

NOTE D'ORIENTATION
POUR L'ANALYSE DES INTERVENANTS
DANS LES PROJETS ET PROGRAMMES D'AIDE

OVERSEAS DEVELOPMENT ADMINISTRATION
Social Development Department

Juillet 1995

NOTE D'ORIENTATION
POUR L'ANALYSE DES INTERVENANTS

<i>Liste des cases et exemples</i>	N° de page
Case 1 :	Liste de contrôle pour identifier les intervenants 5
Case 2 :	Liste de contrôle pour faire ressortir les intérêts 6
Exemple 1 :	Tableau des intervenants à un projet démographique proposé par le secteur privé 7
Case 3 :	Variables agissant sur le pouvoir et l'influence relatifs des intervenants 9
Case 4 :	Liste de contrôle pour évaluer quels sont les intervenants importants pour la réussite du projet 10
Exemple 2 :	Classification matricielle des intervenants selon l'influence et l'importance relatives qu'ils ont pour un projet 10
Case 5 :	Liste de contrôle pour faire ressortir les hypothèses au sujet des intervenants (et les risques qui en découlent) 12
Exemple 3 :	Projet de « matrice résumé de participation » pour un projet démographique proposé par le secteur privé 13

Note d'orientation pour l'analyse des intervenants

La Note technique pour une meilleure participation des intervenants expose les raisons pour lesquelles une participation est nécessaire et dans quelle mesure elle l'est. Pour être efficaces, les stratégies établies à cet effet doivent être fondées sur une bonne analyse des personnes, groupes et institutions ayant un intérêt dans un projet. Il est dit dans la note technique qu'une analyse des intervenants est à conseiller pour tous les projets.

TABLE DES MATIÈRES N° de page

1. INTRODUCTION : UNE ANALYSE, OUI, MAIS DE QUOI, POURQUOI, QUAND ET PAR QUI? 1

Qu'est-ce qu'une analyse des intervenants?

Définitions

À quoi sert l'analyse des intervenants?

Quand faut-il la faire?

Qui doit faire l'analyse?

Combien de temps faut-il y consacrer?

2. COMMENT FAIRE UNE ANALYSE DES INTERVENANTS 4

Tableaux des intervenants 4

Identifier les intervenants et établir une liste

Faire ressortir les intérêts des intervenants par rapport au projet

Évaluer l'influence et l'« importance » des intervenants 8

Comment évaluer l'influence

Comment évaluer l'importance des intervenants

Comment combiner l'influence et l'importance en un diagramme matriciel

Faire ressortir les hypothèses et les risques influant sur la conception du projet et la participation 11

Comment déterminer les hypothèses et les risques au sujet des intervenants

Comment décider de la participation

3. COMMENT UTILISER LES RÉSULTATS D'UNE ANALYSE DES INTERVENANTS 14

Note de conception du projet

Document de projet

NOTE D'ORIENTATION

POUR L'ANALYSE DES INTERVENANTS

<i>Liste des cases et exemples</i>	N° de page
Case 1 : Liste de contrôle pour identifier les intervenants	5
Case 2 : Liste de contrôle pour faire ressortir les intérêts	6
Exemple 1 : Tableau des intervenants à un projet démographique proposé par le secteur privé	7
Case 3 : Variables agissant sur le pouvoir et l'influence relatifs des intervenants	9
Case 4 : Liste de contrôle pour évaluer quels sont les intervenants importants pour la réussite du projet	10
Exemple 2 : Classification matricielle des intervenants selon l'influence et l'importance relatives qu'ils ont pour un projet	10
Case 5 : Liste de contrôle pour faire ressortir les hypothèses au sujet des intervenants (et les risques qui en découlent)	12
Exemple 3 : Projet de « matrice résumé de participation » pour un projet démographique proposé par le secteur privé	13

1. Introduction

Une analyse, oui, mais de quoi, pourquoi, quand, par qui et dans quelle mesure?

1.1 La présente orientation complète la note technique pour une meilleure participation des intervenants et contient des conseils d'ordre pratique sur la manière de procéder à l'analyse et de se servir de celle-ci*.

