



Analyse du pouvoir des parties prenantes

Mars 2005



International
Institute for
Environment and
Development

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

Résumé

Les parties prenantes sont les personnes qui entrent en ligne de compte dans un système. L'analyse du pouvoir des parties prenantes est un outil qui permet de comprendre comment les gens influent sur les politiques et les institutions et en quoi celles-ci affectent les gens. C'est un outil particulièrement pratique pour identifier les gagnants et les perdants et pour mettre en lumière les défis qu'il convient de relever pour modifier les comportements, renforcer les capacités et s'attaquer aux inégalités.

L'analyse du pouvoir des parties prenantes se prête à diverses approches. Un processus en six étapes semble donner de bons résultats :

- 1. Développer le but et les procédures de l'analyse et une appréciation initiale du système**
- 2. Identifier les principales parties prenantes**
- 3. Explorer les intérêts, caractéristiques et circonstances de chacune des parties prenantes**
- 4. Identifier des modèles et des contextes d'interaction entre les parties prenantes**
- 5. Evaluer le pouvoir et les rôles potentiels des parties prenantes**
- 6. Evaluer les options et utiliser les résultats pour aller de l'avant**

Toute comme avec d'autres outils, l'utilité et la force de l'analyse du pouvoir des parties prenantes sont fonction de la façon dont elle est appliquée. Elle peut être réalisée par des analystes individuels, des processus multipartites ou un organe quelconque entre ces deux extrêmes. Progressivement, l'analyse du pouvoir des parties prenantes peut servir à habilitier des groupes importants mais marginalisés et à améliorer les politiques et les institutions. Toutefois, il convient de reconnaître que les techniques peuvent aussi être employées à des fins plus cyniques par certains – dépister qui pourrait être manipulé et qui devrait être compromis ou encore écarté. Les utilisateurs progressistes doivent avoir conscience du fait que les cyniques risquent d'avoir une longueur d'avance et il leur faut encourager tous les intéressés à se faire une idée claire de leur objectif, de leurs intentions et des résultats souhaités.

Qu'est-ce que l'analyse du pouvoir des parties prenantes ?

Dans toutes sortes de situation, les gens évaluent les positions des autres sur une question donnée pour leur permettre de juger du niveau de soutien ou d'opposition dans les autres camps et pour prédire comment ils se comporteront en cas de changement. L'analyse des parties prenantes est une approche structurée dans ce domaine. Il s'agit d'une démarche permettant de comprendre un système en identifiant les principaux acteurs ou parties prenantes du système et en évaluant leurs intérêts respectifs ou leur influence sur ce système.

L'analyse du pouvoir des parties prenantes s'avère particulièrement utile pour aider la prise de décision lorsque différentes parties prenantes ont des intérêts contradictoires, lorsque les ressources sont limitées et lorsque les besoins des acteurs en présence doivent être finement équilibrés. Outre l'évaluation des politiques et institutions existantes, elle peut servir à évaluer des scénarios possibles. Il s'agit de poser des questions du genre : C'est le problème de qui ? Qui y gagne ? Qui y perd ? Quelles sont les relations et les différences de pouvoir entre les parties prenantes ? Quelle est leur influence respective ? L'analyse des réponses à ces questions permet d'identifier les institutions et les relations qui ont besoin d'être consolidées ou remaniées afin d'éviter des résultats négatifs et de mettre en valeur les conclusions positives.

Quand et pourquoi utiliser l'analyse

L'analyse du pouvoir des parties prenantes est peut-être un outil essentiel pour l'amélioration des moyens de subsistance. Ainsi par exemple, si le but recherché est l'amélioration de la stratégie de subsistance, ceci nécessite le plus souvent une augmentation de la capacité ou de l'habilitation de la personne en quête de cette amélioration – la "partie prenante primaire". Par ricochet, ceci exige une modification de la relation entre cette personne et les autres parties prenantes, et des bénéfices qu'elle tire de cette relation. En principe, les politiques et les institutions façonnent et, souvent, déterminent ces relations entre les parties prenantes. Si ces politiques et institutions doivent être axées sur l'amélioration des moyens de subsistance, il devient crucial de comprendre les individus et les groupes qui les influencent ou sont touchés par elles, à tous les niveaux. Ainsi, après quelques étapes initiales afin de comprendre quels politiques, institutions et processus entrent en ligne de compte pour les moyens de subsistance, la nature de chacun a besoin d'être révélée. Bien souvent, le tableau est complexe – et l'analyse du pouvoir des parties prenantes offre un moyen pour commencer l'apprentissage¹.

La complexité de bon nombre de moyens de subsistance fait qu'il est peu probable de trouver une solution universelle – un ensemble de politiques, d'institutions ou de processus – permettant de répondre aux besoins de chacun. L'analyse du pouvoir des parties prenantes peut toutefois faciliter l'appréciation de la répartition des coûts et des avantages (par ex. entre les riches et les pauvres, les hommes et les femmes), pourquoi les choses sont comme elles sont et quels changements s'imposent.

L'analyse du pouvoir des parties prenantes peut être utilisée à une variété **de niveaux et pour des objectifs divers** :

- *Processus stratégique élargi* – pour déterminer la portée, impulser et suivre un processus
- *Institution ou entreprise* – pour examiner la santé d'une organisation et planifier des changements
- *Projet ou programme* – pour concevoir, piloter et surveiller un projet
- *Décision particulière* – pour prédire les conséquences d'une décision et prévoir comment y faire face

Il est de plus en plus reconnu que la majorité des parties prenantes font leur les bonnes politiques et institutions – pas seulement le groupe de parties prenantes le plus en vue ou le plus puissant. L'analyse du pouvoir des parties prenantes peut, à elle seule, amorcer une démarche vers l'amélioration des politiques et institutions, en fonction du degré de participation des différents décideurs au sein du processus.²

Qui sont les parties prenantes ?

Les parties prenantes sont ceux qui ont des droits ou des intérêts dans un système. Si vous êtes intéressé par l'avenir d'un système – les parties prenantes sont les acteurs dont vous devriez vous préoccuper. Pour une organisation, par exemple, les parties prenantes sont les groupes ou les

¹ Outre l'analyse des politiques et des institutions, l'analyse du pouvoir des parties prenantes peut également servir à comprendre d'autres aspects des moyens de subsistance durables, par exemple en quoi les stratégies et les activités de subsistance de certaines personnes affectent celles d'autres personnes et en quoi le produit des moyens de subsistance a des effets divers sur différentes personnes.

² Tout comme bon nombre d'outils de "gestion", l'analyse des parties prenantes a vu le jour au sein du secteur privé - avec le concept de responsabilité sociale d'entreprise, qui a commencé à gagner du terrain au début des années soixante. L'idée que des organisations, des programmes et des projets ont des parties prenantes est maintenant communément admise. Les organismes d'aide en particulier ont promu le développement et l'utilisation de cet outil pour les aider à affiner leur polarisation sur la pauvreté, l'exclusion sociale et le rôle des institutions. Toutefois, là encore comme tant d'autres outils de gestion, il y a souvent plus de battage publicitaire que d'expérience pratique et il convient de ne pas perdre de vue que si l'analyse du pouvoir des parties prenantes évoquée ici s'inspire de l'expérience de quelques agences et entreprises, jusqu'à présent, son utilisation n'a rien de systématique.

individus qui peuvent influencer sur, ou être affectés par, la réalisation de l'objectif de l'organisation. D'aucuns diront que cette définition est trop large car elle englobe aussi bien les intéressés que les parties touchées. Certains préfèrent restreindre le terme à ceux qui ont un "enjeu", une prétention ou un intérêt dans l'organisation – ceux qui apportent quelque chose d'important à l'organisation et comptent obtenir autre chose en retour.

Les parties prenantes peuvent être des individus, des communautés, des groupes sociaux ou des organisations. Par exemple, les parties prenantes d'une politique forestière peuvent inclure des personnes qui vivent à l'intérieur ou à proximité des forêts concernées, les personnes qui vivent à distance mais qui utilisent ces forêts, des colons venus des autres régions du pays ou de l'étranger, des travailleurs, de petits exploitants, des agents forestiers, des responsables de compagnie de bois d'oeuvre, des écologistes, des politiciens, des fonctionnaires, des citoyens nationaux, des consommateurs, des autorités forestières, des agences de l'administration centrale, des agences des autorités locales, des ONG nationales, des universitaires et des chercheurs, des bailleurs de fonds, des consultants, des ONG internationales, des organisations communautaires et des éléments du grand public. Toutes ces personnes ou organisations, si leurs intérêts envers les forêts sont légitimes – et l'un des rôles de l'analyse du pouvoir des parties prenantes sera peut-être d'examiner la légitimité de leurs prétentions – devraient, d'une manière ou d'une autre, être impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique qui affecte les forêts.

Bien souvent, une première **catégorisation utile des parties prenantes** consiste à les classer en intervenants *primaires* ou *secondaires* selon qu'elles sont ou non immédiatement affectées par, ou peuvent ou non immédiatement influencer sur, le système. Si l'amélioration des moyens de subsistance est l'axe majeur d'une intervention – ceux dont les moyens de subsistance sont visés par l'intervention compteront parmi les parties prenantes primaires. Une autre façon de réaliser un premier classement des parties prenantes au sein d'une organisation consiste à les diviser en trois groupes – les parties prenantes internes, intermédiaires et externes. Prenons l'exemple d'un hôpital :

- ❑ *Les parties prenantes internes* sont les groupes de gens qui travaillent entièrement dans les limites de l'organisation, à savoir les administrateurs, les employés de bureau, les infirmières, le personnel des services alimentaires, le personnel d'intendance, etc.
- ❑ *Les parties prenantes intermédiaires* sont celles qui travaillent à la fois en interne et en externe par rapport à l'organisation. Les principales catégories de parties prenantes intermédiaires comprennent le conseil d'administration et le personnel médical.
- ❑ *Les parties prenantes externes* appartiennent à l'une des trois catégories ci-dessous suivant leurs relations avec l'organisation :
 - Ceux qui fournissent des intrants à l'organisation - membres ou patients, payeurs tiers, et fournisseurs de matériel et d'équipement.
 - Ceux qui font concurrence à l'organisation et lui dispute ses membres, ses patients et ses ressources.
 - Ceux ayant un intérêt particulier dans la façon dont l'organisation fonctionne – la Chambre de Commerce ou des organismes de développement économique.

Il convient de rappeler que l'éventail des parties prenantes et les rôles qu'elles jouent n'ont rien d'immuable. Les différents intervenants assument différents rôles et, dans l'analyse du pouvoir des parties prenantes, il est important d'essayer de transcender le tableau superficiel des rôles des différents acteurs : Qui fait pression pour quoi et qui ne peut pas se faire entendre ? Quels sont les "rassembleurs" et quels sont les "diviseurs" ? Il ne faut pas non plus présumer que tous les intervenants d'une même catégorie ont des perceptions identiques. Ces perceptions sont tributaires d'un grand nombre de facteurs – qui doivent être examinés par le biais de l'analyse – et il convient de considérer chaque situation sous un nouveau regard sans formuler de conclusions hâtives quant à la position que prendra vraisemblablement telle ou telle partie prenante.

Qui devrait réaliser l'analyse du pouvoir des parties prenantes ?

