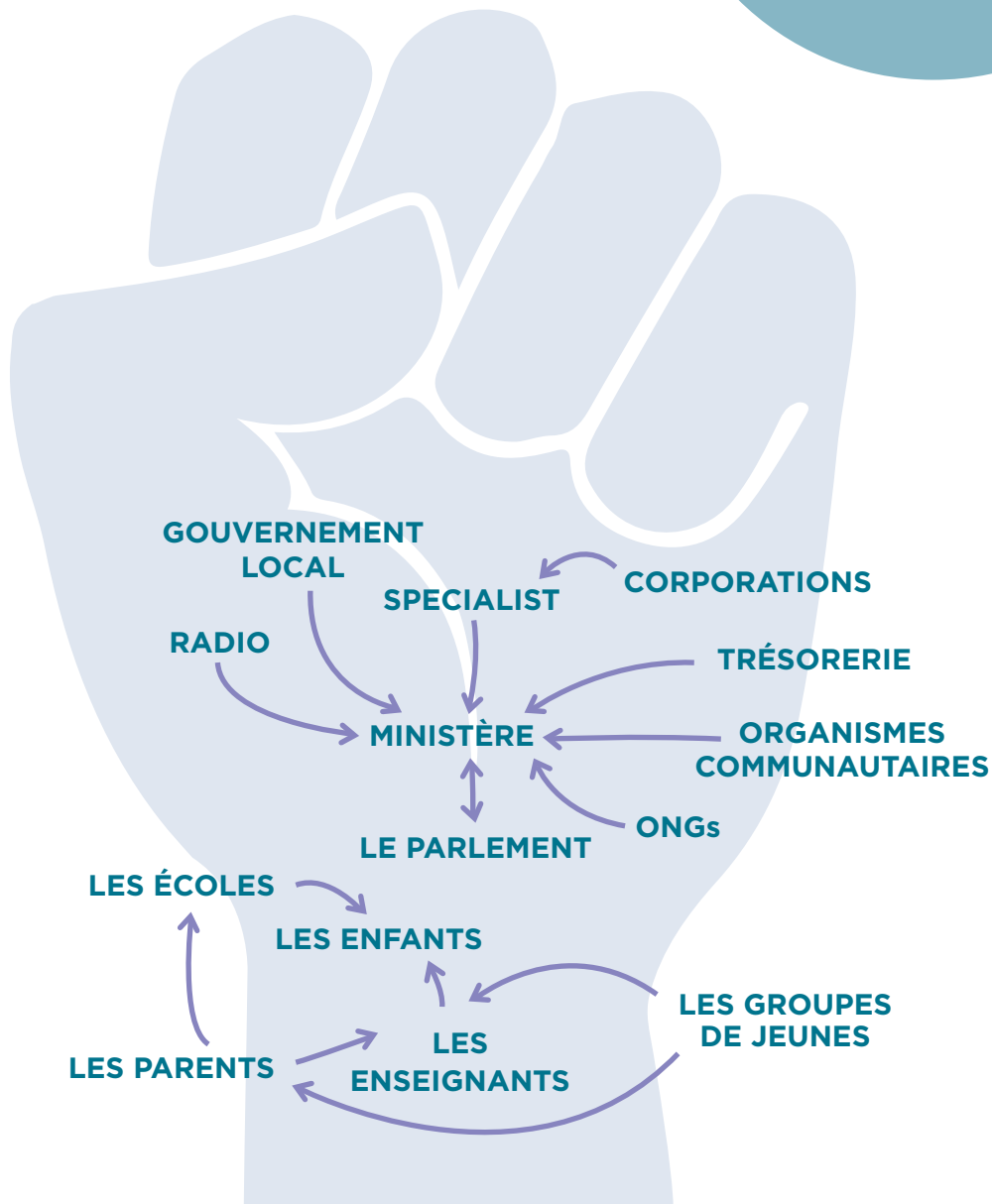


# Outils d'analyse de pouvoir pour la gouvernance AEPHA

02



## Sommaire

---

Contexte	3
Introduction	5
1. Pourquoi les outils d'analyse de pouvoir sont-ils importants pour le plaidoyer en faveur de la gouvernance	6
2. Quand faire une analyse de pouvoir	9
3. Principes pour les meilleures pratiques en matière d'analyse de pouvoir : simplicité, rigueur, précision et récurrence	10
4. Outils désignés d'analyse de pouvoir et comment les utiliser	11
5. Conclusions	23
Annexe	24

### Remerciements :

Une publication de WaterAid et du Réseau FAN.

Rédigée par Hilary Coulby et Jacques Edouard Tiberghien en association avec Marta Barcelo. Contributions supplémentaires de Venkatesh Aralikatty, Jean-Eugene Injerona, Ibrahim Musah. Sur la base des recherches effectuées par Davis Ddamulira, Harold Essuku, Pradeep Narayanan, Laetitia Razafimamonjy et Haydee Rodriguez.

Le développement global du projet de manuels d'apprentissage est coordonné par Hilary Coulby en association avec Marta Barcelo, Papa Diouf et Shamila Jansz sous les conseils de Grace Alupo, Venkatesh Aralikatty, Vanessa du Bois, Enoch Cudjoe, Jean-Eugene Injerona, Shamila Jansz, Phaniso Khalua, Pankaj KC, Girish Menon, Ramisetty Murali, Ibrahim Musah, Saheed Mustafa, Abdul Nashiru et Mustafa Talpur.

### Contexte

---

Sur la base de l'expérience du programme du Fonds pour la transparence et la gouvernance AEPHA de WaterAid et du FAN (Réseau d'action pour l'eau), ce manuel considère la valeur de l'analyse de pouvoir dans l'élaboration de stratégies de gouvernance ; il fournit également des exercices pratiques pour appliquer des techniques simples d'analyse de pouvoir. On a recours à des études de cas pour illustrer les points abordés.

Tous les partenaires du Fonds pour la gouvernance et la transparence (GTF) n'ont pas réalisé d'analyses de pouvoir formelles lorsqu'ils ont commencé leurs travaux. Mais au fil du temps, il a été de plus en plus reconnu que ces exercices jouent un rôle important dans l'élaboration de stratégies efficaces pour le plaidoyer en faveur de la gouvernance.

#### **Ce manuel se concentre sur :**

---

- **les bénéfices de l'analyse de pouvoir.**
- **les différents types de pouvoir.**
- **le timing et les meilleures pratiques pour l'analyse de pouvoir.**
- **les consignes pour les exercices pratiques de cartographie du pouvoir.**
- **des exercices spécialement conçus pour une utilisation au niveau communautaire.**
- **une analyse rudimentaire des parties prenantes.**

Les organisations non gouvernementales (ONG) et les réseaux qui travaillent sur des questions de gouvernance – y compris la gouvernance de l'approvisionnement en eau potable, l'hygiène et l'assainissement (AEPHA) – sont les principaux publics auxquels s'adresse ce manuel. Toutefois, un large éventail de parties prenantes qui souhaitent explorer les relations de pouvoir qui affectent les questions sur lesquelles elles travaillent devrait le trouver utile. D'autres manuels de la série se penchent sur différents thèmes associés et décrivent les outils, approches et méthodes utilisées dans le programme GTF.