1.2 La Note technique pour une meilleure participation explique pourquoi les méthodes participatives ont une telle importance pour la durabilité et l'efficacité d'un programme d'aide. Elle décrit comment repérer, au moyen d'une analyse des intervenants, ceux d'entre eux qui jouent un rôle essentiel et elle donne une liste des questions clés pour des partenariats avec ces autres intervenants. Elle présente une série d'étapes pour négocier la participation d'autres intervenants à des activités financées par l'ODA et elle analyse la mesure dans laquelle cette participation est faisable, judicieuse et rentable en fonction du type d'aide et du secteur. Elle recommande d'incorporer une première analyse, dès le début, dans la Note de conception du projet, de l'affiner ensuite pour la présentation du projet et de la réviser au cours des examens annuels.

Qu'est-ce qu'une analyse des intervenants?

1.3 L'analyse consiste à déterminer quels sont les intervenants clés d'un projet et à évaluer leurs intérêts et la manière dont ceux-ci influent sur les risques et la viabilité du projet. Elle est liée à l'évaluation institutionnelle et à l'analyse sociale : elle puise dans les informations que celles-ci ont permis de recueillir, mais elle contribue également à réunir ces données dans un seul cadre. Elle apporte sa contribution à la conception des projets au moyen du cadre logique et en aidant à trouver des formes adéquates de participation.

Définitions

1.4 Les intervenants sont des personnes, des groupes ou des institutions qui ont des intérêts dans un projet ou un programme. Les intervenants principaux sont ceux sur lesquels le projet exercera en définitive ses effets, soit positifs (les bénéficiaires), soit négatifs (par exemple, les personnes qui seront déplacées contre leur volonté). Les intervenants secondaires sont des intermédiaires dans le processus d'exécution de l'aide. La définition du terme englobe à la fois les gagnants et les perdants, les décideurs et les autres.

1.5 Les intervenants clés sont ceux qui peuvent exercer une grande influence ou qui sont importants pour la réussite du projet (conformément aux objectifs généraux prioritaires de l'ODA et à l'objet du projet).

À quoi sert l'analyse des intervenants?

1.6 Une telle analyse aide les administrateurs et les conseillers à évaluer l'environnement d'un

projet et à exposer la position de négociateur de l'ODA durant les entretiens concernant le projet. Elle permet, plus particulièrement, de :

- faire ressortir les intérêts de chaque participant par rapport aux problèmes auxquels le projet cherche à remédier (au stade de la détermination) ou à l'objet du projet (une fois que celui-ci a été mis en route).
- déterminer s'il existe des conflits d'intérêt entre les intervenants, ce qui influera sur l'évaluation que l'ODA fera des risques d'un projet avant d'engager des fonds (ce qui est particulièrement important lorsque l'on propose des projets concernant des processus).
- aider à trouver, entre les intervenants, des relations sur lesquelles il est possible de faire fonds, et qui permettraient de créer des « coalitions » pour le parrainage et la prise en charge du projet et la collaboration aux travaux.
- aider à évaluer le type de participation qui conviendrait pour chaque intervenant, aux stades successifs du cycle d'un projet.

Quand faut-il la faire?

1.7 Il faut toujours faire une analyse au début du projet, même si l'on se contente d'établir rapidement une liste des intervenants et de leurs intérêts. (La plupart des gens procèdent déjà ainsi, ne serait-ce qu'officieusement.) On peut se servir d'une telle liste pour faire ressortir les principales hypothèses nécessaires à la viabilité d'un projet, et définir quelques-uns des risques clés. Ainsi, cette analyse contribuera à l'établissement d'un cadre logique.

1.8 Chaque fois que l'on revoit les cadres logiques pendant la durée de vie des projets, l'analyse des intervenants a son utilité, ce qui signifie qu'elle doit être l'un des outils utilisés pour les missions de suivi annuelles et les examens à mi-parcours.

Qui doit faire l'analyse?

1.9 On peut se servir des outils et opérations ci-dessous d'une manière participative, à peu près comme on le fait dans la gestion du cycle de projet pour les cadres logiques. En établissant les listes et graphiques de cette manière, on arrive à communiquer et à clarifier rapidement l'information. Pour se livrer à cette analyse, un groupe a certainement plus de chance d'être efficace qu'une personne seule.

