possible de développer avec ces différents acteurs, pour aller dans le sens du changement espéré.

L'intérêt réside dans les débats et la prise de conscience, plus que dans le résultat graphique en tant que tel.

Questionner le rôle et la place des différents acteurs

Classiquement, l'analyse d'un système d'acteurs est liée à une intervention. Là, en élargissant cette analyse au système d'acteurs du processus de changement, on peut être amené à découvrir de nouveaux acteurs avec lesquels on n'avait jamais pensé à interagir jusque-là.

On peut aussi être amené à revoir son propre rôle (ex. : pour un acteur d'accompagnement, être moins dans le « faire » et plus dans l'accompagnement).





Concrètement, comment procéder ?

- **Choisir le (ou les) critère(s)** d'analyse qui semblent le(s) plus intéressant(s), compte tenu du contexte de l'intervention, des objectifs du groupe et de son profil.
- En fonction de ce critère, **choisir un (ou plusieurs) outil** d'animation (voir exemples d'outils suggérés ci-dessous).
- Utiliser l'outil pour :
 - identifier les acteurs impliqués dans le processus de changement ;
 - analyser la nature du lien de chacun avec le processus de changement ;
 - analyser les interactions entre ces acteurs.
- En conclusion, définir la **relation que le groupe décide de tisser** avec chacun des différents acteurs, en vue de contribuer au mieux au processus de changement.

Il pourra s'agir de stratégies de collaboration, ou bien au contraire de stratégies pour limiter les influences négatives ou qui freinent le changement.

Pour faciliter cela, on peut, par exemple, positionner sur une ligne les différents acteurs identifiés, en fonction du type de relation qu'il serait le plus approprié de tisser avec chacun d'eux. On se base, pour cela, sur une analyse des avantages et inconvénients de chaque option, en ayant pour objectif la poursuite du changement :

Opposition Évitement Coordination Collaboration Partenariat

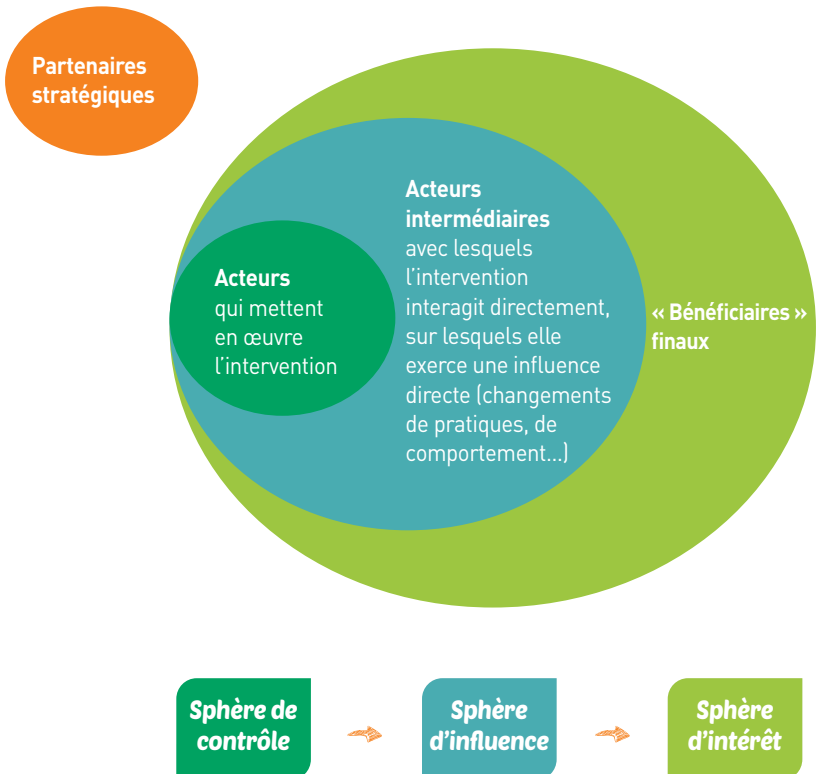
(adapté de : Keystone, 2009)



Exemples d'outils possibles

Sphères d'influence des acteurs d'un programme

D'après : Sarah Earl, Fred Carden, et Terry Smutylo. La cartographie des incidences, CRDI, 2002.