Ce manuel est le deuxième d'une série de cinq manuels d'apprentissage GTF produite par le Programme GTF de WaterAid/FAN. Le lecteur trouvera chacun des cinq manuels en ligne sur : [www.wateraid.org/gtflearninghandbooks](http://www.wateraid.org/gtflearninghandbooks)

### À propos du programme du Fonds pour la gouvernance et la transparence de WaterAid/FAN

En travaillant avec 32 partenaires dans 16 pays, le programme GTF a conjugué une approche ascendante et pilotée par la demande au niveau communautaire à un travail de plaidoyer au niveau national pour atteindre ses objectifs, à savoir : « améliorer l'obligation de rendre compte et la réactivité des porteurs de responsabilités pour garantir des services AEPHA équitables et durables pour les populations les plus pauvres et les plus marginalisées ».

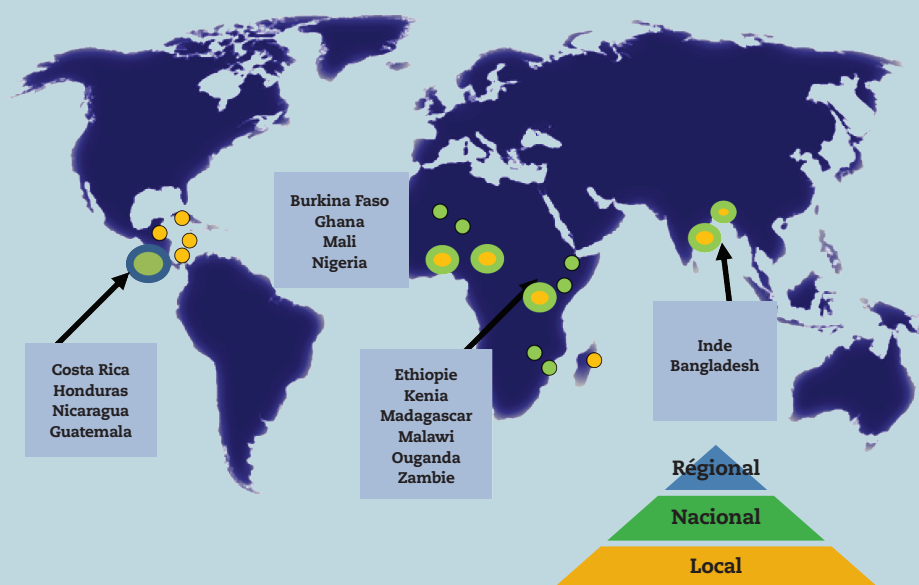
Le programme, qui est financé par le ministère britannique en charge du développement international (DFID), par le biais de son Fonds pour la gouvernance et la transparence, a entamé ses travaux en 2008. Cette phase du travail sur la gouvernance prendra fin en septembre 2013.

L'approche du programme, qui trouve ses racines dans le cadre CAR du DFID (pour *Capability, Accountability and Responsiveness*<sup>1</sup> – capacité, obligation de rendre compte et réactivité) peut se résumer comme suit :

- Autonomisation au travers d'une sensibilisation aux droits, conjuguée à un renforcement des capacités par l'acquisition de compétences, la maîtrise d'outils et la rigueur d'analyse.
- Création d'alliances à travers des réseaux et des forums multipartites.
- Plaidoyer pour influencer les pouvoirs publics en faveur de services AEPHA plus nombreux et de meilleure qualité et pour davantage de transparence, de responsabilisation, de participation, de consultation et de réactivité.

Le but recherché est de créer des organisations communautaires dotées de l'assurance, des compétences et des outils nécessaires pour obliger les pouvoirs publics à leur rendre des comptes, et qui soient soutenues par des ONG et des réseaux solides capables de s'impliquer dans des processus de prise de décisions et d'influencer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques AEPHA à tous les niveaux.

### Carte du programme montrant les pays concernés et l'échelle d'opération



<sup>1</sup> DFID (2007) *Governance, development, and democratic politics: DFID's work in building more effective states*, pp 14-21. DFID, Londres. Disponible sur : [webarchive.nationalarchives.gov.uk/http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf](http://www.webarchive.nationalarchives.gov.uk/http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf) ou [www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=2964&source=rss](http://www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=2964&source=rss)

## Introduction

---

Les outils d'analyse du pouvoir sont conçus pour faciliter l'exploration et l'identification de ceux qui exercent un pouvoir formel sur une question donnée, de ceux qui disposent d'un pouvoir informel et de ceux qui peuvent influencer les parties dotées d'un pouvoir. Ils servent aussi à répartir les acteurs entre cibles possibles d'une action de plaidoyer, alliés et adversaires

### Les outils d'analyse du pouvoir peuvent :

---

- **encourager l'analyse critique quant à l'endroit où réside vraiment le pouvoir.**
- **cartographier les relations de pouvoir qui transcendent les structures officielles pour mettre au jour des parties prenantes officielles certes mais influentes.**
- **identifier des circuits d'influence possibles, aussi bien directs qu'indirects.**
- **cartographier les relations entre parties prenantes.**
- **montrer quels pourraient être les alliés et quels pourraient être les adversaires.**
- **contribuer à évaluer les parties prenantes indécises ou les adversaires qui méritent de faire l'objet d'un lobbying et d'un travail d'influence.**
- **mettre en évidence les risques potentiels.**

---

« Une fois leur analyse du pouvoir effectuée, les partenaires de Madagascar et de Zambie ont réalisé qu'il ne suffisait pas de cibler le ministère principal en charge de l'AEPHA. Plusieurs autres détenteurs de pouvoir doivent être pris en compte dans les actions de plaidoyer, car beaucoup d'acteurs sont impliqués dans la prise de décisions relatives aux changements de politique, chacun étant engagé à différents niveaux du processus d'approbation. En guise d'exemple évocateur, citons le fait que le ministère des Finances doit être ciblé lorsque des questions de financement et de budget du secteur AEPHA sont en jeu. »

**Laetitia Razafimamonjy,**  
consultant GTF

# 1. Pourquoi les outils d'analyse de pouvoir sont-ils importants pour le plaidoyer en faveur de la gouvernance

Le plaidoyer en faveur de la gouvernance cherche à modifier l'équilibre de pouvoir existant pour obtenir une plus grande transparence et plus de reddition de comptes de la part des pouvoirs publics, des porteurs de responsabilité et des organismes de services, et pour accroître la participation de façon à ce que les populations traditionnellement exclues puissent se faire entendre. Une excellente appréciation des relations de pouvoir formelles et informelles est essentielle pour atteindre ces objectifs.