1.10 Toutefois, dans l'analyse des intervenants, on a souvent affaire à des données sensibles et peu diplomatiques. Beaucoup d'intérêts sont secrets et les intentions sont en partie cachées. Dans de nombreux cas, on ne gagnera pas grand-chose à essayer de dévoiler ces intentions au public.

Combien de temps faut-il y consacrer?

1.11 On trouvera une méthode de base dans la section suivante. Le temps à consacrer à cette

tâche, à n'importe quel stade du cycle de projet, doit être fonction du type et de l'envergure de ce dernier et de la complexité des questions.

2. Comment faire une analyse des intervenants

2.1 Une analyse se fait en plusieurs étapes :

- (i) établir un « tableau des intervenants »;
- (ii) évaluer l'importance que chaque intervenant présente pour la réussite du projet, ainsi que le degré relatif de pouvoir ou d'influence qu'il a;
- (iii) définir les risques et les hypothèses à prendre en compte pour la conception et la réussite du projet.

2.2 On trouvera dans la présente section un peu plus de détails concernant les étapes susmentionnées, avec quelques règles générales et listes de contrôle.

Tableaux des intervenants

2.3 Pour établir ce genre de tableau, il faut :

- identifier et énumérer tous les intervenants éventuels;
- déterminer quels sont leurs intérêts (déclarés ou cachés) en ce qui concerne les problèmes abordés par un projet et ses objectifs. Notez que chaque intervenant peut avoir plusieurs intérêts;
- évaluer brièvement l'impact probable du projet sur chacun de ces intérêts (positif, négatif ou inconnu);
- indiquer la priorité relative que les responsables du projet doivent accorder à chaque intervenant pour répondre à ses intérêts (elle découle de la politique de l'ODA et des objectifs du projet).

(On trouvera un exemple de tableau à l'exemple 1.)

Identifier les intervenants et établir une liste

2.4 On peut énumérer et classer les intervenants de diverses façons, entre autres en commençant par les répartir en principaux et secondaires. Vous trouverez à la **Note 1** une liste de contrôle rapide qui vous sera utile à cet effet.

Note 1 : Liste de contrôle pour identifier les intervenants

- Les intervenants principaux et secondaires ont-ils tous été énumérés?
- Les partisans et opposants éventuels du projet ont-ils tous été identifiés?
- S'est-on servi d'une analyse par sexe pour identifier les différents types d'intervenantes (au niveau aussi bien principal que secondaire)?
- A-t-on réparti les intervenants principaux en utilisateurs/groupes professionnels ou selon le revenu?
- A-t-on déterminé quels étaient les intérêts des groupes vulnérables (surtout des pauvres)?
- Se pourrait-il que le projet fasse apparaître quelques nouveaux intervenants principaux ou secondaires?

2.5 Les intervenants principaux sont les personnes et les groupes qui bénéficieront en définitive du projet ou qui en subiront les effets négatifs (par exemple, ceux qui seront déplacés contre leur volonté). Dans la plupart des projets, les intervenants principaux seront classés selon l'analyse sociale. Ainsi, ils seront souvent répartis par sexe, classe sociale, revenu, profession ou utilisateurs de services. Dans de nombreux projets, les catégories d'intervenants principaux peuvent se chevaucher (p. ex. les femmes et les groupes à faible revenu; ou les utilisateurs momentanés de forêts et les minorités ethniques).

2.6 Les intervenants secondaires, y compris l'ODA sont des intermédiaires dans le processus d'octroi de l'aide au profit des intervenants principaux. On peut les classer en organismes de financement, d'exécution, de suivi et de défense des intérêts ou simplement en organisations gouvernementales, non gouvernementales et du secteur privé. Dans de nombreux projets, il sera également nécessaire de considérer certaines personnes clés comme des intervenants particuliers (p. ex. les chefs des services ou d'autres organismes, qui ont des intérêts personnels en jeu ainsi que des objectifs institutionnels officiels). Notez également qu'il peut y avoir quelques groupes agissant officieusement comme intermédiaires, par exemple des politiques, des chefs de collectivités locales, des personnes respectées ayant de l'influence sur le plan social ou religieux.