Objet : Porte sur les **liens d'influence** qui peuvent exister ou non entre acteurs.

But : Cet outil aide à identifier les acteurs sur lesquels l'intervention peut prétendre exercer une influence. Cela permet de préciser sur quels acteurs concentrer ses efforts et dissiper ainsi un éventuel flou en la matière. Cela s'avère souvent assez éclairant.

Description : On cherche à distinguer les acteurs que l'intervention peut influencer directement, de ceux avec qui la relation est indirecte.

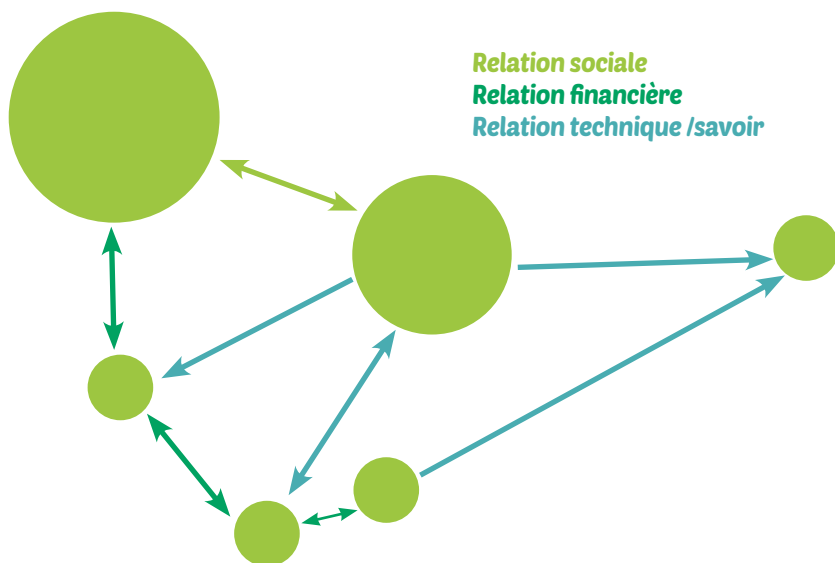
Pour placer les différents acteurs liés à l'intervention dans l'une ou l'autre de ces sphères, on peut s'interroger :

- Quels sont les acteurs qui ont le « contrôle » de l'intervention ? Qui la met en œuvre ?
- Au final, chez qui l'intervention espère-t-elle contribuer indirectement à des changements ? Pour qui travaille-t-on in fine ? Quels sont les « bénéficiaires » finaux ? (sphère d'intérêt)
- Entre les deux : avec qui va-t-on travailler directement ? Concrètement, qui peut-on influencer directement via l'intervention ? (sphère d'influence)
(NB : car souvent, on travaille directement avec des partenaires locaux « intermédiaires » ; et ce sont ces derniers qui sont au contact direct des acteurs que l'intervention vise in fine).
- Y a-t-il d'autres acteurs avec lesquels on collabore dans le cadre de ce processus, qui le favorisent, mais que l'on n'ambitionne pas de faire évoluer (ou sinon à la marge) ? (partenaires stratégiques)



Cartographie des relations au sein d'un réseau social.

D'après : Eva Schiffer, Net-Map toolbox, 2007.



Objet : Porte sur les **relations** qui existent ou non entre les acteurs.