C'est la raison pour laquelle le renforcement des capacités en matière de compétences d'analyse de pouvoir devrait faire partie intégrante des programmes de formation et de développement pour toute personne impliquée dans une action de plaidoyer en faveur de la gouvernance

L'analyse du pouvoir et de l'influence devrait être le fondement de tout programme axé sur les enjeux de gouvernance liés à l'AEPHA car :

- Le plaidoyer en faveur de la gouvernance est un processus à long-terme qui peut dépasser les calendriers de projet ordinaires. Pour réussir à obtenir un changement durable, il faut souvent réfléchir au-delà des centres de pouvoir formels et immédiats.
- Connaître l'éventail complet des parties prenantes concernées par une question – y compris celles ayant un pouvoir formel ou informel ou un degré d'influence – est un fondement essentiel pour prendre de bonnes décisions stratégiques concernant les priorités de plaidoyer.
- Il n'est pas toujours possible de faire pression directement sur les principaux décideurs. Il est donc intéressant de savoir comment les toucher par le biais des personnes qu'ils écoutent pour avoir une solution pour les influencer.
- Ce n'est qu'une fois les meilleures cibles identifiées que les bonnes décisions pourront être prises

concernant les méthodes et les approches de plaidoyer qui seront les plus réussies.

- Dépasser l'évidence afin d'identifier un large éventail d'alliés potentiels renforce le plaidoyer en faveur de la gouvernance et peut jouer un rôle important pour faire en sorte que les travaux puissent perdurer au-delà de la vie d'un partenaire ou d'un projet individuel.
- En forgeant des alliances stratégiques, on tisse aussi des liens de gouvernance à différents niveaux : local, provincial/district, national et, au besoin, international. Ces liens sont souvent nécessaires pour garantir que les changements de politique se traduisent en changements concrets au niveau local.
- En connaissant vos adversaires, vous pouvez élaborer des arguments convaincants pour contrer leurs positions, ce qui est essentiel pour mener une action de *lobbying* efficace.

## 1.2 Pouvoir formel ou pouvoir informel ?

**Le pouvoir formel visible** est détenu par les structures, institutions et autorités formelles qui élaborent les politiques et les règles, y compris, par exemple, les ministères gouvernementaux, organismes de réglementation, parlements, cabinets, présidents et premiers ministres, fonctionnaires et agents formellement autorisés à leur fournir des conseils.

Les stratégies de plaidoyer en faveur de la gouvernance qui ciblent le pouvoir formel et visible s'efforcent généralement de modifier « le qui, le quoi et le comment » de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, pour rendre ces processus plus participatifs, démocratiques, transparents et responsables et pour qu'ils tiennent véritablement compte des droits et des besoins de tous les citoyens.

**Le pouvoir informel et caché** est détenu par ceux qui n'ont pas de mandat démocratique ou constitutionnel mais jouissent tout de même d'une influence.

Parmi les détenteurs nationaux de pouvoir informel peuvent figurer des personnes opulentes et celles qui contrôlent des organisations puissantes comme les grosses sociétés, les institutions confessionnelles ou les empires médiatiques.

Les détenteurs internationaux de pouvoir masqué/informel comprennent des pays voisins puissants, des institutions comme la Banque mondiale ou le Fonds monétaire international (FMI), d'importants investisseurs étrangers et les principaux donateurs bilatéraux.

D'autres exemples sont les parents ou les proches de ceux qui détiennent un pouvoir formel ou ceux qui appartiennent à la même ethnie, ainsi que les célébrités ou les personnalités des milieux universitaires ou sportifs.

Nombre de ceux qui détiennent un pouvoir informel participent en fait activement aux processus de prise de décisions. Ils peuvent aussi fixer l'ordre du jour des questions et idées qui seront discutées et approuvées et peuvent influencer les choix des décideurs sur la question de savoir qui, parmi les groupes moins puissants, devrait être autorisé à rallier ces débats.

Certaines personnes dotées d'un pouvoir masqué peuvent en fait être des alliés qui seront ravis de vous soutenir face à d'autres membres de ce même groupe. Les stratégies de type « diviser pour régner » méritent toujours d'être envisagées. Toutefois, elles devraient toujours s'accompagner d'autres qui se concentrent sur le renforcement des alliances de la société civile et des organisations communautaires afin de

construire une voix assez forte pour pouvoir se faire entendre et réfuter le pouvoir masqué.

**Le pouvoir invisible** est souvent le plus difficile à traiter. Il façonne les convictions, les attitudes et les idées des gens sur la société, sur eux-mêmes et sur leur statut dans le monde.

C'est un pouvoir qui fait notamment que les gens acceptent la situation actuelle parce qu'elle leur semble « naturelle », même lorsqu'elle les définit comme étant inférieurs, méritant leur pauvreté et incapables de participer à la prise de décisions. Bon nombre de ces convictions sont acquises à mesure que les individus grandissent et elles sont perpétuées par la culture et la tradition. D'autres sont délibérément encouragées par ceux qui profitent des inégalités actuelles.

Dans le travail de gouvernance, le pouvoir invisible est le plus souvent traité au niveau communautaire. Le but est de faire prendre conscience aux gens de la façon dont naissent ces relations inégalitaires et de la manière de les modifier. Les individus traditionnellement exclus de la prise de décisions peuvent devenir autonomisés en transformant radicalement leur perception d'eux-mêmes et de ceux qui sont autour d'eux

Même si, dans de nombreux pays d'Afrique, les chefs traditionnels font partie de la structure formelle de pouvoir, il n'est pas rare qu'ils soient écartés par les gouvernements élus et négligés dans les exercices d'analyse de pouvoir. Le cas du système d'approvisionnement en eau de Bolgatanga montre pourquoi il est important de ne pas les oublier.