2.7 Au sein de quelques organisations, il peut y avoir des sous-groupes à considérer comme des intervenants, par exemple les syndicats de la fonction publique, le personnel féminin, certaines catégories de personne.

Faire ressortir les intérêts des intervenants par rapport au projet

2.8 La liste ainsi obtenue sert de base à la présentation, sous forme de tableau, des intérêts de chaque intervenant au projet et de l'impact que celui-ci risque d'avoir sur eux.

2.9 La **Note 2** vous donne une autre liste de contrôle pour vous aider à penser à tous les intérêts qu'un intervenant peut avoir. En se conformant à cette liste, on pourra faire ressortir les intérêts de tous les intervenants qui figurent sur la première liste.

Note 2 : Liste de contrôle pour faire ressortir les intérêts

Il peut être difficile de définir les intérêts de tous les types d'intervenants, surtout s'ils sont « secrets » ou en contradiction avec les buts ouvertement déclarés des organismes ou groupes impliqués. En règle générale, il faut rattacher chaque intervenant soit aux problèmes auxquels le projet cherche à remédier (si celui-ci en est à ses débuts), soit aux objectifs du projet (si celui-ci a déjà été entrepris). On peut faire ressortir les intérêts en posant les questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'intervenant attend du projet?
- Quels sont les avantages probables que les intervenants en retireront?
- Quelles sont les ressources que l'intervenant souhaite consacrer (ou éviter d'avoir à consacrer) au projet?
- Quels sont les autres intérêts qui pourraient entrer en conflit avec le projet?
- Comment chaque intervenant voit-il tous les autres de la liste?

On devrait pouvoir trouver les renseignements sur les intervenants secondaires dans les évaluations institutionnelles et ceux concernant les intervenants principaux dans les analyses sociales. Il faudra, surtout dans le cas des intervenants principaux, faire définir un grand nombre des intérêts par des personnes ayant la meilleure expérience « du terrain », et vérifier les intérêts aux groupes principaux, afin d'être sûr qu'ils sont plausibles.

2.10 Il faudra aussi évaluer (mais seulement en termes simples) quel est ou pourrait être l'impact du projet sur ces intérêts. On peut classer les impacts probables d'un projet sur les divers intérêts en positifs, négatifs, incertains et inconnus.

2.11 Pour illustrer le cas, nous prendrons un tableau provisoire établi pour un projet démographique proposé par le secteur privé au Pakistan (voir l'**exemple 1**). On voit que chaque intervenant a plusieurs intérêts. Le projet aura un impact positif sur certains d'entre eux - mais pas sur tous. Le tableau fait également ressortir les priorités relatives à accorder à chaque intervenant, selon la politique de l'ODA et les objectifs du projet.

Exemple 1 :

Tableau des intervenants à un projet démographique proposé par le secteur privé au Pakistan (simplifié et adapté)

Intervenants secondaires	Intérêts	Impact possible du projet	Priorités relatives des intérêts
--------------------------	----------	---------------------------	----------------------------------

Ministre du Bien-Être de la population	- Réalisation des objectifs - Contrôle sur les fonds et les activités - Refus de toute responsabilité en cas de réactions négatives à la promotion de la contraception	(+) (-) (-)	3
Sociétés pharmaceutiques & distributeurs	- Volume des ventes - Profits - Image publique	(+) (+/-) (+/-)	=2
ODA	- Apprentissage institutionnel - Objectifs en matière de santé et de population - Décaissements à court terme - Conservation de l'apport du personnel - Refus de toute responsabilité en cas de réactions négatives à la promotion de la contraception	(+) (+) (-) (?) (-)	=2
Intervenants principaux			
Groupes à revenu moyen-inférieur	- Libre choix de la procréation - Contraceptifs moins chers	(+) (-?)	=1
Femmes	- Libre choix de la procréation - Amélioration de la santé - Statut	(+) (+) (-/+)	=1
Intervenants «externes»			
Clergé islamique	- Influence sociale et religieuse	(+/-)	4
Sages-femmes traditionnelles	- Revenus privés	(-)	5

Note explicative :

Comme il s'agit d'un projet du secteur privé, le ministère risque de se sentir moins maître des ressources. Plusieurs intervenants secondaires ayant des intérêts positifs dans le projet se méfient de l'influence sociale et religieuse du clergé sur l'opinion publique (et par conséquent sur leur image). Le clergé est à ranger dans les groupes d'intervenants présentant des risques possibles pour le projet.