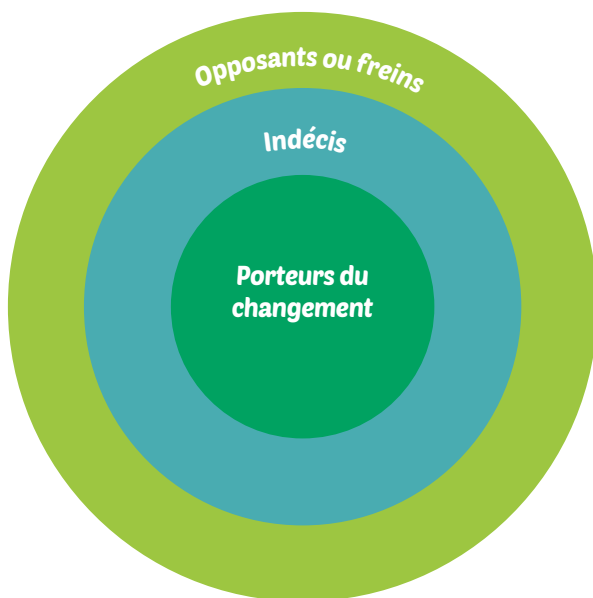
Description : On représente de manière graphique les acteurs selon leur niveau d'influence (taille des cercles), et les types de relation entre eux par des flèches avec des codes couleurs (ex. : relations financières, décisions, pouvoir économique, pouvoir social, pouvoir technique ou de savoir).

But : En identifiant le type de relation qui lie chaque acteur avec les autres, puis le niveau de cette influence, on est amené à clarifier les jeux d'acteurs au milieu desquels on évolue. Sans oublier d'analyser son propre rôle...



Cible de l'intérêt pour le changement

D'après : Iñigo Retolaza Eguren, HIVOS, Theory of change, 2011.



Objet : Porte sur **l'intérêt** des acteurs quant à l'atteinte du changement espéré ou des changements intermédiaires.

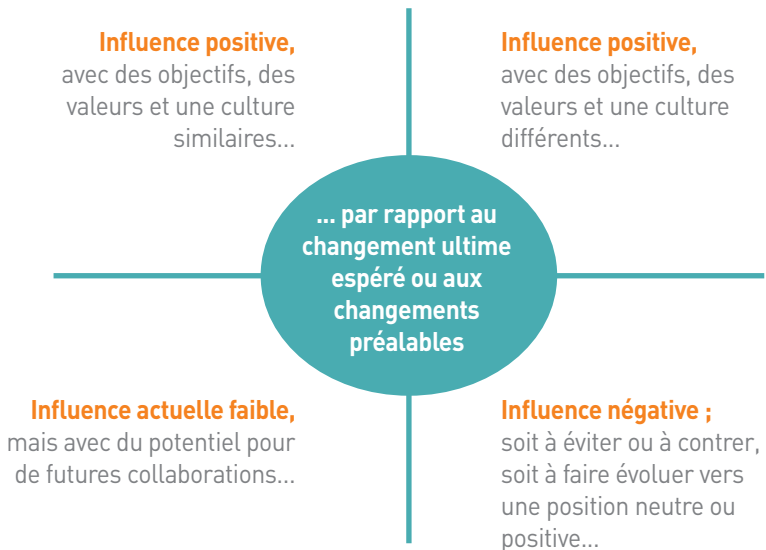
Description : On positionne au centre de la cible les acteurs porteurs du changement sur lesquels il est possible de s'appuyer, puis les **indécis** qu'il est possible de convaincre, enfin les **opposants ou freins** qu'il faut neutraliser.

But : Cet outil aide à identifier les acteurs avec lesquels collaborer en priorité et ceux qui, au contraire, doivent être évités ou neutralisés. Cela invite à sortir d'une vision des acteurs en présence parfois un peu naïve.



Capacité d'influence des acteurs sur le changement et potentiel de collaboration

D'après : Keystone, Developing a theory of change, 2009



Objet : Porte sur la **capacité d'influence** des acteurs sur le changement ainsi que sur le **potentiel de collaboration** avec l'intervention, que ce soit actuellement ou à l'avenir.