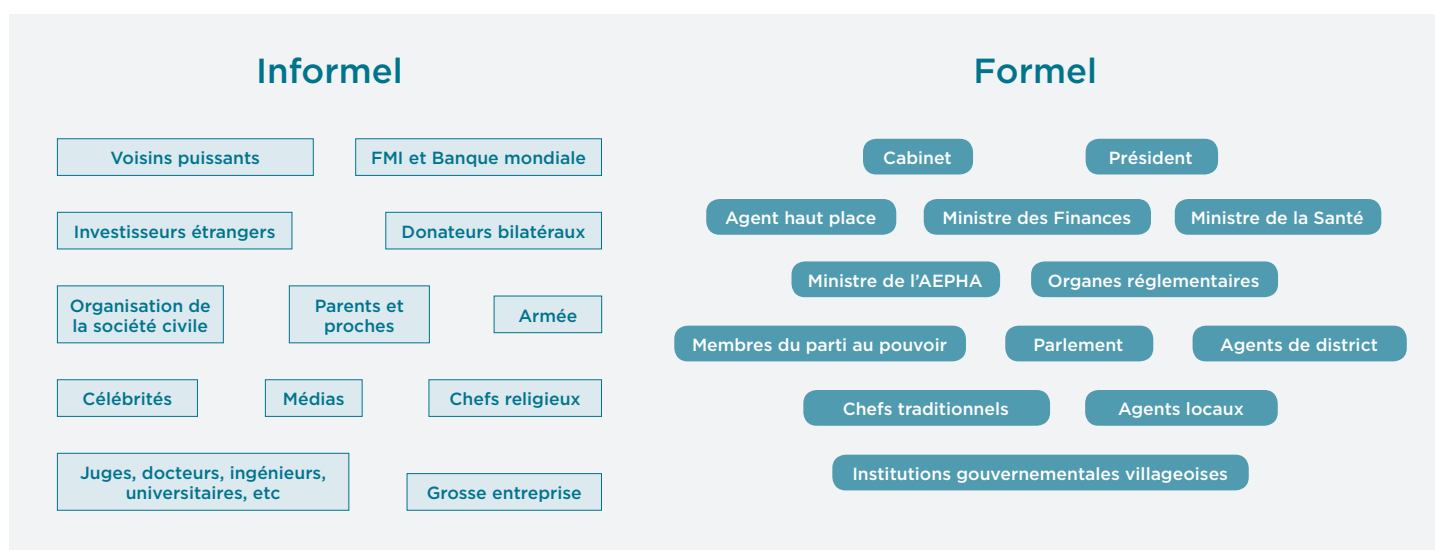
Dans la région du Haut Ghana oriental, le partenaire du GTF, l'Association des Conseils de développement pour l'eau et l'assainissement (AWSDB) a fait pression sur un fournisseur local de services d'eau urbains, la Ghana Water Company Limited, pour qu'elle rebranche la communauté Bongo au réseau d'eau de Bolgatanga.

Quelques mois se sont écoulés sans le moindre résultat et l'AWSDB a alors décidé d'approcher les autorités traditionnelles. La Reine mère des Bongo s'est emparée de l'affaire et a menacé de couper l'approvisionnement en eau du fournisseur de services si sa requête de rebranchement n'était pas satisfaite. Elle pouvait effectivement mettre sa menace à exécution car la source d'eau était sur des terres appartenant aux autorités traditionnelles.

La menace de la Reine mère a été prise au sérieux car son fils, le Chef Bongo, avait soutenu des activités de promotion des services AEPHA au niveau national et dans toute la région. Il était également membre du Conseil de l'Agence communautaire nationale de l'eau et l'assainissement (CWSA) depuis 2010.

Le fournisseur de services fournit désormais de l'eau à la communauté Bongo et le Conseil de développement local pour l'eau et l'assainissement rembourse les coûts en fonction des relevés de compteur.

Figure 1: Exemples de pouvoir formel et informel dans le secteur AEPHA





## 2. Quand faire une analyse de pouvoir

---

Les exercices d'analyse de pouvoir devraient faire partie de l'analyse du contexte, de l'élaboration de la stratégie et des exercices de planification. Ils devraient être entrepris non seulement au début d'un programme sur la gouvernance AEPHA mais aussi à chaque fois qu'il est envisagé d'ajouter un nouvel élément au programme global.

Les partenaires du GTF qui n'ont pas eu recours à des outils d'analyse des pouvoirs formels au début de leurs travaux ont pu identifier les cibles évidentes. Toutefois, nombre d'entre eux ont estimé que leurs stratégies auraient pu être plus robustes et plus réussies s'ils avaient considéré dès le départ un plus large éventail de parties prenantes.

---

« Bien que les membres de COFORSA<sup>2</sup> aient certifié qu'ils étaient, dans la plupart des cas, parvenus à modifier l'équilibre de pouvoir, s'ils avaient réalisé l'analyse avant le démarrage du projet, ils auraient accru leur impact ou atteint leurs objectifs dans un délai plus court.

Les membres ayant effectué des exercices d'analyse des pouvoirs formels au début de leurs travaux ont déclaré que ce qu'ils feraient différemment lors de leur prochain projet serait de répéter ces exercices à intervalles réguliers durant leurs travaux afin de rester en phase avec l'évolution de la situation et de modifier les stratégies et les activités en conséquence. »

**Haydee Rodrigues, Membre du conseil de FANCA**

---

<sup>2</sup> La Commission pour le renforcement du secteur ASADAS, Costa Rica (COFORSA), partenaire du GTF.

### 3. Principes pour les meilleures pratiques en matière d'analyse de pouvoir : simplicité, rigueur, précision et récurrence

---

#### **Simplicité :**

Tous les exercices d'analyse de pouvoir devraient s'appuyer sur les connaissances existantes et l'expérience personnelle.

#### **Rigueur :**

Réfléchissez à toutes les personnes, institutions, organisations et réseaux puissants et influents, concernés par la question. N'oubliez pas ceux qui ne sont pas directement touchés par les questions liées à l'AEPHA, les chefs traditionnels, et ceux dont le pouvoir est « informel ».

Concentrez-vous principalement sur le niveau auquel vous allez travailler mais considérez également le pouvoir des gens à d'autres niveaux et en quoi cela pourrait avoir un impact sur vos travaux.

#### **Précision :**

Soyez-aussi précis que possible quant à la question de savoir qui détient le pouvoir ou une influence. Par exemple, nommez à la fois le poste occupé et la personne qui l'occupe. Lorsque les travaux commencent, ce savoir sera incomplet mais il augmentera au fil du temps.

#### **Récurrence :**

L'analyse de pouvoir devrait être un élément systématique de toutes les tâches de planification et d'élaboration de stratégie. Il faut généralement du temps pour atteindre les objectifs du plaidoyer en faveur de la gouvernance. Pour que le plaidoyer reste étroitement ciblé, il est important de réviser régulièrement les cartes pour montrer les changements intervenus dans les relations de pouvoir et enregistrer tout nouveau savoir sur qui détient précisément pouvoir et influence.

## 4. Outils désignés d'analyse de pouvoir et comment les utiliser

L'analyse de pouvoir peut être interprétée comme un processus en trois étapes, avec différents outils et exercices pratiques associés à chaque étape. Il est possible de travailler sur chaque étape séparément mais, si le temps le permet, il est préférable de travailler simultanément sur deux étapes ou plus.



### 1. Dresser la liste des parties prenantes :

Ce devrait être la première étape de l'analyse de pouvoir. Le fait de réfléchir à une liste de tous ceux et celles ayant un pouvoir formel ou informel ou une influence sur la question encourage un nouveau raisonnement qui s'écarte des sentiers battus. Il peut se révéler utile d'utiliser une liste générique (voir la section 4.1) pour stimuler les idées.



### 2. Cartographier les parties prenantes :

La deuxième étape se concentre sur l'identification des principaux décideurs et sur la création d'une carte montrant qui est directement impliqué dans la prise de décisions et qui peut les influencer.