L'analyse du pouvoir des parties prenantes a peut-être besoin d'être déclenchée et pilotée par une gamme de professions différentes – en tant qu'individus ou en groupes :

- Des analystes et des assesseurs
- Des planificateurs de projet
- Des responsables d'organisation ou d'entreprise
- Des militants et des activistes
- Des parties prenantes individuelles
- Des groupes de parties prenantes
- Des groupes multipartites

Bien que l'analyse du pouvoir des parties prenantes vise avant tout à tenter de comprendre les interactions entre les gens, elle peut ou non requérir une certaine participation. Tout comme d'autres outils, elle est relativement neutre en termes de valeur ajoutée – ses effets sont fonction de qui l'utilise et comment. Si l'objectif visé est d'avoir un plus grand nombre de parties prenantes qui vont de l'avant ensemble – la participation de ces parties prenantes à l'analyse devient alors cruciale. La crédibilité de l'analyse variera aussi selon que l'organisme ou le groupe qui s'en chargera sera rigoureux et ciblé quant à ses intentions, ses valeurs et ses objectifs.

Même si une analyse du pouvoir des parties prenantes est purement utilisée pour analyser un intervenant donné, il est peu probable que l'on puisse obtenir un tableau réaliste de la gamme de parties prenantes et de leurs intérêts, leur influence et leur pouvoir, sans adopter une approche raisonnablement participative. Toutefois il est rare de pouvoir impliquer tout le monde dès le départ – une route plus efficace pour une analyse participative du pouvoir des parties prenantes consiste à commencer petit et à amorcer progressivement un dialogue avec un nombre croissant de parties prenantes au fil du temps.

Il se peut que des **compétences et attitudes particulières** soient requises pour mener une analyse du pouvoir des parties prenantes. Certaines peuvent se monnayer ou s'acquérir par le biais d'une formation mais d'autres ne s'obtiennent qu'avec l'expérience :

- Communication bidirectionnelle – savoir faire passer un message et savoir écouter celui des autres ;
- Respecter et être respecté par les autres parties prenantes ;
- Être sensible aux questions de genre et de culture ;
- Présider des réunions et des ateliers ;
- Savoir animer les processus impliquant plusieurs parties prenantes ;
- Faire naître la confiance et le consensus et savoir gérer les conflits ;
- Susciter l'enthousiasme, la transparence et l'engagement ;
- Faire preuve de patience – il faut du temps pour que les parties prenantes consultent ceux et celles qu'elles représentent

Comment réaliser l'analyse du pouvoir des parties prenantes – une approche échelonnée

Il convient d'adopter une approche échelonnée dans tous les contextes évoqués plus haut. L'approche suivante est généralisée mais elle est tout particulièrement structurée pour le type d'analyse du pouvoir des parties prenantes requis pour développer, impulser, et assurer le suivi des efforts déployés pour transformer une politique ou une institution.

Etape 1. Formuler un objectif et des procédures d'analyse et une appréciation initiale du système

Tenir compte du niveau institutionnel et de l'objectif

Une appréciation claire des objectifs et des limites de l'analyse s'impose – la portée des questions à inclure, une idée précise de ce qui doit être laissé de côté, et l'identification de ce qu'il faut atteindre et livrer. Bien des choses dépendront :

- *Du niveau institutionnel* : une analyse de politique ou un processus stratégique à l'échelle nationale nécessitera une interaction avec des parties prenantes différentes de ce qui s'imposerait pour une politique régionale, un projet local ou une décision prise au sein d'une entreprise – le premier scénario posera de plus grands défis en termes de représentation verticale en amont et en aval de la hiérarchie.
- *But* : l'évaluation d'une politique possible sera différente de l'évaluation, disons, d'une institution ou d'un processus – dans le premier cas, il faudra inclure une représentation extra-sectorielle importante alors que dans le second il faudra donner peut-être plus de poids aux parties prenantes locales plutôt qu'aux "parties prenantes politiques".

Créer des conditions propices à un dialogue multipartite de qualité

Lorsque l'on prévoit la participation des parties prenantes à l'analyse, il convient d'examiner dès le départ comment les gens sont organisés et comment ils fonctionnent. Il existe plusieurs facettes à la qualité du dialogue des parties prenantes et celles-ci devraient être prises en compte avant, pendant et après l'analyse participative du pouvoir des parties prenantes car elles façonneront le processus. Tout d'abord, le *degré d'inclusion* – qui sera compris dans l'analyse participative – et les *procédures* adoptées pour sa conception et sa mise en œuvre doivent être clairement spécifiés. Parmi les **actions clés** pour garantir un degré d'inclusion et des procédures de qualité figurent :

- Permettre aux parties prenantes d'aider à l'identification des autres parties prenantes ;
- Veiller à ce que les parties prenantes fassent confiance à l'organisateur de la réunion ;
- Promouvoir le dialogue et non une transmission d'information à sens unique
- Veiller à ce que les parties prenantes soient suffisamment préparées et informées pour se faire une opinion avertie et prendre des décisions judicieuses
- Faire participer les parties prenantes à la définition des conditions d'engagement
- Permettre aux parties prenantes d'exprimer leur opinion en toute liberté et sans crainte de représailles
- Prévoir un processus de divulgation publique et de retour d'information

Deuxièmement, il est nécessaire d'accorder de l'importance à la *réactivité* – dans quelle mesure les différents intéressés réagissent à l'analyse et aux *résultats* – ce qui se passe vraiment, qui récolte les bénéfices associés et qui essuie les coûts.

Développer une appréciation initiale du système

Pour veiller à ce que l'analyse soit bien ciblée et à propos, il convient de bien comprendre les problèmes majeurs identifiés par certains des principaux groupes et les facteurs élémentaires d'interaction au sein du système ou de la question. Les principaux décideurs du système et leur influence respective doivent être identifiés. Bref, il faut brosser un tableau initial – il sera ensuite possible d'y ajouter des détails lorsqu'un complément d'information sera rassemblé.

Etape 2. Identifier les principales parties prenantes.

Il existe diverses façons d'aborder l'identification des parties prenantes et chacune présente des avantages et des risques associés. Le processus d'analyse doit reconnaître les risques d'oubli d'une partie prenante pivot et mettre tout en œuvre pour éviter de tels risques. L'usage d'une combinaison d'**approches** permettra de réduire les risques associés avec une démarche particulière.

- ❑ *Identification par le personnel des agences clés et autres individus bien informés.* Ceux qui ont travaillé dans le système depuis un certain temps peuvent identifier des groupes et des individus qu'ils savent être intéressés par les principales questions à l'étude et être bien informés à leur sujet. Toutefois, il convient de faire montre de prudence et de se demander si ces individus ou ces groupes sont véritablement "représentatifs" (voir plus bas).
- ❑ *Identification par le biais de registres écrits et de données démographiques.* Les recensements et les données démographiques peuvent fournir des informations utiles sur les nombres et les implantations des personnes en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur religion, etc. Les organismes clés et leurs agents ont souvent des archives et des registres contemporains utiles sur l'emploi, les revendications conflictuelles, les plaintes de différentes sortes, les personnes ayant assisté aux réunions, les transactions financières, etc. Les contacts avec les ONG et les universitaires peuvent permettre de découvrir des enquêtes et des rapports pertinents ou encore des gens bien informés ou bien placés.
- ❑ *Auto-sélection par les parties prenantes elles-mêmes.* Les communiqués présentés lors d'une réunion, sur la radio locale, dans les journaux, ou selon d'autres moyens de disséminer l'information localement peuvent inciter les parties prenantes à se présenter. L'approche marche mieux pour les groupes qui jouissent déjà de bons contacts et estiment qu'il en va de leur intérêt de communiquer. Ceux qui sont dans des zones plus reculées, ou qui sont pauvres et moins bien éduqués et ceux qui sont peut-être hostiles à d'autres parties prenantes, peuvent ne pas se présenter de cette façon. Au contraire, on court le risque de voir des élites locales, ou d'autres parties ayant des objectifs peu équitables, se mettre en avant.
- ❑ *Identification et vérification par les autres parties prenantes.* Des discussions initiales avec les parties prenantes qui sont identifiées en premier peuvent faire la lumière sur d'autres parties prenantes qui, à leur avis, méritent une inclusion. Cette démarche permettra de mieux comprendre les intérêts et les relations entre les parties prenantes.

Parmi les **questions** fondamentales à poser quelle que soit l'approche retenue, on peut citer :

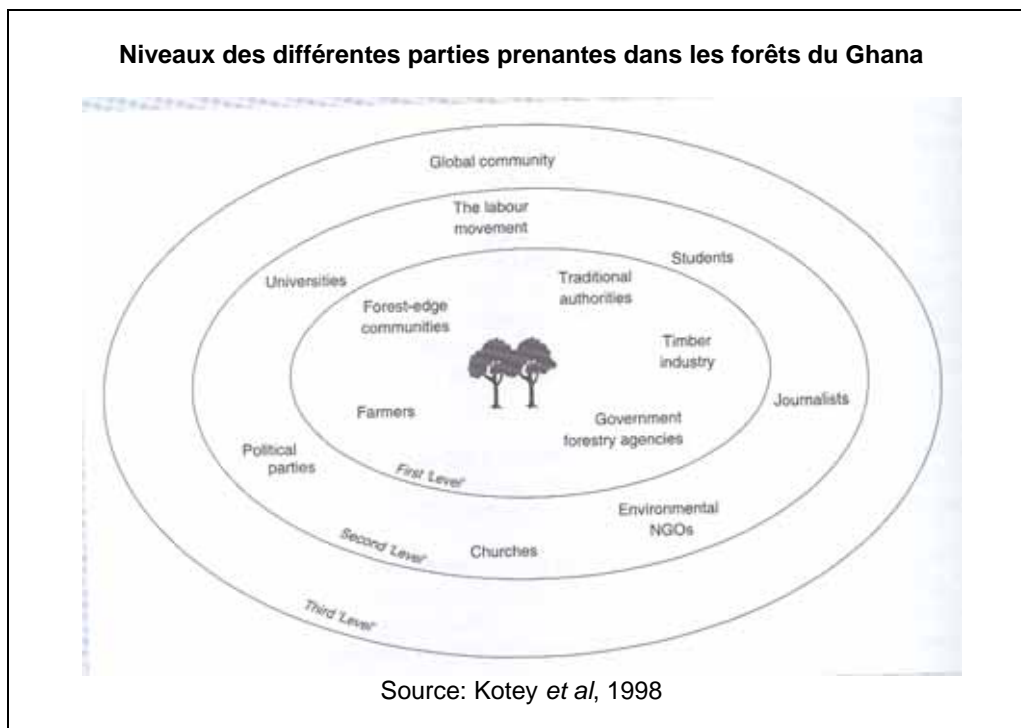
- Quels sont les bénéficiaires potentiels ?
- Qui pourrait être défavorablement touché ?
- Qui a des droits existants ?
- Qui a peu de chance de se faire entendre ?
- Qui va sans doute regretter le changement et mobiliser une résistance à son encontre ?
- Qui est chargé des plans proposés ?
- Qui a de l'argent, des compétences ou des informations clés ?
- Quels comportements devront changer pour permettre la réussite du projet ?