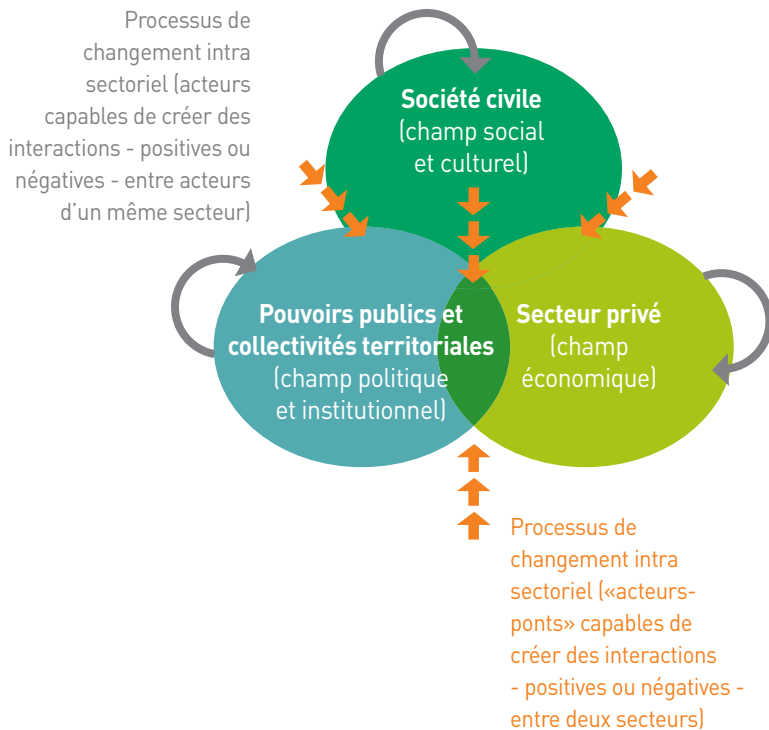
Description : On positionne d'abord les acteurs en fonction de leur capacité d'influence sur le changement : est-elle positive ou négative ? Est-elle significative ou pas ?
Puis on analyse la proximité de ces acteurs avec ceux de l'intervention : y a-t-il ou non un potentiel de collaboration ? Aujourd'hui d'abord, mais aussi dans l'avenir ?

But : Décider des stratégies à adopter par catégorie d'acteur en termes de relation, pour contribuer à un contexte favorable au changement. En d'autres termes : identifier les acteurs avec qui on doit collaborer en priorité dès maintenant, ceux avec qui cela pourrait devenir possible plus tard, et ceux qu'il faut neutraliser, éviter ou faire évoluer vers une autre position.



Capacités d'articulation entre sphères d'acteurs, et au sein d'une même sphère

D'après : After Kahane, 2006.



Objet : Porte sur la **capacité d'articulation et de dialogue** entre sphères d'acteurs.

Description : On commence par positionner les acteurs dans la sphère à laquelle ils appartiennent. Puis, à l'intersection de ces différentes sphères, on peut identifier des acteurs capables de créer des interactions (articulation, dialogue...) entre plusieurs secteurs –public, privé, société civile. Enfin, on peut aussi identifier des acteurs capables de créer des interactions au sein d'une même sphère d'acteurs..

NB : Cette analyse est utile dans les cas où l'on se concentre sur des acteurs qui, à leur échelle, représentent l'ensemble du champ social affecté par le processus de changement.