### 3. Catégoriser les parties prenantes :

La dernière étape consiste à classer les parties prenantes en cibles clés, alliés, adversaires et ceux qui devraient tirer profit des changements. Certains outils de catégorisation plus sophistiqués peuvent aussi évaluer le niveau de pouvoir (ou le degré d'influence) de différentes parties prenantes vis-à-vis de la question.

Davantage d'outils sont énumérés dans l'Annexe.

### Étude de cas : Exemple de pouvoir informel à Madagascar

La grande majorité des Malgaches sont des Chrétiens convaincus. Ils ont en commun des valeurs fondamentales traditionnelles, y compris le respect de leurs aînés et de leurs parents et l'importance de l'éducation des enfants.

À Androvakely, une commune reculée dans la région d'Analamanga, le partenaire local du GTF, FTL<sup>3</sup>, a convaincu et mobilisé des associations de parents d'élèves et des organisations confessionnelles du besoin de pratiquer la reforestation. Ce faisant, FTL a gagné l'appui de la commune tout entière et a mis en œuvre un programme commun de reboisement, plantant 15 000 pieds de vétiver pour protéger le principal point d'eau du village.

### 4.1 Dresser la liste des parties prenantes

En dressant des listes, on identifie plus facilement tous les individus et les organisations dotés d'un pouvoir ou d'une influence sur une question, ainsi que la vaste gamme potentielle de personnes d'influence.

La meilleure façon de compiler une liste est de réfléchir en groupe à différentes idées. Les listes générales, qui ne sont pas spécialement conçues pour un contexte particulier, peuvent aider à promouvoir une pensée mais sont beaucoup moins efficaces comme outils d'apprentissage.

#### Une liste d'exemples généraux de parties dotées de pouvoir et d'influence

- Ministères gouvernementaux en charge de l'AEPHA, des finances, de la santé, l'éducation, etc.
- Agents gouvernementaux à tous les niveaux
- Députés, partis politiques et conseillers politiques
- Chefs traditionnels
- Organes régionaux, p. ex Conférence de l'Asie du Sud sur l'assainissement (SACOSAN), le Conseil des ministres africains en charge de l'eau (AMCOW), le Forum de l'eau et l'assainissement d'Amérique centrale et de la République dominicaine (FOCARD-APS)
- Pays voisins puissants
- La Banque mondiale, le FMI et des banques régionales, p. ex. la Banque africaine de développement
- Des organisations des Nations Unies
- Les principaux donateurs bilatéraux, les consultants qui conseillent les donateurs et les gouvernements
- Les grosses sociétés (nationales ou étrangères), y compris les banques
- Les principaux partenaires commerciaux
- Les syndicats
- Les militaires
- Les universitaires, les médecins, les juges, les avocats, les ingénieurs
- Les chefs religieux et les groupements confessionnels
- Les ONG et leurs réseaux, d'autres groupes de la société civile et des groupes d'adhérents
- Les médias : presse, TV et radio
- Les parents et les proches de puissants
- Les célébrités : musiciens, réalisateurs, sportifs, etc.
- Le crime organisé

.....

### 4.1.2 Exercice pratique : exercice de réflexion pour créer une liste de parties prenantes en faveur de la gouvernance AEPHA

**Matériaux requis :** Un tableau de conférence et un marqueur, un tableau noir et des craies, ou un tableau blanc et des marqueurs

**Temps requis :** 15 à 25 minutes

**Processus :**

1. Présentez brièvement les différents types de pouvoir (voir la liste générale à la page 12). Donnez un exemple de pouvoir informel, de préférence issu d'un contexte différent (p. ex le pouvoir de la mafia en Italie).
2. Demandez aux participants de discuter avec leur voisin de tous les acteurs dotés d'un pouvoir formel et informel sur les questions liées à l'AEPHA et à la gouvernance dans le pays/le district/etc.
3. Recueillez les idées formulées au tableau en demandant tour à tour à chaque binôme de mettre en commun une suggestion. Procédez de la sorte jusqu'à ce que toutes les idées du groupe aient été recueillies. Au besoin, demandez des explications.
4. Passez la liste en revue avec le groupe et demandez si quelque chose manque. Si des catégories entières d'acteurs manquent – par exemple, s'il n'est pas fait mention des acteurs internationaux/régionaux qui influencent les questions liés à l'AEPHA et/ou, plus généralement, les questions de gouvernance – demandez s'il serait bon de les ajouter. Ajoutez d'autres suggestions, y compris les vôtres, en expliquant pourquoi vous pensez que ces points sont importants.
5. Demandez ce que signifiera cette liste du point de vue de leur stratégie pour ce qui est de savoir avec qui ils devraient s'engager, comment et quand.

#### Conseils de facilitation

- Faites en sorte que l'exercice soit parfaitement interactif, très rapide et ludique.
- Encouragez tout le monde à penser très largement.
- N'écartez aucune suggestion ; demandez plutôt aux personnes d'expliquer pour quel motif elles la font.

### Étude de cas : Analyse des parties prenantes pour trouver de nouveaux alliés, Costa Rica

Au Costa Rica, les communautés affectées par la pollution générée par de vastes plantations d'ananas ont réalisé qu'en travaillant avec des parties prenantes qui peuvent être leurs adversaires sur d'autres questions, elles peuvent engendrer des résultats positifs.

Les communautés ont découvert qu'un produit dérivé de la culture commerciale de l'ananas est un type de mouche qui est nuisible pour le bétail. Un réseau paysan, le Front national des secteurs touchés par l'industrie de l'ananas, FRENASAPP, a noué un dialogue avec le puissant secteur de l'élevage. Comme ce secteur avait été gravement touché par la production d'ananas, les deux camps se sont alliés et apportent des contributions non négligeables au processus de plaidoyer.

## 4.2 Cartographier les parties prenantes

La cartographie encourage la réflexion et l'identification des personnes qui emportent la décision finale sur une question, celles qui sont impliquées dans la prise de décisions en cours de route, et celles qui influencent, ou ont le potentiel d'influencer, ces décideurs. Cela permet aussi de clarifier qui influence qui. Cette information est importante pour prioriser la façon la plus efficace d'utiliser le temps et les ressources limités dont on dispose pour garantir le succès.

### 4.2.1 Exercice pratique : Cartographie du pouvoir<sup>4</sup>

La cartographie du pouvoir est un outil simple qui peut servir soit d'exercice théorique pour familiariser les gens avec le fonctionnement du processus soit, avec plus de résultats, par des groupes qui travaillent sur une question précise.

La cartographie du pouvoir peut être réalisée à tous les niveaux : international, régional, national, district, local ou communautaire<sup>5</sup>.

Il est utile de faire des cartes du pouvoir lorsqu'on planifie des sous-ensembles d'activités au sein d'un programme global. Ainsi, on peut avoir dressé une carte de pouvoir de ceux dotés de pouvoir et d'influence au niveau du district mais, au moment de planifier un dialogue multipartite ou une réunion d'interface, il est utile de passer un peu de temps à dessiner une carte des parties prenantes au niveau local car cela permettra de veiller à ce que toutes les bonnes personnes soient invitées.