Évaluer l'influence et l'« importance » des intervenants

2.12 Les intervenants clés sont ceux qui peuvent avoir une influence notable sur la réussite du projet ou jouer un rôle important. Un intervenant influent, c'est celui qui a du pouvoir, tandis que l'intervenant « important » est celui dont les problèmes, les besoins et les intérêts ont la priorité dans l'aide accordée par l'ODA - si ces intervenants « importants » ne reçoivent pas une aide

efficace, le projet ne pourra pas être considéré comme une « réussite ».

2.13 En combinant l'influence et l'importance à l'aide d'un graphique matriciel (voir l'**exemple 2**), on peut classer les intervenants en différents groupes, ce qui aide à déterminer quels seront les hypothèses et les risques à gérer pendant la conception du projet. Avant de présenter cette matrice, proposons quelques façons d'évaluer l'influence et l'importance.

Exemple 2 :

Classification matricielle des intervenants selon l'influence et l'importance relatives qu'ils ont pour un projet démographique proposé par le secteur privé au Pakistan.

Grande importance

<p>A</p> <p>*5</p> <p>*4</p> <p>*3</p>	<p>B</p> <p>*2</p> <p>*1</p>	<p>Intervenants (*)</p> <p>(Secondaires)</p> <p>1 Ministère du Bien-Être de la population</p> <p>2 Sociétés pharmaceutiques & distributeurs</p> <p>3 ODA</p>
<p>D</p> <p>*7</p>	<p>C</p>	<p>(Principaux)</p> <p>4 Groupes à revenu moyen-inférieur</p> <p>5 Femmes</p> <p>(Externes)</p> <p>6 Clergé islamique</p> <p>7 Sages-femmes traditionnelles</p>

Faible importance Faible influence Grande influence

Note explicative : Implications de l'analyse de l'importance/influence dans le projet pakistanais cité à titre d'exemple

Les cases A, B et C sont les **intervenants principaux** du projet - ceux qui peuvent influencer notablement sur le projet ou auxquels l'ODA doit accorder la plus grande importance si elle veut atteindre ses objectifs. On trouvera ci-dessous un résumé des implications de chaque case :

Case A - Intervenants ayant une grande importance pour le projet, mais peu d'influence. Cela implique que des initiatives spéciales seront nécessaires si l'on veut protéger leurs intérêts.

Case B - Intervenants ayant une grande importance pour le projet, mais peu d'influence. Cela

implique que des initiatives spéciales seront nécessaires si l'on veut protéger leurs intérêts.

Case C - Intervenants ayant une grande influence et pouvant de ce fait influencer sur l'issue du projet, mais dont les intérêts ne sont pas pris en compte. Cette conclusion implique que les dits intervenants pourraient être une source de conflit notable et devront faire l'objet d'un suivi et d'une gestion attentifs.

Case D - Les intervenants de cette case, dont l'influence et l'importance pour les objectifs du projet sont faibles, peuvent exiger un suivi ou une évaluation limités, mais ils ont une faible priorité. Il est peu probable qu'on leur confie la gestion ou des activités du projet.

Comment évaluer l'influence

2.14 L'influence, c'est le pouvoir que les intervenants ont sur un projet - peser sur les décisions, faciliter l'exécution du projet ou exercer une influence négative sur celui-ci. Pour bien faire comprendre ce que l'on entend par influence, disons que c'est la mesure dans laquelle les personnes, les groupes ou les organisations (c.-à-d. les intervenants) sont capables de persuader les autres de prendre des décisions et de suivre certains plans d'action ou de les y contraindre.

2.15 Le pouvoir peut être dû à la nature de l'organisation de l'intervenant ou à sa position par rapport à d'autres intervenants (par exemple, les ministères responsables qui ont le contrôle sur les budgets et d'autres services). D'autres influences peuvent être de nature plus officieuse (par exemple, des relations personnelles avec des politiques au pouvoir). Il pourrait également être nécessaire de prendre en considération des intervenants qui verront leur pouvoir, et par conséquent leur influence, augmenter à cause des ressources engendrées par le projet.