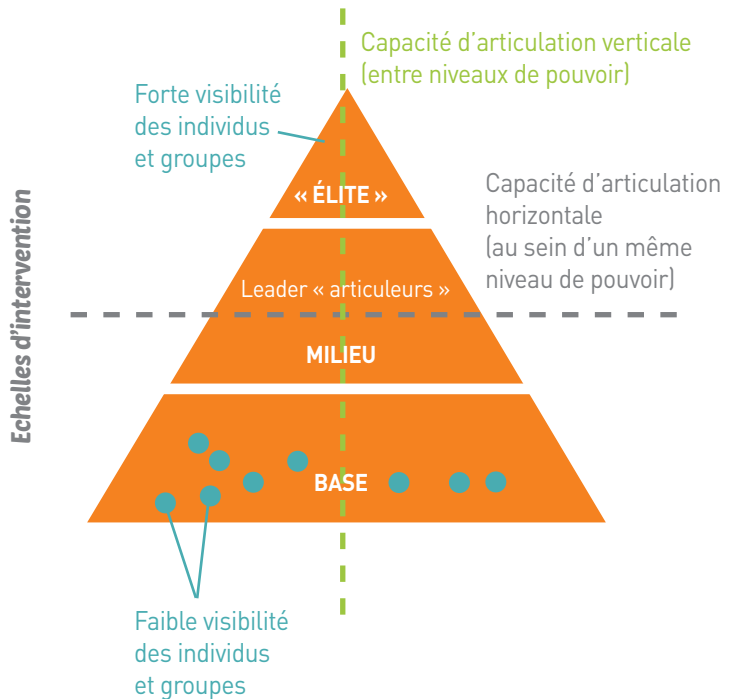
On peut les compléter par exemple par le secteur des partis politiques et par celui de la coopération internationale, en fonction de l'importance qu'on leur accorde.

But : Identifier des « acteurs-pont » capables de créer des interactions positives ou négatives entre deux sphères d'acteurs (ou au sein d'une même sphère). La qualité de ces interactions dépendra de l'intérêt de ces « acteurs-pont » pour le changement espéré – on peut alors combiner cet outil avec le précédent.



Pyramide d'analyse des relations de pouvoir

D'après : Lederach, 2008.



- « Elite » > Ex. : acteurs influents, exerçant un pouvoir (formel ou informel).
- « Base » > Ex. : acteurs dans une position d'exécution ou sans accès à une forme de pouvoir.
- « Leaders articulateurs » > acteurs en capacité d'articuler « la base » et « l'élite », de créer des ponts entre les deux niveaux.

Objet : Porte sur l'analyse des **relations de pouvoir** entre les acteurs, ainsi que sur la **capacité d'articulation** entre les différentes échelles d'intervention (et niveaux de pouvoir).

Description : Après avoir cartographié les acteurs en fonction de leur place (entre la « base » et les acteurs ayant une forme de pouvoir), on analyse leur capacité d'articulation.

La capacité à s'articuler verticalement renvoie à la capacité des acteurs à créer des ponts entre acteurs de pouvoir et base. L'articulation verticale peut se faire du sommet vers la base (top-down), de la base vers le sommet (bottom-up), ou encore du milieu vers la base et/ou le sommet.

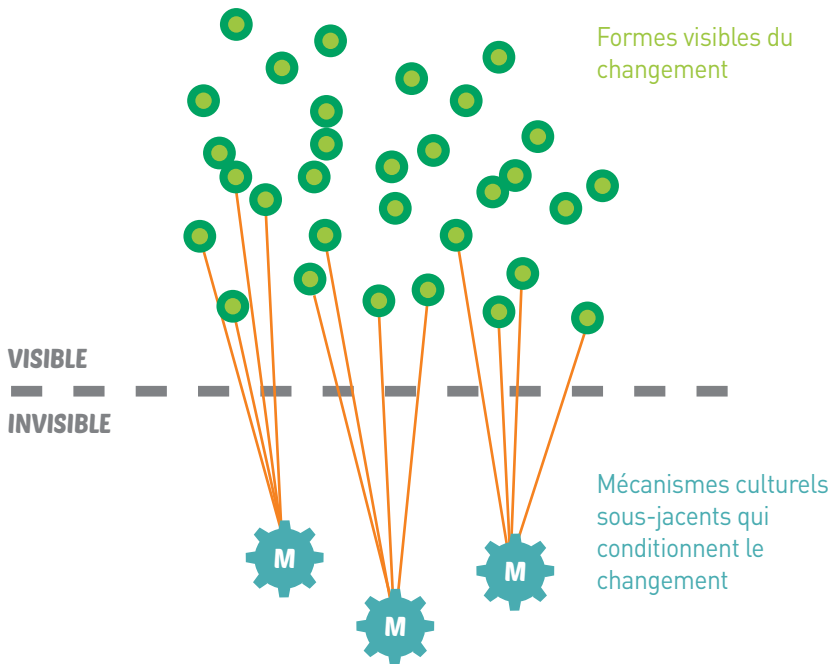
La communication horizontale met l'accent sur la capacité des acteurs à interagir avec d'autres acteurs de même « rang », par exemple au sein de la base.