<sup>4</sup> Pour différents styles de cartes de pouvoir, voir l'Annexe.

<sup>5</sup> Pour un complément d'information sur un outil précis d'analyse du pouvoir au niveau communautaire, voir la section 4.2.2.

### Matériaux requis :

Une feuille de tableau de conférence par groupe, des marqueurs ou des crayons, des notes repositionnables ou des fiches de classement et de la pâte de fixation. Sinon, si tout le monde travaille dans le même groupe, il faut un tableau noir, des craies de couleur et un effaceur.

### Temps requis :

Lorsqu'une liste de parties prenantes existe déjà, il faut un minimum d'une heure et demie. Lorsqu'il faut d'abord dresser une liste de parties prenantes, comptez un minimum d'une heure 45 minutes. Le temps maximum requis lorsqu'on travaille avec un groupe doté de connaissances approfondies, ou qui n'est pas d'accord sur les détenteurs de pouvoir et d'influence, est de deux heures et demie.

### Processus :

- 1. Réfléchir à une nouvelle liste de parties prenantes (15 minutes) ou passer en revue une liste existante (cinq minutes)**

#### Conseils de facilitation :

Si l'exercice de compilation de la liste a été réalisé quelque temps avant la cartographie du pouvoir, il est utile de fournir des copies de la liste en guise de référence avant de commencer la cartographie. S'il n'y a pas de liste et s'il n'y a pas suffisamment de temps pour réfléchir pour en obtenir une, on pourra utiliser une liste générale (voir la section 4.1) mais elle devra être accompagnée d'une description des différents types de pouvoir et d'influence (voir la section 1.2).

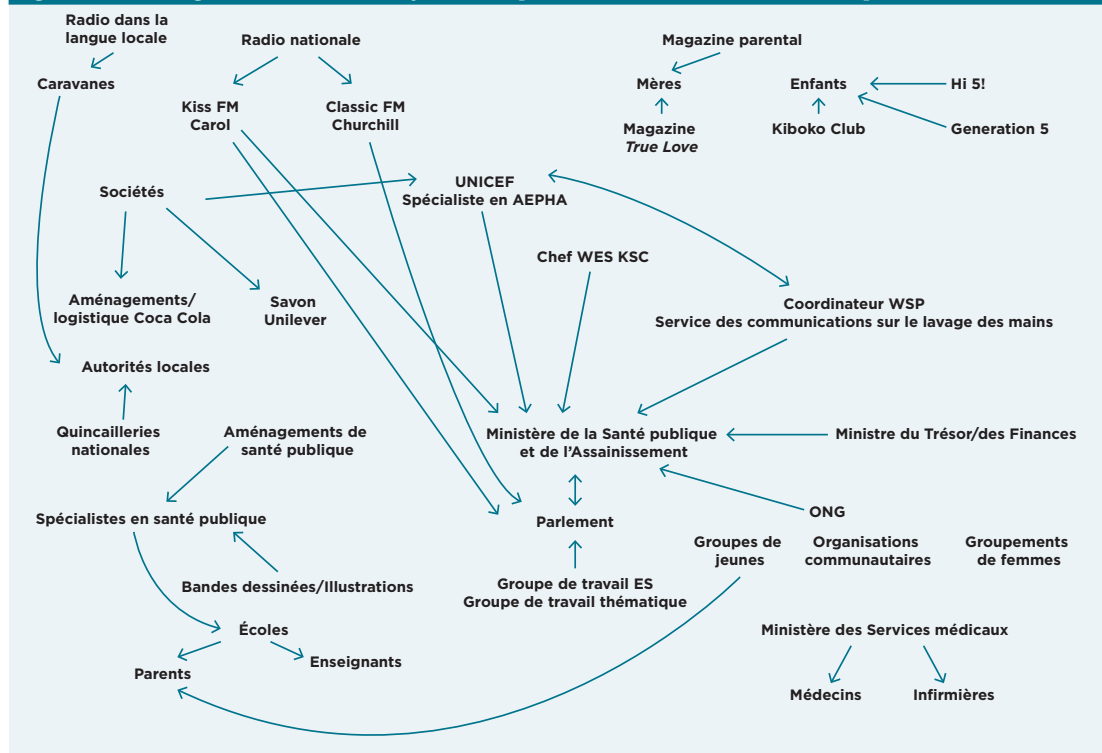
- 2. Présenter l'exercice** (dix minutes y compris les questions)

- Montrez aux participants une carte du pouvoir pour leur donner une idée de ce à quoi devrait ressembler leur carte, une fois terminée. Un exemple est donné à la Figure 2 mais utilisez, de préférence, une carte locale.
- Rappelez aux participants que la carte devrait comprendre à la fois des exemples de ceux exerçant un pouvoir formel et un pouvoir informel ou une influence quelconque. Au besoin, expliquez-leur ce que cela signifie.
- À noter que les cartes doivent être aussi précises que possible. Par exemple, au lieu de « ministère en charge de l'AEPHA », désignez le ministre, les services et les fonctionnaires spécialement concernés par la question. Au lieu de « médias », précisez quels journaux, quels programmes télévisés ou quelles émissions de radio influencent quels décideurs ou autres cibles. Voir en haut de la carte à la Figure 2 à quoi cela pourrait ressembler.
- Expliquez qu'il est normal de ne pas connaître tous les détails la première fois que vous tentez de cartographier une question. Mettez un point d'interrogation en regard de tout acteur potentiel en cas de doute ou lorsqu'il vous faut plus d'information.
- À noter que l'apprentissage de nouvelles connaissances constitue un aspect important de l'exercice.

- 3. Commencer la carte** (entre 40 et 60 minutes, en fonction du degré de connaissances)

- Demandez aux participants de prendre ce dont ils ont besoin et de se répartir en petits groupes.
- Recommandez-leur de commencer avec des notes repositionnables ou à la craie, plutôt que de travailler au stylo. Ainsi, il sera plus facile de déplacer les personnes/institutions identifiées en cas de besoin.

Figure 2 : Le lavage des mains au Kenya – Exemple d'une carte d'influence et de pouvoir



Source: Coulby, O'Connell and Bouchane (2009)

- Suggérez aux participants d'identifier le décideur le plus important sur la question à l'étude et de le placer au centre de la carte. Puis ajoutez les autres décideurs ou les organisations puissantes. Ensuite, ajoutez les parties prenantes qui peuvent influencer les puissants. N'oubliez pas d'être aussi précis que possible.
  - Dites-leur de combien de temps ils disposent pour dessiner la carte.
- 4. Vérifier les parties prenantes manquantes** (dix minutes)
- Demandez aux groupes de réfléchir à toutes les parties prenantes qu'ils ont énumérées à la première étape du processus. Sont-elles toutes sur la carte ? Dans la négative, devraient-elles y figurer ? Manque-t-il quelqu'un d'autre ?