Il est important que les individus impliqués soient vraiment "représentatifs" de leur groupe ou de ceux qu'ils représentent. Les dimensions clés de la **représentation** sont les suivantes :

- ❑ *Identité* – Le représentant partage-t-il les points de vue du groupe/des personnes qu'il représente ou le représentant amènera-t-il avec lui quelques autres/de nombreuses identités au processus, par ex. des affinités tribales/de classe ou des affinités politiques ? Dans quel cas de telles identités peuvent-elles aider ou au contraire entraver la représentation et les résultats ?

- *Responsabilité* – Le représentant a-t-il été choisi par un groupe/un corps électoral donné et consulte-t-il ce groupe régulièrement ? Quelle sorte de spécificité et de sanction le groupe a-t-il attachée à la responsabilité du représentant ? Certains individus endossent le mandat que lui confèrent les membres d'un groupe de parties prenantes mais qui n'est absolument pas appuyé par des processus de reddition de comptes auprès de ces personnes. Différentes personnes ont différents niveaux d'appartenance au sein de leurs groupes et certaines sont donc des représentants plus méritants que d'autres.

A un stade précoce du processus – un schéma élémentaire constitué de cercles concentriques symbolisant les parties prenantes primaires et secondaires peut s'avérer utile pour provoquer un débat et cibler l'analyse ultérieure.



English	French
Global community	Communauté mondiale
Third 'Level'	Troisième "échelon"
The labour movement	Mouvement ouvrier
Students	Etudiants
Journalists	Journalistes
Environmental NGOs	ONG environnementales
Churches	Eglises
Second 'Level'	Deuxième "échelon"
Political parties	Partis politiques
Universities	Universités
Traditional authorities	Autorités traditionnelles
Timber industry	Industrie du bois
Government forestry agencies	Organismes forestiers gouvernementaux
First 'Level'	Premier "échelon"
Farmers	Paysans
Forest-edge communities	Communautés en bordure de forêt

De telles représentations graphiques peuvent faciliter le processus de catégorisation et parfois réduire le nombre de parties prenantes, ce qui s'avérera nécessaire lorsqu'on souhaitera faire une distinction entre tous ceux qui sont susceptibles d'influer sur ou d'être affectés par la politique ou l'institution et les parties prenantes clés dont la participation est primordiale. Les catégories initiales de parties prenantes devront sans doute être subdivisées par la suite au fil de la collecte d'informations. Ainsi par exemple, il sera peut-être nécessaire de subdiviser ceux qui sont touchés au niveau local par une politique en fonction de critères économiques et de genre, et en fonction du degré et du type de participation. De surcroît, il faudra peut-être affiner le classement des groupes de parties prenantes pour tenir compte du fait que, s'il se peut que plusieurs groupes puissent souscrire à des actions semblables, il est probable qu'ils attribueront une *signification* différente à ces actions du fait de leurs priorités et de leurs stratégies de subsistance tout à fait divergentes. Ainsi par exemple, une initiative politique qui permet aux petits propriétaires de tirer un revenu de la culture du paprika dans leur potager bénéficie à tous les petits propriétaires, mais elle revêt une importance tout à fait particulière pour les femmes, lesquelles, en général, doivent jongler entre activités génératrices de revenu et tâches domestiques.

Suivant la nature du problème ou de l'objectif, il peut être particulièrement important de passer au crible les **caractéristiques** des parties prenantes en ce qui concerne :

- *Les traits fondamentaux* - hommes/femmes, riches/pauvres, jeunes/âgées
- *L'implantation* – milieu rural/urbain, près/loin du problème
- *La propriété foncière* - propriétaires/sans terres, gestionnaires, personnel, syndicats
- *La fonction* - producteurs/consommateurs, négociants/fournisseurs/concurrents, régulateurs, décideurs, militants, leaders d'opinion
- *L'échelle* – petite/grande échelle, communauté locale/internationale
- *L'époque* – générations passées, présentes, futures

Chaque partie prenante a besoin d'être clairement définie de façon à ce qu'il n'y ait pas d'ambiguïté quant à la question de savoir de qui l'on parle. Toutefois, il est futile, et parfois même dangereux, de cataloguer trop systématiquement les parties prenantes. Tout comme les tentatives visant à caser les moyens de subsistance des gens en catégories simplistes, telles que paysan, chasseur, pêcheur, etc. sont souvent vouées à l'échec du fait de la complexité des gens au niveau local, les parties prenantes des politiques et des institutions échappent souvent à des catégories toutes tracées comme politicien, homme d'affaires ou responsable de ONG. Dans la pratique, il se peut qu'une personne appartienne simultanément à plusieurs groupes de parties prenantes ou qu'elle change de groupe au fil du temps. Il se peut donc qu'il soit nécessaire de revenir régulièrement sur l'identification des parties prenantes pour réviser les résultats.

Étape 3. Explorer les intérêts, caractéristiques et circonstances des parties prenantes

Une fois les parties prenantes identifiées, il est nécessaire de mieux comprendre leurs intérêts, caractéristiques et circonstances. A ce stade, il est particulièrement important que les parties prenantes expriment leurs propres préoccupations. Une liste récapitulative des **questions** à poser à chaque groupe pourrait englober les points suivants :

- Quelle expérience la partie prenante a-t-elle de la politique/l'institution ou quelles sont ses attentes ?
- Quels bénéfices et coûts y a-t-il eu ou risque-t-il d'y avoir pour la partie prenante ?
- Quels sont les intérêts de la partie prenante qui s'opposent aux objectifs de la politique/l'institution ?
- Quelles sont les ressources mobilisées par la partie prenante ou qu'elle est prête à mobiliser ?

Parmi les **méthodologies** utiles pour cette étape de l'analyse, on peut citer :

- ❑ *Une session de réflexion* pour générer des idées et des questions au sein d'un groupe de partie prenante. Ceci revêt la forme d'une session où tout peut se dire – durant laquelle tous les points soulevés sont consignés par écrit. Par la suite, ces points peuvent être triés et classés selon leur ordre de priorité. Des *groupes de réflexion* peuvent ensuite être réunis avec des parties prenantes données afin de débattre sur tel ou tel sujet.
- ❑ *Des entretiens semi-structurés* lors desquels une liste de contrôle informelle de différentes questions sert à piloter l'entretien avec le groupe, tout en permettant de soulever et d'aborder d'autres questions éventuelles. Cette approche s'avère particulièrement utile pour réaliser une vérification par recoupement, identifier un terrain d'entente, des compromis possibles ou des cadres de prise de décision pour les parties prenantes.
- ❑ *La collecte des données existantes* – toute une variété de données existantes peuvent élucider les intérêts, caractéristiques et circonstances des parties prenantes. Il vaut toujours la peine de fouiller obstinément à la recherche de quelques rapports ou de quelques informations écrites ; bien souvent, on arrive à dénicher des renseignements que l'on n'aurait jamais espérés, parfois dans les endroits les plus inattendus.
- ❑ *Des chartes chronologiques* peuvent être préparées avec les parties prenantes afin de retracer l'histoire des liens et des impacts d'une politique, d'une institution ou d'un processus donné, avec un débat sur les causes et les effets des divers changements.
- ❑ *Des diagrammes* aident souvent les gens à se faire une idée rapide de ce qui est prévu ou de ce dont on parle. Ils parviennent souvent à stimuler la discussion entre gens cultivés et analphabètes. En général, les schémas et les représentations graphiques marchent bien car ils donnent un point de mire pour axer la discussion sur une question ; ils représentent des questions souvent complexes de façon simple ; ils stimulent les idées et sont donc propices à la prise de décision. Bien entendu, certaines personnes ne sont pas inspirées par des schémas et préfèrent une discussion verbale émaillée d'*exemples concrets* et d'*histoires vraies*.

Grâce à ces méthodes, et bien sûr par une observation directe et un dialogue informel périodique, il devient possible de cerner la gamme des **influences sur les parties prenantes**. Parmi ces influences figurent :

- ❑ *Des facteurs institutionnels/organisationnels* - mandats, règles, normes, fonctions, forces et faiblesses ; dynamiques, interactions et culture institutionnelle
- ❑ *Des facteurs de motivation individuelle* : prédispositions idéologiques, quête d'objectifs politiques ; position et contrôle des ressources ; savoir-faire et expérience professionnels ; avancement personnel ; loyautés institutionnelles, mise en valeur de l'image de sa propre agence ; attributs et objectifs personnels, tels que la recherche d'un loyer

Certains intérêts et certaines influences de partie prenante sont donc beaucoup plus évidents que d'autres. Il est important de ne pas oublier que bon nombre d'intérêts sont difficiles à définir - ils peuvent être cachés, multiples, ou en contradiction avec les buts et les objectifs déclarés de l'organisation à laquelle appartiennent les parties prenantes. Certains de ces intérêts et certaines de ces influences ne se révéleront que lentement, alors que d'autres, pour des considérations de convenance politique ou individuelle, devront être laissés de côté sans oser y toucher.

Etape 4. Identifier les modèles et les contextes d'interaction entre parties prenantes

Cette étape vise à comprendre les relations entre parties prenantes, à explorer les facteurs qui entrent en jeu dans les conflits et la coopération, par ex. les relations de pouvoir, les divisions ethniques, religieuses ou culturelles, le contexte historique et les institutions légales. Ceci permettra d'identifier un terrain d'entente, les conflits dominants et les compromis possibles.

Dans le cadre de cette étape, deux **méthodologies** s'avèrent particulièrement utiles :

- *Les quatre R.* Il s'agit d'un outil permettant de décortiquer les rôles des parties prenantes. Il sert à évaluer les dRoits, les Responsabilités et les Récompenses (Revenus, ou Recettes) ainsi que les Relations avec les autres groupes.
- *Les entretiens narratifs.* Il s'agit d'une approche permettant de tirer le meilleur des informateurs clés car elle laisse les parties prenantes présenter l'information à leur manière. L'entretien peut être structuré afin de se faire une idée des principaux enjeux liés à la politique ou à l'institution – ou il peut être plus flou, basé sur le "récit de l'histoire", ce qui permet d'aborder les enjeux sans qu'il soit pour autant nécessaire de poser des questions directes à ce sujet. L'approche doit être personnalisée en fonction de chaque individu. D'un côté, on pourra découvrir des anecdotes par accident dans le couloir, autour d'une bière, ou sur le terrain de golf. A l'autre extrême, on pourra faire appel à un entretien officiel enregistré avec vérification de la transcription pour s'assurer de sa véracité. On pourra avoir recours à toute une gamme de **techniques** :

- Présenter différentes perspectives/points de vue sur un problème en incitant les interlocuteurs à réagir à chacun des scénarios proposés
- Permettre aux personnes interrogées de taire leurs propres valeurs et leurs propres définitions (en reconnaissant que l'engagement envers telle ou telle perspective peut s'avérer politiquement délicat pour elles)
- Faire appel à des scénarios du genre "si... alors" pour déterminer l'opinion des personnes interrogées quant à la faisabilité d'une évolution possible ou d'une recommandation (les gens réagissent parfois plus librement face à des situations hypothétiques)

L'analyste doit avoir conscience du fait que les questions politiques et institutionnelles sont souvent sujettes à controverse – et les parties prenantes doivent savoir comment sera utilisée l'information qu'elles fournissent.