But : Positionner les acteurs en fonction de leur capacité à influencer différentes couches d'une société : ceux qui ont le pouvoir, ceux qui s'en trouvent exclus, et ceux qui sont entre les deux.



Analyse des mécanismes culturels qui conditionnent le changement profond

D'après : De Leener et Totté, Inter-Mondes, 2013



Objet : Porte sur la recherche de mécanismes au cœur des sociétés ou des groupes, qui sont des « fabriques » de pauvreté, d'inégalités, de divisions.

But : Identifier des mécanismes culturels qui, chez les acteurs (individus, groupes, organisations, sociétés), conditionnent la propension au changement profond dans les rapports au pouvoir, au collectif, à l'autorité, aux savoirs, à tout ce qui fonde les capacités à organiser le « vivre ensemble ».

Description : On parle de mécanismes « invisibles » car il s'agit de représentations et de conceptions largement impensées et souvent inconscientes. On est là dans un registre d'ordre culturel et socio-psychologique qui suppose de ne pas s'arrêter aux formes apparentes du changement.

2.1 Les autres facteurs

Principes

Certains facteurs du contexte peuvent influencer significativement sur la réalisation du changement. Il s'agit par exemple de facteurs d'ordre politique (ex. : textes de loi, crise politique, etc.), social et culturel (coutumiers, religieux...), économique ou environnemental. Ces facteurs sont d'autant plus importants que le contexte est complexe ou très instable. Pouvoir les identifier est fondamental, afin de clarifier l'environnement dans lequel doivent intervenir les acteurs.

Derrière certains facteurs, on pourra identifier l'action d'un ou de plusieurs acteurs sur le(s)quel(s) il est possible d'imaginer une stratégie d'influence. Au contraire, d'autres facteurs relèvent d'actions collectives ou diffuses, moins délimitées ou identifiables.

Cela rejoint l'analyse du niveau de changement auquel on s'attaque. Pour une petite coopérative laitière locale, par exemple, les accords nationaux de libre-échange sur l'importation de lait en poudre constituent un facteur de contexte avec lequel il lui faut composer. Elle ne peut rien y faire. En revanche, pour un réseau d'ONG agissant au niveau international dans le cadre d'une stratégie de plaidoyer, on peut imaginer que ces accords constituent, au contraire, le processus de changement sur lequel il se concentre. Mais toutes les options d'alliance sont imaginables : la coopérative pourra peut-être s'inscrire dans une campagne de plaidoyer menée par le réseau d'ONG et contribuer modestement, à son niveau, à faire évoluer le contexte des accords commerciaux internationaux...



Concrètement, comment procéder ?

Amener les membres du groupe à réfléchir autour des questions suivantes :

- Existe-t-il des facteurs qui peuvent influencer de façon significative sur le changement visé ? (penser aux influences positives et négatives ; aux influence directes et indirectes)
- Cette influence est-elle en faveur du changement, ou contraire à sa réalisation ?
- Est-il possible de faire évoluer ce facteur par le biais d'actions indirectes ? En interagissant avec d'autres acteurs ?
(NB : dans le cadre d'un facteur positif, il s'agira plutôt de réfléchir aux possibilités pour en tirer profit)

Le tableau suivant peut aider à structurer la réflexion :

Types de facteurs	Facteurs	En quoi ce facteur est-il positif ou négatif ?	Comment faire évoluer ce facteur en faveur du changement ?
Sociaux / culturels			
Économiques			
Techniques			
Environnementaux			
Politiques			
...			