**5. Ajouter des lignes d'influence**  
(environ dix minutes)

- Demandez aux groupes de tracer des lignes d'influence avec des flèches qui montrent qui influence qui.

**6. Mise en commun des cartes** (dix minutes pour expliquer et 15 minutes pour les commentaires, en fonction du nombre de cartes et de groupes)

- Demandez aux groupes d'afficher leurs cartes pour que tout le monde puisse les voir. Ils devraient désigner quelqu'un pour donner une brève explication de la carte.
- Invitez les questions, commentaires, ajouts des participants et apportez votre contribution.



### 7. Réflexions et implications

- Quels enseignements les participants ont-ils tirés de l'exercice ? Quelles sont les implications pour leurs stratégies et leur planification future ?
- Dites aux participants qu'il est utile de conserver leurs cartes du pouvoir ou de les prendre en photo. Cela leur permettra de revenir dessus et d'ajouter des détails supplémentaires à mesure que leur appréciation des dynamiques de pouvoir et d'influence augmentera et s'affinera. Cela permet aussi de veiller à ce qu'en cas de départ d'un membre du personnel, les connaissances acquises au fil du temps ne partent pas avec lui.

#### Conseils de facilitation

Déplacez-vous entre les groupes pour vérifier les progrès accomplis. S'ils sont trop vagues, demandez-leur d'être plus précis. S'ils sont très « formels » dans leur approche, faites des suggestions sur d'autres parties influentes afin de les pousser à élargir leur raisonnement.

Indiquez aux groupes à quel moment il convient de passer de l'étape trois à l'étape quatre puis à l'étape cinq.

Il est souvent utile de faire une pause entre l'étape cinq et l'étape six.

#### Étude de cas : Analyse de pouvoir – Lagunage à Kisoro, Ouganda

Ce bassin de stabilisation a été construit par le conseil municipal de Kisoro en 1995 selon des normes techniques pitoyables. Avec le temps, la piètre qualité de l'ouvrage conjuguée à une mauvaise gestion a donné lieu à des épidémies et à une odeur insupportable qui, lorsque le vent venait d'une certaine direction, provoquait la fermeture d'écoles et forçait les résidents proches de la station à abandonner leur foyer.

À plusieurs reprises, la communauté locale a tenté de soulever le problème avec la municipalité mais en vain. En 2005, une ONG locale, le Good Samaritan Community Development Programme (GOSAP), a pris conscience du problème et a réalisé une étude pour déterminer ses causes et ses conséquences. Lorsque le programme GTF a commencé, le partenaire du GTF, l'Agency for Cooperation and Research in Development (ACORD), a travaillé avec GOSAP pour tenter de résoudre la situation au moyen d'émissions de radio communautaire. Celles-ci étaient diffusées sur Voice of Muhambura, la station de radio la plus populaire du district de Kisoro. Les compagnies des eaux, les autorités locales et d'autres partenaires du développement ont été interviewés dans le cadre du programme et ont finalement conclu un accord, afin d'agir pour améliorer la conception et la gestion de la station de lagunage pour la réimplanter à l'écart de la ville. Mais peu de progrès ont été accomplis.

ACORD a ensuite réexaminé qui détenait le pouvoir de faire évoluer la situation et s'est rendu compte que l'administration du district n'était pas en mesure de réimplanter le bassin de stabilisation sans le soutien des institutions au niveau national, y compris le ministère de l'Eau et l'Environnement et la compagnie nationale des eaux et des égouts. ACORD cible désormais ces institutions et on espère que les problèmes que connaissent les communautés qui vivent à proximité de la station de lagunage seront bientôt résolus.

### 4.2.2 Exercice pratique : Un autre outil communautaire pour cartographier le pouvoir et l'influence - Le diagramme de chapatis

Souvent utilisés après un exercice de cartographie sociale, les diagrammes de chapatis<sup>6</sup> utilisent des cercles de différentes tailles pour traduire l'importance et le pouvoir relatifs des différents acteurs par rapport à une question donnée. Ils capturent la gamme de différents groupes présents dans un contexte précis ainsi que les principales autorités locales et les prestataires de services.

Les exercices de classement permettent d'explorer les relations entre ces parties prenantes et, parce qu'ils encouragent la participation et la discussion ainsi que la visualisation, ils donnent de bons résultats là où les degrés d'alphabétisation sont faibles.

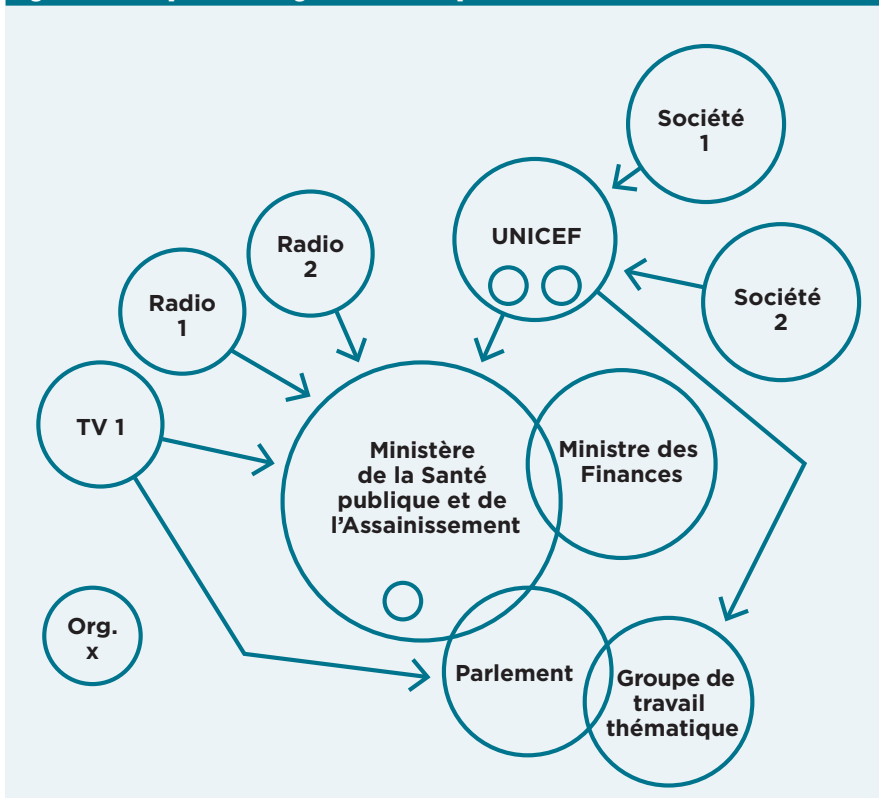
#### Matériaux requis :

- Deux feuilles de tableau de conférence plus des feuilles de journal/vierges, ces dernières étant découpées en cercles grossiers d'environ 13 cm de diamètre
- Des ciseaux, des marqueurs et de la colle
- Autant de petits cailloux qu'il y a de cercles
- Autrement, des feuilles de tableau de conférence et des marqueurs ou un grand tableau noir avec des craies

**Temps requis :** Environ deux heures

**Venues:** Popular village spots include schools, community halls or other shaded or sheltered locations (including open air locations)

Figure 3: Exemple d'un diagramme de chapatis



Source: Tiberghien J E (2012)

**Participants:** En principe, dix à douze personnes. Pour le travail de gouvernance, l'inclusion revêt beaucoup d'importance ; donc, hormis les membres de groupes d'entraide, les enseignants, les agents de santé primaire, les chefs de village et d'autres membres éduqués de la communauté, il est bon d'inclure des personnes issues de tous les secteurs de la communauté. Des hommes et des femmes issus de ménages pauvres et marginalisés, des jeunes, des personnes âgées et des handicapés, devraient tous être représentés.