Etape 5. Evaluer le pouvoir et le potentiel des parties prenantes

Il est probable que les priorités des différentes parties prenantes soient très disparates. Dans certains contextes, on pourra mettre au point un système permettant d'évaluer la légitimité et la justification des intérêts des parties prenantes en se servant de critères adaptés à la politique ou à l'institution considérée. Les priorités peuvent être jugées sur la base du niveau et du degré d'engagement social qui les sous-tend – qui y souscrit et quel impact cela a. Toutefois, il peut exister des intérêts légitimes qui sont représentés par des voix qui ont bien du mal à se faire entendre.

Pondération des intérêts des parties prenantes de la politique forestière

Une fois les intérêts des différentes parties prenantes identifiés, il peut s'avérer possible et nécessaire de les "pondérer", en retenant des critères applicables à la question stratégique considérée. Colfer (1995) a développé une approche à adopter lorsque l'objectif recherché est l'amélioration des normes forestières, qui tente de rectifier les déséquilibres entre parties prenantes en termes d'accès aux décisions forestières en veillant à ce que les acteurs forestiers locaux soient pleinement identifiés et "mesurés" vis-à-vis de certains critères. S'appuyant sur l'approche de Colfer, dans certaines circonstances, les parties prenantes peuvent être identifiées et mesurées selon :

- Leur *proximité aux forêts*, bois, arbres ou fermes
- Leur *dépendance* à l'égard des forêts pour leurs moyens de subsistance (à savoir, lorsqu'il existe peu voire aucune autre option que les forêts pour satisfaire les besoins fondamentaux)
- Leurs *liens culturels* avec les forêts et les utilisations des ressources forestières
- Leurs *connaissances* en ce qui concerne le "gardiennage" des actifs forestiers
- Leurs *droits pré-existants* aux terres et aux ressources en vertu du droit coutumier ou du droit commun
- Leur *capacité organisationnelle* en termes d'efficacité du règlement et de prise de décision responsable pour ce qui touche aux biens et services forestiers
- Une *entreprise forestière économiquement viable* basée sur une internalisation du coût social et environnemental et génératrice de bénéfices locaux équitables

Colfer soutient qu'un critère "inverse" peut aussi être appliqué, à savoir si un groupe local *manque de pouvoir*, ce déficit devrait être compensé par un coefficient pondérateur plus élevé. Inversement, on peut préciser que certaines parties prenantes ont des niveaux de pouvoir et d'influence considérables et des intérêts susceptibles de nuire aux aptitudes des autres parties prenantes de se livrer à une bonne gestion de la forêt ou même d'empêcher totalement la bonne gestion de la forêt. Dans de telles circonstances, il faut adopter une approche qui mesure les parties prenantes en fonction du degré selon lequel leurs actions pourraient être *bridées ou empêchées*. C'est là, bien entendu, une tâche très délicate. Les approches pratiques telles que l'analyse du pouvoir des parties prenantes qui peuvent amorcer une ouverture et un débat sur les situations de différence de pouvoir peuvent permettre de réaliser des progrès.

Sources : Colfer 1995; Mayers et Bass 1999

Les parties prenantes ont divers degrés de pouvoir pour contrôler les décisions qui affectent les politiques et les institutions ; de même elles ont divers degrés de "potentiel" pour contribuer à un objectif donné ou "d'importance" pour atteindre cet objectif.

- Le *pouvoir* d'influer sur les politiques ou les institutions découle du contrôle des décisions avec leurs effets positifs ou négatifs. Le pouvoir des parties prenantes peut être assimilé à la mesure dans laquelle les parties prenantes sont capables de persuader ou de forcer les tiers à prendre des décisions et à adopter certaines lignes de conduite. Le pouvoir peut découler de la nature d'une organisation de parties prenantes ou de sa position par rapport à d'autres parties prenantes (par exemple, les ministères qui contrôlent les budgets et les autres départements). D'autres formes de pouvoir peuvent être plus informelles (par exemple, par le biais de relations personnelles privilégiées avec des politiciens au pouvoir). (Voir aussi: *Topographie de l'influence des parties prenantes*).
- Le *potentiel* d'influer sur, ou d'être influencé par, des politiques et des institutions réside dans des caractéristiques particulières propres à un contexte et une implantation – comme les connaissances et les droits. A ce niveau, on attachera une importance particulière aux parties prenantes qui ont un potentiel élevé mais peu de pouvoir. Ces problèmes, besoins et intérêts de parties prenantes seront probablement les plus "*importants*" pour toute initiative visant à améliorer les processus, les politiques ou les institutions.

Une liste de **questions** afin de déterminer quelles sont les parties prenantes qui jouissent de pouvoir et de potentiel (ou d'importance) vis-à-vis de la politique, de l'institution ou du processus considéré(e) pourra comprendre :

- Qui dépend de qui ?
- Quelles sont les parties prenantes qui sont organisées ? Comment cette organisation peut-elle être influencée ou consolidée ?
- Qui contrôle les ressources ? Qui contrôle l'information ?
- Quels problèmes, affectant quelles parties prenantes, figurent parmi les points à traiter ou à soulager en priorité ?
- Quels sont les besoins, les intérêts ou les attentes des parties prenantes qui méritent qu'on leur donne la priorité vis-à-vis de la politique ou de l'institution en question ?

Les informations ainsi obtenues à propos du pouvoir et du potentiel des parties prenantes peuvent être rassemblées dans un tableau ou un schéma. Les parties prenantes peuvent être positionnées, les unes par rapport aux autres, en fonction de ces deux critères généraux, le long d'un axe vertical et d'un axe horizontal. D'un autre côté, ou en complément, les parties prenantes peuvent être classées en quatre stratégies générales d'engagement.

Quatre stratégies générales pour la gestion des relations entre les parties prenantes

Pouvoir/potentiel de la partie prenante	Potentiel élevé	Faible potentiel
Pouvoir élevé	Collaborer avec	Atténuer l'impact, défendre contre
Pouvoir faible	Impliquer, renforcer les capacités et garantir les intérêts	Surveiller ou ignorer

Ce type d'exercice de positionnement des parties prenantes indiquera les risques relatifs posés par les différentes parties prenantes et les coalitions de soutien éventuelles en faveur des actions ou des amendements proposés pour les politiques et les institutions.

Il s'agit d'une approche utilitariste qui suppose que les considérations d'éthique sont hors de propos ou dépassées par le besoin de veiller à ce que certaines parties prenantes prennent l'avantage sur d'autres. Les risques inhérents à cette sorte d'approche résident dans la catégorisation, la représentation et les stéréotypes auxquels on se prête – certaines parties prenantes courent le risque d'être sous-représentées ou mal comprises. Cette approche risque aussi d'ignorer les positions absolument fondamentales adoptées par différentes parties prenantes – liées à des droits et principes de justice sociale et de pérennité – qui ne peuvent pas être traitées par une simple approche utilitariste. Néanmoins, les questions que soulève cette approche sont souvent indissociables des perspectives de changement et il faut donc se féliciter de toute expérimentation dans ce domaine.

Étape 6. Évaluer les options et exploiter les conclusions pour aller de l'avant

Pour être utile, l'analyse des cinq premières étapes doit être résumée dans un format qui permette de visualiser d'un seul coup d'œil les intérêts et les problèmes de chacun. Il est possible de se servir d'une série de tableaux de parties prenantes pour trier l'information concernant les intérêts, le pouvoir, l'influence et la participation de chaque partie prenante clé ou de chaque groupe. On pourra adapter les formats des différents tableaux/matrices pour y inclure des informations différentes ou supplémentaires en fonction de la portée ou de l'axe des questions étudiées :

Relations des parties prenantes entre elles et avec le problème considéré

Partie prenante	Comment est-elle touchée par le problème	Capacité/motivation à participer à la résolution du problème	Relations avec les autres parties prenantes (par ex. partenariat ou conflit)

Impacts escomptés du projet/programme proposé

Partie prenante	Principaux objectifs visés	Impacts positifs (avantages)	Impacts négatifs (coûts)	Impact net

Analyse du pouvoir des parties prenantes d'une politique ou d'une institution donnée

Partie prenante	Intérêt principal	Pouvoir	Potentiel	Relations avec les autres	Impact net	Options / Suites possibles

Dans un premier temps, pour déterminer comment se servir des informations fournies par l'analyse, il faut cerner les options possibles qui découlent des cinq premières étapes. Pour chaque option, il convient d'analyser les risques et les postulats concernant la position et la coopération de chaque partie prenante. Parmi les **questions** permettant de dresser les postulats et les risques figurent :

- Quels sont les rôles ou les réactions de la principale partie prenante qui doivent être présumés si l'on veut pouvoir avancer ?
- Ces rôles sont-ils plausibles et réalistes ?
- Peut-on s'attendre à des réactions négatives, compte tenu des intérêts de la partie prenante ?
- Quel serait l'impact d'une telle réaction ?
- Quel est le niveau de probabilité de cette réaction négative et existe-t-il des risques majeurs ?
- En bref, quels postulats plausibles à propos des parties prenantes viennent appuyer ou menacer l'option proposée ?

Chaque option peut être évaluée pour chaque partie prenante et il est possible de formuler des recommandations précises générales et propres à chaque partie prenante concernant la meilleure façon d'aller de l'avant. Les décisions relatives à ces recommandations exigent un dialogue concerté entre les parties prenantes quant à la question de savoir si, à ce stade, l'analyse s'est bien déroulée avec la participation des parties concernées.

Les conclusions d'une analyse du pouvoir des parties prenantes doivent être incluses dans les propositions de changement des politiques, institutions et processus de même que dans les examens et rapports de suivi. Il est vital de disposer d'enregistrements précis de l'analyse qui serviront de base à toute révision ultérieure. Avec un peu de chance, l'analyse du pouvoir des parties prenantes finira par être perçue comme une composante indissociable d'un processus répété pour l'amélioration des politiques et des institutions, permettant une analyse plus détaillée des problèmes et des objectifs et l'introduction de changements lorsque les révélations et la créativité des parties prenantes prennent le dessus.

Forces et faiblesses de l'analyse du pouvoir des parties prenantes

L'analyse du pouvoir des parties prenantes est un outil très efficace pour affiner l'appréciation des effets de répartition des politiques et institutions existantes ou envisagées. Cet outil permet également d'identifier qui est capable d'influer sur les politiques et les institutions et comment. Conduite avec la participation active des principaux intervenants, l'analyse du pouvoir des parties prenantes peut accroître l'appropriation des décisions, permettre d'écarter les questions les plus épineuses durant les premières phases de négociation et faciliter l'identification des priorités convenues.

Les parties prenantes peuvent ne pas tomber d'accord mais, en participant à l'analyse, elles peuvent découvrir les perspectives des autres parties prenantes, leur pouvoir et leurs tactiques, et elles peuvent apprendre à reconnaître les gagnants et les perdants d'aujourd'hui et les raisons de cet état de fait. Grâce à cette expérience, quelques opinions seront ébranlées, des idées nouvelles verront le jour et le type d'information et d'organisation requis pour que les perdants puissent enfin livrer bataille dans des conditions plus équitables sera identifié. Ainsi par exemple, lorsque l'analyse du pouvoir des parties prenantes révèle des informations aux groupes les moins puissants, cela peut les aider à affirmer leurs rôles durant les négociations.