2.16 Il est souvent difficile d'évaluer l'influence et il faut pour cela interpréter toute une gamme de facteurs. À titre d'exemple, on trouvera dans la **Note 3** ci-après quelques-uns des facteurs susceptibles d'entrer en ligne de compte.

Note 3 : Variables agissant sur le pouvoir et l'influence relatifs des intervenants

Dans les organismes officiels et entre eux

- Hiérarchie légale (commandement et contrôle, détenteurs de budgets)
- Leadership (officiel et officieux, charisme, relations politiques, familiales ou entre cadres)
- Contrôle sur les ressources stratégiques du projet (p. ex. les fournisseurs de matériel ou d'autres moyens de production)
- Possession des connaissances spécialisées (p. ex. des ingénieurs)
- Position de négociateur (pouvoir par rapport à d'autres intervenants)

Pour les groupes d'intérêt officiels et les intervenants principaux.

- Situation sociale, économique et politique
- Degré d'organisation, de consensus et de leadership dans le groupe
- Degré de contrôle sur les ressources stratégiques importantes pour le projet
- Influence officielle grâce à des liens avec d'autres intervenants
- Degré de dépendance par rapport à d'autres intervenants

Comment évaluer l'importance des intervenants

2.17 L'importance indique la priorité accordée (par l'ODA) à la satisfaction des besoins et des intérêts des intervenants au moyen du projet. L'importance sera sans doute la plus évidente lorsque les intérêts dans un projet s'alignent étroitement sur les objectifs de l'ODA. D'une manière générale, ces objectifs sont définis par le Système MIP, mais pour les projets, on peut les extraire du but et de l'objet du cadre logique.

2.18 L'importance est à distinguer de l'influence. Il y a souvent des intervenants, surtout des intervenants principaux non organisés, auxquels les responsables du projet accordent une grande priorité (p. ex. les femmes, les fermiers pauvres en ressources, les habitants des bidonvilles, les minorités ethniques, etc.) Ces intervenants peuvent avoir de faibles moyens de participer au projet et un pouvoir limité d'influer sur les décisions clés. On trouvera à la **Note 4** une liste de contrôle pour évaluer l'« importance » pour le projet.

Note 4 : Liste de contrôle pour évaluer quels sont les intervenants importants pour la réussite du projet.

En évaluant l'importance pour la réussite du projet, servez-vous de cette liste de questions, dont les réponses pourraient déjà ressortir des données figurant dans les tableaux des intervenants :

- Quels sont les problèmes que le projet cherche à traiter ou à soulager, et au profit de quels intervenants?
- Quels sont les intervenants dont les besoins, les intérêts et les attentes ont la priorité dans le projet?
- Quels sont les intervenants dont les intérêts s'alignent le plus étroitement sur les politiques et sur les objectifs du projet?

2.19 La matrice figurant à la page suivante à titre d'exemple pour un projet démographique montre que la satisfaction des intérêts des femmes et des couples à revenu moyen-inférieur (intervenants principaux non organisés) est d'une grande importance pour la réussite du projet,

même si ces groupes ont une faible influence (voir également le tableau des intervenants à l'**exemple 1**).

2.20 Inversement, le clergé islamique apparaît également dans cette matrice comme un groupe d'intervenants ayant une grande influence sur le projet, mais dont les intérêts ne sont pas pris en compte.

Comment combiner l'influence et l'importance en un diagramme matriciel

2.21 On peut combiner l'importance et l'influence en un diagramme matriciel. À cet effet, on positionne les intervenants en termes relatifs selon les deux grands critères en une matrice à deux lignes et deux colonnes (analogue à un graphique à axes vertical et horizontal). Ce positionnement indiquera les risques relatifs posés par certains intervenants et la coalition de soutien possible en faveur du projet. On se servira de ces résultats pour négocier et concevoir le projet.