Le suivi et le compte rendu de l'analyse du pouvoir des parties prenantes peuvent, à eux seuls, devenir un outil permettant d'aller de l'avant. En dialoguant régulièrement avec les parties prenantes, certaines organisations ont appris non seulement à mieux les inclure dans les processus de prise de décision mais aussi comment les responsabiliser.³

L'analyse du pouvoir des parties prenantes peut aller droit au coeur d'un problème – mais à elle seule elle n'a guère de chance de fournir des solutions toutes faites. Son utilisation dans le cadre d'un processus permettant d'aller de l'avant reste encore à étoffer. L'analyse du pouvoir des parties prenantes est loin d'être adoptée de façon systématique dans la plupart des contextes de l'élaboration ou de la mise en œuvre des politiques ou des institutions. C'est seulement par le biais d'une expérience plus poussée qu'il sera possible de s'attaquer aux principaux enjeux, y compris :

- *Les ordres du jour des analystes* – les intérêts et les ordres du jour de ceux qui déclenchent et pilotent l'analyse doivent être expliqués de façon transparente et régulièrement remis en question
- *Équité versus hiérarchisation* – comment traiter les parties prenantes de façon équitable tout en développant les méthodes nécessaires pour établir une hiérarchie ou faire un choix entre elles
- *Potentiel limité d'introspection* – l'analyse du pouvoir des parties prenantes éprouve maintes difficultés à maîtriser les dynamiques et les conflits internes au sein des groupes de parties prenantes
- *Les parties prenantes ne sont pas statiques* – les groupes de parties prenantes peuvent se chevaucher et, au sein d'un même groupe, des membres peuvent assumer des identités multiples
- *Conflits liés aux valeurs fondamentales* – les parties prenantes peuvent avoir des systèmes de valeur très différents et, à elle seule, l'analyse du pouvoir des parties prenantes ne découvrira peut-être que peu de terrain d'entente. Toutefois, en cas d'opposition, cela peut donner lieu à un débat plus riche avec des contrôles et des prises de position plus mesurées
- *Groupes marginalisés* – alors que l'analyse du pouvoir des parties prenantes peut mettre en lumière les intérêts des groupes marginalisés, elle ne saurait à elle seule leur garantir

³ Actuellement, ce type d'organisations et d'entreprises sont incités à rallier les rangs d'une initiative internationale multipartite appelée la Global Reporting Initiative (2001) dont la mission est de développer et de diffuser des principes directeurs de rédaction de rapports sur la gestion durable applicables à l'échelle mondiale et destinées aux organisations souhaitant englober les perspectives des parties prenantes dans les comptes rendus qu'elles présentent sur les dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités.

une représentation plus forte. Un classement hâtif des parties prenantes en fonction de leur pouvoir et de leur potentiel peut parfois déboucher sur des malentendus et une sous-représentation des groupes moins bien classés

- *Faire le jeu des tout puissants* – là où l'analyse révèle des informations sur les groupes les moins puissants, cela peut être dangereux car cela peut déboucher sur des actions inéquitables de la part de groupes plus puissants au sein du processus.

Nombre de ces enjeux ont trait à la boîte de Pandore que constituent les relations entre parties prenantes. Ceux qui conduisent l'analyse du pouvoir des parties prenantes et par là même ouvrent ces relations doivent s'engager à faire en sorte que les conséquences ne soient pas simplement laissées en suspens mais liées à des mécanismes qui puissent continuer à s'en occuper par la suite.

Analyse du pouvoir des parties prenantes – c'est aussi un outil pour des tâches moins nobles

L'analyse du pouvoir des parties prenantes peut jouer un rôle vital dans les stratégies liées à l'organisation et la mobilisation des activités. Mais, comme les autres outils permettant de travailler sur les politiques et les institutions, elle nécessite du temps et des ressources qui sont bien souvent très limitées au sein des groupes communautaires de moindre envergure. Les entités plus larges telles que les directions gouvernementales, les sociétés, les grosses ONG et les projets à grande échelle – qui souhaitent monter des campagnes percutantes et des stratégies propices à la promotion de leurs intérêts dans le processus d'élaboration des politiques sont plus versées dans l'art de l'analyse du pouvoir des parties prenantes. Ces entités, qui peuvent être les amis ou les ennemis politiques de groupes plus modestes, peuvent faire appel à des campagnes aux reins solides qui font intervenir le savoir-faire de conseillers et de consultants, lesquels ont tracé des scénarios politiques tenant compte d'une foule de variables, y compris les médias, le soutien de la communauté et les ressources monétaires pour façonner des stratégies en cascade afin de protéger leurs intérêts.

L'analyse du pouvoir des parties prenantes dans ce contexte a besoin d'évaluer l'impact des différentes positions sur la motivation, l'exploitation et le renouvellement du soutien en faveur d'une politique tout en minimisant ou en neutralisant l'opposition politique. Ces dernières années, un certain nombre d'ouvrages ont été publiés (voir la liste des ouvrages recommandés pour en savoir plus) qui cherchent à aider les entreprises à se défendre lorsqu'elles sont "assaillies" par des parties prenantes en leur prodiguant des conseils sur la protection de leur réputation. Des logiciels ont même été développés dans cette optique. Deux des programmes Windows les plus populaires dans ce domaine sont Outrage et PolicyMaker.

OUTRAGE (<http://www.gest.com.au/outrage.html>) part du principe qu'une gestion réussie des risques pour la réputation d'une entreprise dépend de l'aptitude de celle-ci à faire face aux questions soulevées par ses critiques et de leur degré réel ou potentiel d'indignation. Le programme laisse une société sélectionner et décrire les sources et les parties prenantes (y compris les militants communautaires ou les organes gouvernementaux) qui ont le plus de chance de faire entendre leur opposition à la société. Une fois ces variables sélectionnées, il génère le niveau anticipé d'indignation que l'on peut attendre d'une partie prenante. Il permet ensuite à la société de manipuler les variables retenues afin d'arriver à un scénario favorable pour minimiser le niveau d'indignation.

Comment fonctionne le logiciel ? Vous définissez une situation susceptible de générer une controverse puis vous identifiez et vous classez les principaux acteurs en présence : alliés, acteurs neutres ou opposants. Ensuite, vous donnez un score à chaque partie prenante en fonction de son niveau de "pouvoir" ou de "passion" (engagement). Selon ce classement, vous pouvez ensuite choisir une stratégie appropriée pour vous occuper de la partie prenante en question. Cela permet aussi d'évaluer le niveau de dissension auquel la société devra vraisemblablement faire face. OUTRAGE aide les sociétés à "désarmer" les arguments des parties prenantes riches en pouvoir mais faibles en passion, en faisant ce qu'il faut pour les distraire jusqu'à ce que d'autres sujets retiennent leur attention. Les parties prenantes passionnées mais sans pouvoir doivent être "vaincues" ; quant à celles qui n'ont ni pouvoir ni passion, elles peuvent être "ignorées". Enfin, face à celles qui sont à la fois puissantes et passionnées, la société doit "se soumettre" ou accéder à leurs exigences.

PolicyMaker (<http://www.polimap.com>) est dans la même veine – et prétend aider ceux qui souhaitent influencer les politiques à définir et à identifier la teneur de la politique, les principaux acteurs, les opportunités et les obstacles ainsi que les stratégies, qui peuvent ensuite être évaluées en termes d'impact

et de résultats. Une fois que vous avez défini votre politique, vous identifiez les parties prenantes par le biais d'un tableau personnalisable, en fonction de leurs optiques, positions politiques, pouvoir politique ou autres facteurs. Vous pouvez ensuite générer un certain nombre de rapports et de graphes qui représentent visuellement le paysage politique et le classement des principaux intervenants. Ceci comprend une comparaison de la politique actuelle avec les politiques futures, la faisabilité et les opportunités, les coalitions et les permutations de réseau possibles, et enfin d'où risque venir l'opposition potentielle. Une fonction de graphe de faisabilité vous permet d'évaluer la force relative de vos partisans par rapport à celle de l'opposition. En fait, le programme vous donne la possibilité de voir en quoi les modifications d'une politique proposée peuvent être affinées pour séduire l'opposition potentielle.

Si PolicyMaker se vend aux alentours de US\$90, le prix du logiciel OUTRAGE permet de penser qu'il n'est sans doute pas destiné à une utilisation généralisée. Il coûte environ US\$3.000 par licence et US\$36.000 pour une licence d'entreprise nationale illimitée. Chaque éditeur propose une version allégée de son programme téléchargeable gratuitement en guise de démonstration.

Source : OMB Watch, 1999

Liens/sources d'informations complémentaires

Avant de réaliser une analyse du pouvoir des parties prenantes, on souhaitera peut-être mettre à profit les outils suivants :

- *Topographie de l'influence des parties prenantes*

En complément de l'analyse du pouvoir des parties prenantes, ou pour étoffer certains des domaines abordés dans le présent document, l'outil *Les quatre R* pourra s'avérer utile. Le lecteur trouvera ces outils sur le site www.policy-powertools.org

Les *références* suivantes sont également recommandées :

AusAid. 2000. *The logical framework approach: stakeholder analysis*. AusAid – The Australian Government's Overseas Aid Program. www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/1-2-6.html

Australia National University. *Stakeholder Analysis: what is it and how is it applied?* www.anu.edu.au/Forestry/prmwebpage/12/Project/saweb.html

Bendell, J. 2000. *Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, Sheffield

Colfer, C.J.P. 1995. *Who Counts Most in Sustainable Forest Management?* CIFOR Working paper No. 7, Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor

DFID, 1999. *Shaping Forest Management: how coalitions manage forests*. Department for International Development, Londres.

Dick, B. 1997. *Stakeholder analysis*. www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html

Environment Council 1999. *Guideline for Stakeholder Dialogue – a Joint Venture*. The Environment Council et Shell International, Londres

Filer, C. avec Sekhran, N. 1998. *Loggers, donors and resource owners. Policy that works for forests and people series no. 2: Papua New Guinea*. National Research Institute, Port Moresby et IIED, Londres.

Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston

Global Reporting Initiative. 2001. *Sustainability Reporting Guidelines*. www.globalreporting.org

Greenall, D. et Rovere, D. 1999. *Engaging Stakeholders and Business-NGO Partnerships in Developing Countries: Maximising an Increasingly Important Source of Value*. The Centre for Innovation in Corporate Responsibility, Novembre, Etats-Unis

Grimble, R. et Chan, M.K. 1995. *Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries: some practical guidelines for making management more participatory and effective*. Natural Resources Forum, Vol.19, No.2

ISEA. 1999. *Stakeholder dialogue management system standard: AA1000*. Institute of Social and Ethical Accountability, Londres

Kotey, E.N.A., Francois, J., Owusu J.G.K., Yeboah, R., Amanor, K. et Antwi, L. 1998. *Falling into Place. Policy that works for forests and people series no.4. Ghana*. IIED, Londres.