Faire ressortir les hypothèses et les risques influant sur la conception du projet et la participation

Comment déterminer les hypothèses et les risques au sujet des intervenants

2.22 Comme il a été souligné dans le cadre logique établi pour la planification, la réussite d'un projet dépend partiellement de la validité des hypothèses énoncées au sujet de ses divers intervenants et des risques que court le projet. Certains de ces risques naîtront de conflits d'intérêt.

2.23 Il arrivera souvent que les projets concernant des processus soient particulièrement touchés par les interactions des intervenants et la manière dont ceux-ci réagissent aux activités du projet. Au sujet de chaque intervenant « clé », les planificateurs doivent par conséquent établir les hypothèses les plus plausibles qui seront nécessaires à la réussite du projet (en évaluant leur importance). Cela implique que la plupart des intervenants doivent apparaître dans la quatrième colonne du cadre logique.

2.24 Lors de l'évaluation de l'influence et de l'importance des intervenants clés, le diagramme matriciel (voir l'**exemple 2**) fait ressortir quelques risques. En général, des risques apparaîtront du côté des intervenants de la case C qui ont une grande influence, mais dont les intérêts ne s'alignent pas sur les objectifs du projet. Ces intervenants clés pourraient être capables de « bloquer » le projet et, au cas où cela deviendrait probable, ce risque pourrait constituer une « hypothèse d'échec ».

2.25 Pour faire systématiquement le tour des hypothèses et des risques au sujet de chaque intervenant, la liste de contrôle de la **Note 5** peut vous être utile. Pour l'analyse des risques, vous trouverez encore d'autres conseils dans l'Annexe 1 de la Note technique sur la gestion du risque dans les activités de l'ODA.

Note 5 : Liste de contrôle pour faire ressortir les hypothèses au sujet des intervenants (et les risques qui en découlent)

- Quel rôle ou quelle réaction de l'intervenant clé doit-on prendre comme hypothèse pour la réussite du projet?
- Ces rôles sont-ils plausibles et réalistes?
- Peut-on s'attendre à des réactions négatives en raison des intérêts en jeu?
- Si de telles réactions se manifestent, quel impact auraient-elles sur le projet?
- Quelle est la probabilité de ces réactions négatives et constituent-elles de grands risques?
- En résumé, quelles sont les hypothèses plausibles énoncées au sujet des intervenants qui favorisent ou menacent le projet?

2.26 Une fois que ces risques et hypothèses ont été pris en compte, l'analyse des intervenants peut également servir à établir la première colonne du cadre - la hiérarchie des objectifs. Il faut tout particulièrement que les résultats et les activités reflètent l'analyse approfondie et affinée des risques.

2.27 Par exemple, parmi les hypothèses nécessaires à la réussite du projet, il peut y avoir l'obtention de résultats tels que l'établissement de relations entre les commanditaires du projet, la mise sur pied ou le renforcement d'arrangements pour a) élargir la coalition de soutien et b) améliorer la capacité de participation des intervenants principaux (y compris des femmes). Si ces résultats sont nécessaires pour atteindre l'objectif et le but d'un projet (compte tenu des risques et des hypothèses énoncées), cela laisse supposer qu'il faudra mettre au point une série révisée d'activités pour obtenir lesdits résultats. C'est ainsi que les résultats de l'analyse des intervenants viennent s'intégrer dans l'enchaînement causal «...si -- et -- alors...» établi dans la gestion du cycle de projet au stade de la conception.

Comment décider de la participation

2.28 Pour concevoir correctement un projet, il est bon de définir qui devra y participer, de quelle manière, et à quel stade du cycle.

2.29 Dans la Note technique pour une meilleure participation des intervenants, il est recommandé d'utiliser une matrice pour fixer clairement les rôles à jouer, à chaque stade du cycle du projet, par tous les intervenants clés, y compris l'ODA. On peut se fonder sur ces matrices pour les négociations bilatérales entre l'ODA et chaque intervenant. Dans de nombreux cas, il sera nécessaire d'établir une matrice de participation (et, au besoin, d'engager des négociations bilatérales) avant de mettre au point le cadre logique. Dans la Note technique, on trouvera d'autres conseils pour l'utilisation de la matrice.

2.30 L'analyse des intervenants peut aider à décider comment les intervenants clés devront participer au projet. Notez bien que « clé » est l'équivalent de grande importance, grande

influence ou des deux.