Kulzick, R.S. 1999. *Stakeholder analysis for business*. Kulzick Associates PA - Consulting Services. www.kulzick.com/Stakehr1.htm

MacArthur, J.D. 1997. *Stakeholder roles and stakeholder analysis in project planning: a review of the approaches in three agencies - World Bank, ODA and NRI*. Discussion Paper, No.73, Development and Project Planning Centre, University of Bradford, Bradford

MSG et UNICEF. 1998. *Stakeholder analysis*. Management Science for Health et the United Nations Children's Fund. <http://erc.msh.org/quality/ittools/itstkan.cfm>

Mayers, J et Bass, S. 1999. *Policy that works for forests and people*. Series overview. International Institute for Environment and Development, Londres

Mayers J., Ngalande, J., Bird, P. et Sibale, B. 2001. *Forestry Tactics: lessons learned from Malawi's National Forestry Programme*. Policy That Works for Forests and People series No.11, International Institute for Environment and Development, Londres

ODA. 1995. *Guidance note on how to do stakeholder analysis of aid programmes*. Social Development Department, Overseas Development Administration, Londres

OMB Watch. 1999. *Policy making software*. (OMB est le Bureau de la Maison Blanche chargé de la gestion et du budget). www.ombwatch.org/npt/nptalk/mar2000/stakehld.html

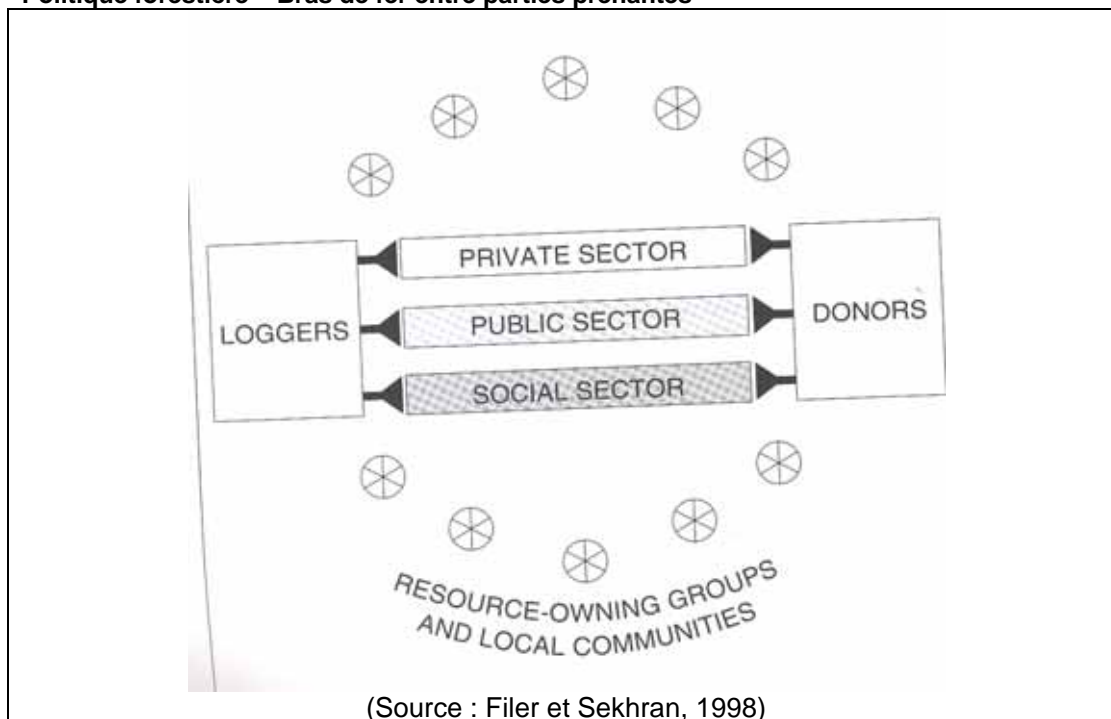
Banque mondiale. *Conducting a stakeholder analysis*. Technical Note 9. Poverty Reduction Strategy Formulation. www.worldbank.org/participation/tn9.htm

Annexe. Exemples et études de cas

1. Parties prenantes de la politique forestière en Papouasie Nouvelle-Guinée – une liste d'acteurs dans un drame social

Pour aborder l'éventail des parties prenantes, il est utile de les assimiler à une liste d'acteurs dans un drame social. Cette approche a été retenue par Filer et Sekhran (1998) dans l'analyse du processus de politique forestière en Papouasie Nouvelle-Guinée ; les acteurs de la pièce sont les politiciens, les fonctionnaires, l'industrie, les ONG, les bailleurs et les propriétaires des ressources locales. "Certains acteurs font plus de bruit que d'autres et le processus de politique nationale est axé sur une lutte entre l'industrie forestière et un groupe de pression de bailleurs de fonds qui se disputent âprement les faveurs des propriétaires de ressources. Ce sont les deux premiers acteurs qui ont les voix les plus soudées mais c'est le dernier groupe qui détient le décor. La faiblesse des trois autres acteurs traduit le fait que presque tous les habitants de Papouasie Nouvelle-Guinée sont détenteurs de ressources et se présentent dans cette optique lorsqu'ils font la cour aux politiciens, fonctionnaires et ONG. Le thème de la pièce est "la gestion durable des forêts" mais l'intrigue se déroule autour des relations entre les manœuvres politiques du village mélanésien et les intérêts divergents d'un groupe disparate d'étrangers".

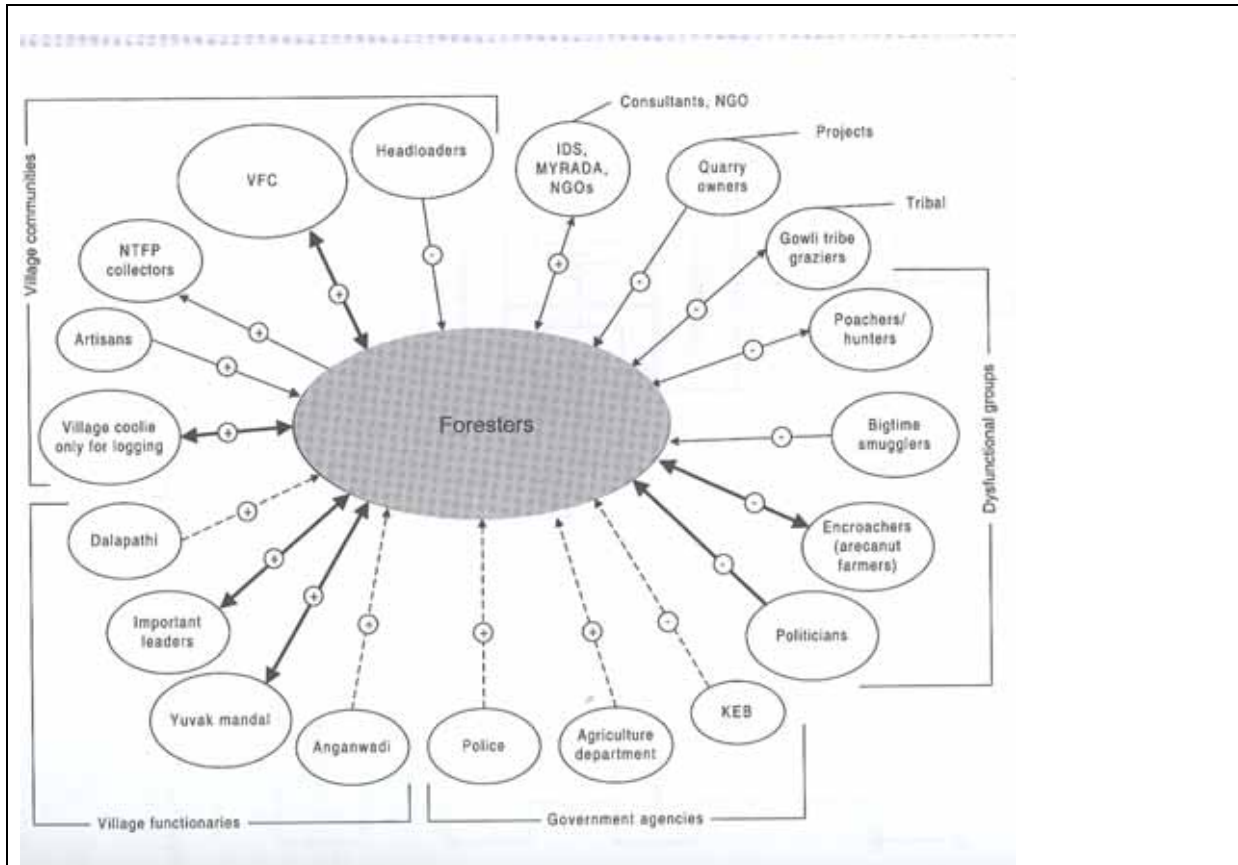
Politique forestière – Bras de fer entre parties prenantes



English	French
Loggers	Exploitants forestiers
Private sector	Secteur privé
Public sector	Secteur public
Social sector	Secteur social
Donors	Bailleurs
Resource-owning groups and local communities	Groupes propriétaires des ressources et communautés locales

L'analyste doit aussi s'assimiler à un autre acteur de la pièce. Tout comme le reste des personnages, nous ne disposons pas d'une connaissance universelle des souhaits, besoins, objectifs et méthodes de toutes les autres parties prenantes du processus politique – nous devons nous contenter de présenter un éventail d'interprétations possibles ou des bribes de dialogues durant lesquels ces parties prenantes se transmettent ce savoir.

2. Relations des parties prenantes avec le département forestier de Karnataka



(Source : DFID, 1999)

Ce schéma a été préparé par un groupe de forestiers dans l'Etat de Karnataka en Inde. Il illustre la multiplicité des parties prenantes reconnues par les forestiers. Il a été attribué un cercle à chaque groupe de parties prenantes et les flèches servent à visualiser les relations avec les forestiers – l'épaisseur et le sens du trait illustre la robustesse et le sens de l'influence d'un groupe sur un autre. Les signes plus ou moins indiquent également si cette influence est positive ou négative.

Dans d'autres schémas de ce type, la taille du cercle peut être ajustée pour illustrer l'importance du groupe ou le nombre de membres qu'il contient. L'intervalle ou la zone de recouvrement entre les cercles peut représenter l'étroussesse des liens ou au contraire la distance entre les groupes. Les traits entre les groupes de parties prenantes peuvent illustrer leurs relations, et le type de trait peut indiquer si la relation est formelle ou informelle etc. L'attrait de ces schémas réside dans leur élaboration. Des cercles pré-découpés en papier ou autre peuvent être préparés et les participants n'ont pas besoin d'être bien éduqués pour participer. Nombre de questions épineuses seront sans doute soulevées dans le cadre de l'élaboration du schéma et pour finir, on obtiendra une représentation claire et parlante des relations clés qui peut s'avérer très utile pour stimuler un nouveau débat.

English	French
Foresters	Forestiers
Consultants, NGO	Consultants, ONG
IDS, MYRADA, NGOs	IDS, MYRADA, ONG
Projects	Projets
Quarry owners	Propriétaires de carrière
Tribal	Tribal
Gowli tribe graziers	Pasteurs de la tribu Gowli
Dysfunctional groups	Groupes dysfonctionnels
Poachers/hunters	Braconniers/chasseurs
Bigtime smugglers	Gros contrebandiers

Encroachers (arecanut farmers)	Empiéteurs (producteurs de noix d'arec)
Politicians	Hommes politiques
Government agencies	Organismes gouvernementaux
KEB	KEB (compagnie d'électricité)
Agriculture department	Département de l'agriculture
Police	Police
Village functionaries	Fonctionnaires villageois
Anganwadi	Anganwadi
Yuvak mandal	Yuvak mandal
Important leaders	Chefs importants
Dalapathi	Dalapathi
Village communities	Communautés villageoises
Village coolie only for logging	Coolie villageois (abattage seulement)
Artisans	Artisans
NTFP collectors	Ramasseurs de PFNL
VFC	Comité villageois forestier
Headloaders	Porteurs

3. Analyse du pouvoir des parties prenantes pour une décision donnée

Faire un tableau

Préparer un tableau comme ci-dessous :

Inscrire l'objectif visé ici					
Parties prenantes	Attitude		Influence		Actions
	Est.	Conf.	Est.	Conf.	

Est. = estimation Conf. = confiance

Dresser la liste des parties prenantes

Identifiez et dressez la liste des parties prenantes. Il peut s'agir d'individus ou de groupes de parties prenantes ou d'une combinaison des deux. Si les parties prenantes peuvent être assimilées à un groupe, servez-vous de groupes. La manière de procéder la plus efficace est d'énumérer le plus grand nombre possible de parties prenantes sur une feuille de papier puis de les reporter dans la colonne de gauche du tableau. Il sera peut-être utile de les classer sommairement par ordre d'importance. (Vous pourrez toutefois changer d'avis quant à leur importance respective à l'issue de l'analyse.)

Estimer l'attitude et la confiance

Renseignez chacune des colonnes 2 à 5. Enregistrez vos estimations dans les colonnes en procédant comme suit :

Colonne 2 : votre meilleure estimation de l'attitude de la partie prenante – qu'elle soit favorable ou opposée. On pourra employer un code à cinq catégories :

- ++ très favorable
- + plutôt favorable
- o indifférente ou indécise
- plutôt opposée
- fortement opposée

Colonne 3 : quel niveau de confiance accordez-vous à l'estimation portée dans la colonne 2 ? Ici, vous pouvez employer :

- ✓ (une coche) si vous êtes très sûr de vous
- ? si vous êtes plutôt sûr de vous (mais il manque peut-être quelques informations, ou bien vous avez des doutes quant à leur interprétation)
- ?? dans le cas d'une estimation bien pesée
- ??? dans le cas d'une estimation au pif, ce qui vous passe par la tête

A moins d'obtenir un consensus immédiat au sein du groupe, la notation mérite au moins un point d'interrogation.

Colonne 4 : votre estimation la plus juste de l'influence de la partie prenante. En principe, un code à trois catégories suffira :

- F forte : cette personne ou ce groupe ont un pouvoir de veto, officiellement ou officieusement
- M moyenne : vous parviendrez sans doute à vos fins malgré l'opposition de cette personne ou de ce groupe, mais ce ne sera pas facile
- N cette personne n'a guère d'influence sur les résultats des actions que vous envisagez

Colonne 5 : quel niveau de confiance accordez-vous à l'estimation portée dans la colonne 4 ? Vous pouvez employer les mêmes codes que pour la colonne 2.

Prévoir des stratégies

Planifiez vos stratégies pour aborder et impliquer chaque personne ou chaque groupe. Vos notations dans les colonnes 2 à 5 vous y aideront. Votre stratégie est consignée dans la colonne 6. Il s'agit le plus souvent d'obtenir davantage d'informations, ou d'impliquer la partie prenante dans la planification du changement. En général, des points d'interrogation indiquent un besoin de plus d'informations. Plus il y a de points d'interrogation et plus la personne a d'influence, plus le besoin d'information est grand. Dans certains cas, vous choisirez peut-être d'aborder directement l'intéressé. Dans d'autres cas, vous préférerez peut-être aborder quelqu'un d'autre qui, à votre avis, en sait davantage sur l'attitude ou l'influence de l'intéressé. En général, une forte influence indique la nécessité d'impliquer la personne d'une manière ou d'une autre. (Ou, si vous préférez ne pas l'impliquer et si elle vous est opposée, vous pourrez choisir de trouver un moyen de neutraliser son influence). Les personnes ou les groupes qui nécessitent le plus d'attention sont ceux qui sont influents et vous sont opposés. En ce qui concerne la participation, décidez de son niveau. Par exemple : uniquement impliqué en tant qu'informateur ; consulté ; directement impliqué dans la prise de décision ; impliqué en qualité de co-chercheur et de co-acteur ; ou d'autres catégories analogues.

(Source : Dick, 1997)

4. Analyse des parties prenantes pour un projet

L'exemple suivant est basé sur une analyse officielle des parties prenantes réalisée pour le projet d'un organisme d'aide avec une administration locale. Toutefois, il a été banalisé par souci du respect de la confidentialité.

L'analyse des parties prenantes offre une évaluation globale de la gamme des intérêts identifiés durant la conception du projet. Les parties prenantes sont énumérées dans le tableau ci-dessous avec un résumé de leur intérêt et une évaluation de leur impact. Les parties prenantes sont classées comme suit :

- Les *parties prenantes primaires directes* sont les principaux bénéficiaires du projet
- Les *parties prenantes primaires indirectes* ne sont pas des bénéficiaires directs mais seront affectées par le projet
- Les *parties prenantes secondaires* sont les autres parties prenantes du processus.

Les parties prenantes énumérées dans le tableau ont été classées selon leur importance et leur influence respectives. Ce point est illustré dans le graphe qui figure en dessous du tableau. L'importance est évaluée en termes du rôle dans la réalisation des résultats et de l'objectif du projet. L'influence est jugée en fonction du pouvoir qu'une partie prenante peut exercer sur le processus et le résultat du projet.

Les parties prenantes ayant une importance élevée pour le projet mais une faible influence – représentées par le cadre A du graphe - comprennent les membres du personnel des organismes d'exécution de projet qui sont chargés de la mise en œuvre du projet mais ne seront pas nécessairement des décideurs. Les prestataires de services figurent également dans ce cadre car ils apporteront une contribution précieuse aux travaux du projet sans toutefois pouvoir modifier de façon substantielle la façon dont il est conçu ou mis en œuvre.

Dans le cadre B, parmi les parties prenantes ayant un haut degré d'influence et d'importance pour la réussite du projet figurent le Ministre, les équipes d'encadrement supérieur des organismes d'exécution du projet, les autorités locales retenues pour les études pilotes et les départements provinciaux des administrations locales.

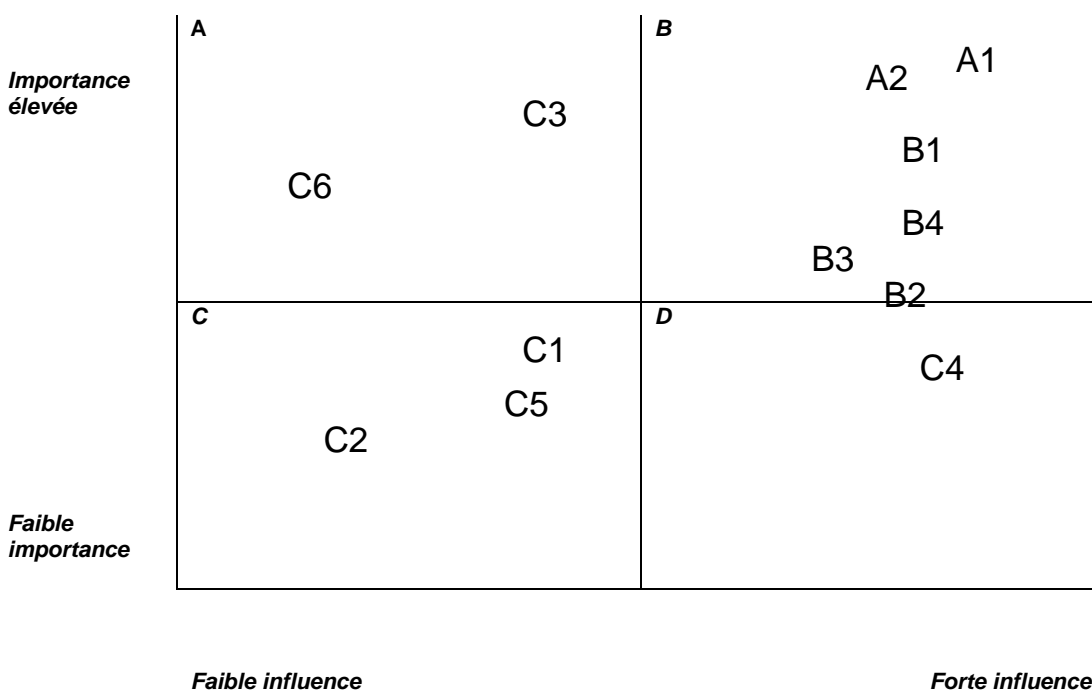
Les parties prenantes influentes mais ayant moins d'importance pour la réalisation de l'objectif et des résultats du projet sont regroupées dans le cadre D.

Le dernier groupe de parties prenantes, dans le cadre C, représente les acteurs les moins importants et les moins influents. Leurs intérêts doivent être surveillés pour veiller à (a) ce qu'il ne leur soit pas porté préjudice et (b) leur importance et leur influence ne changent pas au fil de l'évolution des circonstances.

PARTIE PRENANTE	INTERETS MAJEURS	IMPORTANCE VIS-À-VIS DU PROJET	INFLUENCE SUR LE PROJET	PARTICIPATION
Primaire directe				
Ministre	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que le processus de transformation de l'administration locale soit mené à bien • Consolider les structures et les systèmes au sein du secteur • Garantir une gouvernance coopérative 	Elevée. Fournira un leadership global et un soutien politique	Elevée. Influera sur tous les aspects de la politique	Responsable de la mise en oeuvre globale du projet
Equipe d'encadrement supérieur des organismes d'exécution de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser toute la législation, la réglementation et les systèmes pertinents pour servir de cadre de mise en oeuvre • Accélérer le processus de mise en oeuvre • Assurer le renforcement des capacités des provinces et des autorités locales 	Elevée. Fournira un leadership global et un soutien politique	Elevée. Influera sur tous les aspects de la politique	Responsable de la mise en oeuvre globale du projet
Primaire indirecte				
Autorités locales	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires dans la phase pilote des nouveaux systèmes • Accélérer le changement au sein de leur propre administration • Se conformer aux prescriptions nationales 	Elevée. Fourniront des sites pour la mise en oeuvre et la phase pilote	Elevée. Seront chargées de la mise en oeuvre et de la réussite des sites pilotes	Bénéficiaires de la mise en oeuvre réussie du projet. Seront consultées et impliquées par le biais de partenariats municipaux
Association d'autorités locales	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter les intérêts de l'administration locale structurée • Accélérer le programme de changement 	Elevée. Contribuera à tous les systèmes et toutes les lignes directrices élaborés	Elevée. Influera sur tous les systèmes et toutes les lignes directrices	Consultée sur tous les aspects de la conception et de la phase pilote
Programme de gestion du changement de l'administration locale	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un cadre coordonnateur pour les programmes des bailleurs • Donner son avis sur l'utilisation des fonds des bailleurs 	Elevée. Intégrera l'apprentissage dans tous les projets et dans la phase pilote	Moyenne. Donnera son avis sur la coordination et les résultats du projet	Apprentissage dirigé par son intermédiaire
Services provinciaux de l'administration locale	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre les systèmes et cadres nationaux • Fournir un soutien direct aux autorités locales 	Elevée. Fourniront soutien et coordination pour la mise en oeuvre	Elevée. Influenceront sur la nature du soutien fourni	Inclus dans les structures consultatives