2.31 On peut établir la matrice tour à tour pour chaque intervenant, mais on peut aussi faire une matrice résumée. Ci-dessous, dans l'**exemple 3**, on trouvera une matrice résumée hypothétique pour le projet démographique.

Exemple 3 :

Projet de « matrice résumée de participation » pour un projet démographique proposé par le secteur privé au Pakistan

Type de participation Stade du cycle	Informers	Consulter	Partenariat	Contrôle
Identification		- Sociétés pharmaceutiques	- ODA - Ministère du Bien-Être de la Population	
Planification	Clergé?	- Groupes de femmes - ONG pour la santé	- ODA - Ministère du B.-Ê. pop. - Sociétés pharmaceutiques	
Exécution	ODA	- Clergé?	- Ministère du B.-Ê. pop. - ONG pour la santé - Groupes de femmes - Sociétés pharmaceutiques	- TCO/PIU
Contrôle et évaluation	ODA	- Ministère	- ONG pour la santé - Groupes de femmes - Sociétés pharmaceutiques - TCO/PIU - Ministère du B.-Ê. pop.	- Consultants externes

2.32 Les intervenants clés dont l'influence et l'importance sont grandes pour la réussite du projet ont toutes les chances de constituer le fondement de la « coalition de soutien » du projet et de devenir des partenaires dans la planification et l'exécution. Dans l'**exemple 3**, cette coalition de soutien est constituée du ministère du Bien-Être de la population ainsi que des sociétés pharmaceutiques.

2.33 Inversement, c'est en les consultant ou en les informant que l'on peut « gérer » les intervenants clés ayant une grande influence mais une faible importance pour la réussite du projet. Le clergé islamique est présenté comme l'un de ces intervenants clés dans l'**exemple 3**.

3. Comment utiliser les résultats d'une analyse des intervenants

3.1 Les résultats de l'analyse des intervenants sont déjà consignés dans les tableaux et les diagrammes matriciels, et les risques et hypothèses ressortant de l'analyse doivent être inscrits dans le cadre logique. En outre, l'analyse a dû permettre d'établir une matrice de participation qui sert à exposer la conception du projet. En consignand ainsi les résultats de l'analyse, on a une base de révision pour toute la durée du projet.

3.2 Pour parler plus concrètement, on doit consigner les résultats de l'analyse des intervenants (de façon plus ou moins détaillée) dans a) la note de conception du projet et b) le document du projet. Il est également indiqué d'intégrer l'analyse dans les rapports et examens de contrôle annuels.

Note de conception du projet

3.3 Il y a lieu de consigner les principaux résultats de l'analyse des intervenants dans la note de conception du projet. Il faut que les résumés de ce genre restent brefs en raison a) de la nature des notes de conception et b) du fait que l'analyse sera probablement révisée au fur et à mesure de la conception du projet, des changements intervenus dans les intérêts et de l'arrivée de nouveaux renseignements.

3.4 On peut présenter les principaux résultats d'une analyse des intervenants dans une version adaptée du tableau initial - en n'y faisant figurer que les intervenants clés et leurs intérêts. On fera figurer les hypothèses au sujet des intervenants (et les risques qui y sont associés) à la quatrième colonne du cadre logique. Il n'est pas nécessaire de faire un long exposé narratif.

Document de projet

3.5 Dans un document de projet, il faut donner plus de détails que dans une note de conception, en puisant à la fois dans l'analyse des intervenants et dans les versions révisées établies à la suite des évaluations.

3.6 Pour la présentation au comité des projets et des évaluations, il faut parfois plus de détails sur les intervenants clés secondaires et principaux - leurs divers intérêts et leurs influence et importance relatives. Ces renseignements doivent figurer en résumé dans la section sur les questions sociales et institutionnelles du document de projet.

3.7 Dans le texte principal, il faut faire des renvois aux documents ci-dessous :

- une annexe spéciale, dans laquelle les résultats de l'analyse doivent être clairement présentés sous la forme d'un tableau et d'un graphique matriciel des intervenants, complétés par un exposé narratif de l'influence et de l'importance de chaque intervenant clé;
- le cadre logique;
- la matrice de participation, le cas échéant