PARTIE PRENANTE	INTERETS MAJEURS	IMPORTANCE VIS-À-VIS DU PROJET	INFLUENCE SUR LE PROJET	PARTICIPATION
C. Secondaire				
Autres services de l'administration centrale et provinciale	<ul style="list-style-type: none"> Transformation réussie du système administratif local Collaboration aux processus mixtes 	Faible. Fourniront des mécanismes de soutien aux organismes d'exécution de projet, le cas échéant	Faible. Ne peuvent que coopérer ; ne peuvent pas intervenir	Consultés en cas de besoin. Informés par mises à jour périodiques
Membres du Parlement et membres des instances provinciales	<ul style="list-style-type: none"> Transformation réussie du système administratif local 	Faible. N'apporteront qu'une contribution limitée au projet	Faible. Ne peuvent que coopérer ; ne peuvent pas intervenir	Consultés en cas de besoin
Prestataires de service	<ul style="list-style-type: none"> Concrétisation des résultats en fonction des besoins Fournir l'assistance requise pour la mise en oeuvre du projet 	Elevée. La réussite du projet dépend de leurs performances	Moyenne. Responsables des résultats du projet mais peuvent être renvoyés en cas de contre-performances	Impliqués dans la fourniture des résultats du projet
Main-d'oeuvre organisée	<ul style="list-style-type: none"> Protection des intérêts des membres, par ex. perte d'emploi 	Faible. Aidera à déterminer les solutions possibles lors des cas pilotes	Elevée. Si elle est favorable, elle peut contribuer à la réussite du projet	Consultation et participation aux stades stratégiques de la mise en oeuvre
ONG, OBC et autres structures communautaires	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer aux processus de mise en oeuvre Fournir des services aux autorités locales 	Faible. Participera aux projets pilotes	Faible. Apportera une contribution aux projets pilotes mais n'aura pas d'impact direct	Implication durant la phase pilote
Personnel des organismes d'exécution de projet	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des objectifs Renforcement des capacités par la mise en oeuvre du projet Aptitude à faire face aux nouveaux systèmes et à l'évolution des besoins Résistance aux nouveaux systèmes et aux approches novatrices 	Elevée. Sera directement impliqué dans la mise en oeuvre	Faible. Ne peut changer ni la structure ni le processus du projet	Impliqué dans la mise en oeuvre du projet

Classification des parties prenantes en fonction de leur influence et de leur importance respectives



INDEX

Partie prenante primaire		Partie prenante secondaire	
A1	Ministre	C1	Autres services de l'administration centrale et provinciale
A2	Equipe d'encadrement supérieur des organismes d'exécution de projet	C2	Membres du Parlement et membres des instances provinciales
B1	Autorités locales	C3	Prestataires de services
B2	Association d'autorités locales	C4	Main-d'oeuvre organisée
B3	Programme de gestion du changement de l'administration locale	C5	ONG, OBC et autres structures communautaires
B4	Services provinciaux de l'administration locale	C6	Personnel des organismes d'exécution de projet

5. Topographie du pouvoir et du potentiel des parties prenantes du Programme forestier national du Malawi

La Cellule de Coordination du Programme forestier national (PFN) du Malawi reconnaît que les parties prenantes ont des niveaux de pouvoir d'intervention très différents. Elle a aussi tenté d'exposer une théorie selon laquelle les parties prenantes varient en importance ou en potentiel pour l'amélioration de la foresterie et des moyens de subsistance. Le potentiel d'amélioration de la foresterie et des moyens de subsistance réside dans des facteurs tels que : les connaissances en matière de gestion forestière, la proximité des forêts, la dépendance à l'égard des biens et des services forestiers, une entreprise forestière viable, des liens culturels envers les forêts et les droits existants. Certaines parties prenantes ont un potentiel non négligeable d'amélioration de la foresterie et des moyens de subsistance, et pourtant elles n'ont guère de pouvoir pour le faire. D'autres, en revanche, ont un potentiel plus faible, mais elles ont un pouvoir considérable. Pour amorcer un débat lors des réunions du forum multipartite, la Cellule de coordination a mis au point un système élémentaire de classement des groupes de parties prenantes en fonction de leur pouvoir et de leur potentiel. Le tableau et les schémas suivants illustrent les résultats. Le tableau dresse la liste des principaux groupes de parties prenantes existants puis il donne un classement indicatif pour chacun sur la base des principes suivants :

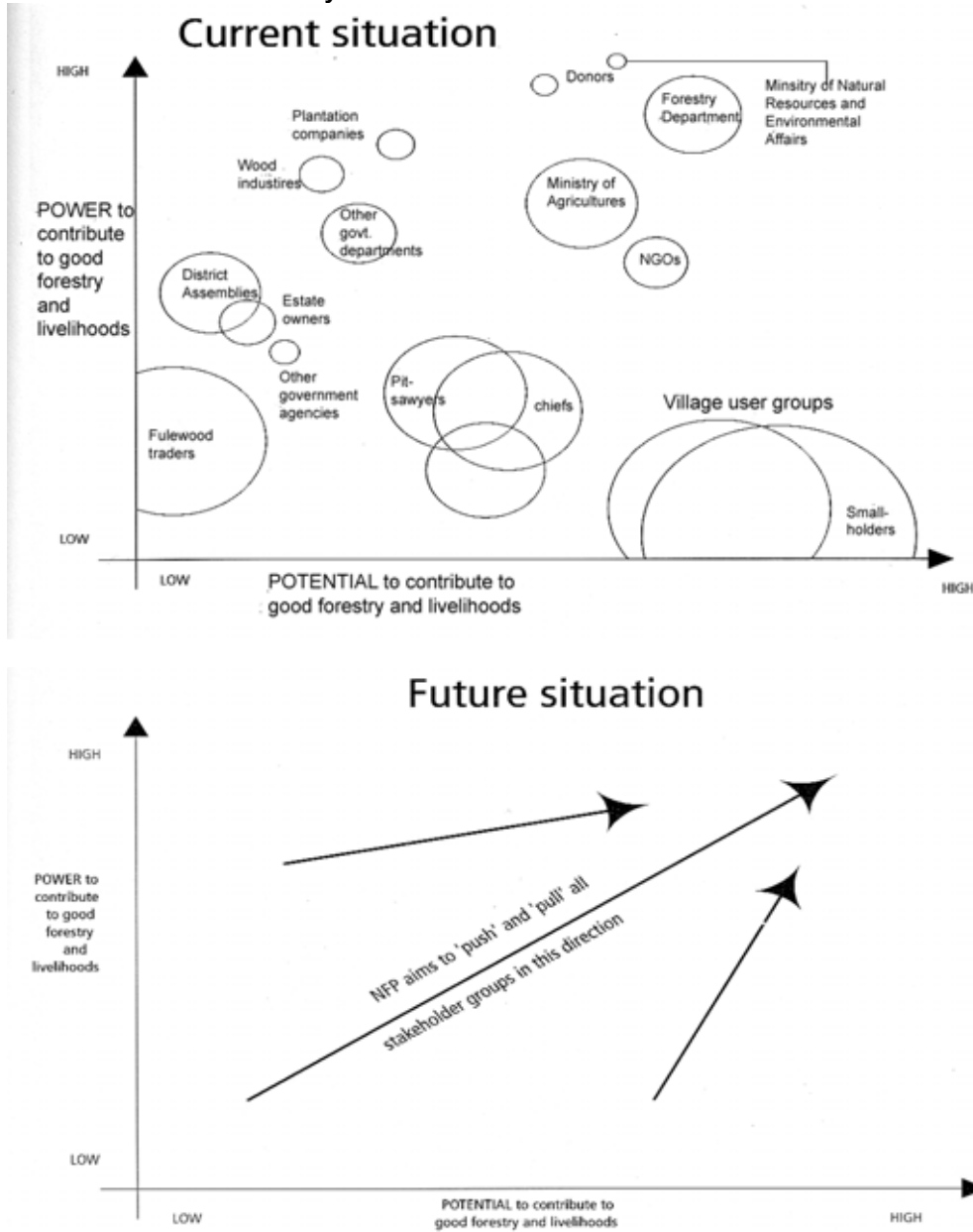
- *Taille* du groupe (17 = groupe le plus nombreux, 1 = le plus petit) : une indication du nombre de personnes dans le groupe
- *Potentiel* pour contribuer aux bonnes pratiques forestières (17 = le plus élevé, 1 = le plus faible) : une indication de la contribution que le groupe pourrait faire, compte tenu de sa taille, de son rôle actuel, de son niveau de connaissances et de savoir-faire – s’il avait le pouvoir de le faire
- *Pouvoir* de contribuer aux bonnes pratiques forestières (17 = le plus élevé, 1 = le plus faible) : une indication du pouvoir que chaque groupe détient actuellement

Classement du pouvoir et du potentiel de chaque groupe de parties prenantes à contribuer aux bonnes pratiques forestières (par la Cellule de coordination du PFN)

Groupe de parties prenantes	Taille du groupe	Potentiel de contribution aux bonnes pratiques forestières	Pouvoir de contribution aux bonnes pratiques forestières
Petits propriétaires	17	17	1
Groupements d'usagers et groupes au niveau communautaire (par ex. Comité de gestion des ressources naturelles du village)	16	16	2
Vendeurs et marchands de charbon de bois et de bois de feu	15	1	4
Chefs et autorités traditionnelles	14	10	5
Scieurs de long	13	8	6
Petites entreprises de produits forestiers non ligneux	12	9	3
Ministère de l'Agriculture	11	12	12
Assemblées du district	10	2	9
Département de la Foresterie	9	15	15
Autres départements : Département des Parcs nationaux et de la Vie sauvage, Département des Affaires environnementales, Département de l'Energie	8	6	11
Propriétaires de domaines (tabac)	7	3	8
ONG	6	14	10
Industries du bois	5	5	13
Plantations (bois d'oeuvre, latex et thé)	4	7	14
Autres organes gouvernementaux : Agence pour la promotion de l'investissement au Malawi, Commission de la privatisation	3	4	7
Bailleurs de fonds	2	11	16
Ministère des Ressources naturelles et des Affaires environnementales	1	13	17

La figure ci-dessous tente de représenter ce classement graphiquement. Dans la figure, les différents groupes des principales parties prenantes des biens et services forestiers du Malawi sont représentés par des cercles – le plus grand cercle correspond au groupe ayant le plus grand nombre de membres. Le centre des cercles est tracé par rapport à deux axes – l'axe du pouvoir et l'axe du potentiel.

Groupes de parties prenantes - Taille, potentiel et pouvoir de contribution aux bonnes pratiques forestières et aux bons moyens de subsistance



La figure illustre l'ampleur et l'orientation du défi qui confronte le PFN – savoir jongler avec les parties prenantes afin d'assortir pouvoir et potentiel. Pour avancer vers une meilleure foresterie et de meilleurs moyens de subsistance, certaines parties prenantes doivent se voir dotées des moyens de faire des contributions plus positives, alors que d'autres doivent être empêchées de faire des contributions néfastes.

(Source : Mayers *et al*, 2001)