Si l'exercice est fait après un exercice de cartographie sociale, il sera peut-être utile d'inviter le même groupe de personnes à faire le diagramme de chapatis car elles seront habituées à travailler ensemble.

<sup>6</sup> Un chapati est un pain indien plat et rond. Les premiers exercices d'évaluation rurale participative (ARP) réalisés en Inde utilisaient des chapatis pour procéder à la cartographie.

**Nota:** Dans certains contextes, il pourra se révéler nécessaire d'organiser plusieurs sessions, une pour les femmes et une pour les hommes, afin de veiller à ce que les femmes puissent exprimer leurs opinions et faire part de leurs expériences. Dans d'autres, il sera peut-être opportun d'inviter tous les membres de la communauté à assister à la session en qualité d'observateurs.

### Conseils de facilitation

Écoutez attentivement et ne prenez pas une attitude de « professeur ».

Répétez ce que disent les gens de façon à confirmer que le sens de la discussion est bien compris.

Encouragez et motivez les participants et veillez à ce que les membres timides ou silencieux du groupe aient la chance d'exprimer leurs points de vue.

Faites preuve de souplesse pour traiter des informations supplémentaires importantes qui peuvent émerger de la discussion.

(Avec nos remerciements à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'Agriculture (FAO) (2009))

### Étude de cas : L'expérience d'un partenaire du GTF en matière d'analyse du pouvoir – La cartographie des parties prenantes par une communauté, Andhra Pradesh, Inde

Dans le village de Narlapur dans l'Andhra Pradesh, en Inde, le partenaire du GTF, Modern Architects for Rural India (MARI), a entrepris un exercice afin d'identifier les parties prenantes pour ses activités de gouvernance de l'AEPHA. Cet exercice a révélé que la communauté craignait que le chef du village, ou Sarpanch, ne s'oppose à leurs activités car il pouvait penser qu'elles risquaient de fragiliser son pouvoir. Or, les villageois ne voulaient pas lui déplaire car il exerçait un rôle officiel dans la gouvernance de l'AEPHA au sein du système géré par les autorités locales, de sorte qu'il fallait respecter son opinion.

Les inquiétudes de la communauté se confirmèrent lorsque le Sarpanch refusa de participer aux réunions de MARI pour former un comité villageois de l'eau et de l'assainissement. Malgré cela, la communauté et MARI se mirent d'accord sur une stratégie d'engagement positif. C'est ainsi que, lorsque le comité fut créé, ils le choisirent comme président. Le comité émit également au Sarpanch des invitations persistantes pour qu'il assiste aux programmes de formation, aux réunions de liaison avec les agents du gouvernement, aux visites d'exposition et autres manifestations. Il renforça également les contacts et les relations personnels en lui rendant visite chez lui, à dix kilomètres du village.

Finalement, au bout d'environ neuf mois, le Sarpanch finit par ne plus voir MARI et le comité comme une menace. Depuis lors, il est devenu un allié fiable et précieux.

### Processus :

1. Finalisez la date, l'heure et le lieu de l'exercice avec les membres de la communauté. L'objet de l'exercice doit être clair pour tous les participants et les observateurs afin d'éviter les malentendus et de dissiper toute impression qu'il existe un objet politique derrière l'exercice ou que l'exercice débouchera sur le don d'installations AEPHA.
2. Demandez aux participants de désigner tous les groupes et organisations dans leur localité immédiate : groupes communautaires, organes politiques, services/bureaux gouvernementaux, prestataires de services et autres organisations ou individus qui influencent directement ou indirectement la communauté.

Les partenaires du GTF se sont servis des questions ci-dessous pour orienter la discussion :

- Quel(le)s organisations/institutions/ groupes travaillent dans le village ?
- Quels groupes se penchent sur les questions liées à l'AEPHA ?
- Y a-t-il des associations qui sont uniquement réservées à des catégories précises de personnes (p. ex. des femmes, des tribus) ?
- Y a-t-il des groupes ou des types de personnes particuliers qui sont exclus des services dispensés par certaines organisations ?
- Quelles sont les organisations/ institutions au-delà du village qui exercent un pouvoir sur les questions liées à l'AEPHA ?
- Quelles sont les organisations/ institutions au-delà du village que les communautés ont approchées ? Quelles sont celles qui se sont révélées difficiles à approcher ?
- Y a-t-il des individus qui exercent une forte influence sur ce qui se passe par rapport aux questions liées à l'AEPHA ?
- Chaque organisation/institution/ personne identifiée devrait avoir son propre cercle assorti d'un symbole pour l'identifier en plus de son nom au centre du cercle.

### Conseil de facilitation

Durant la construction du diagramme, une fois découpés, les cercles peuvent être maintenus en place par des cailloux ou des objets servant de poids. Ceci permet de déplacer les cercles en cas de besoin, à mesure que des informations supplémentaires sont ajoutées au schéma. Une fois que toutes les informations ont été recueillies et que tout le monde s'est mis d'accord sur l'emplacement et la taille de tous les cercles, ils peuvent être collés en place à la fin de l'exercice.

3. Demandez aux participants quels sont les organisations/institutions/groupes/ individus qu'ils considèrent comme les plus importants et pourquoi. Encouragez la discussion sur les avantages qu'il y a à travailler avec différentes organisations, lesquelles se sont révélées les plus ou les moins coopératives, et celles qui sont capables d'engendrer de vrais changements. Le facilitateur devrait écouter attentivement la discussion et prendre des notes.
4. À la fin de la discussion :
  - Dites aux participants qu'il est temps de commencer à construire le diagramme de chapatis. Montrez-leur un exemple de façon à ce qu'ils puissent visualiser à quoi ressemblera leur diagramme.
  - Demandez-leur de mettre un grand cercle au milieu d'une grande feuille de papier pour représenter la communauté. Les organisations qui sont proches de la communauté figureront à l'intérieur du cercle ; celles qui sont moins proches seront représentées à l'extérieur.
  - Résumez la discussion à partir de l'étape trois et demandez aux participants de classer les groupes/ institutions en fonction de leur importance et du pouvoir/de l'influence qu'ils exercent vis-à-vis des questions liées à l'AEPHA. Suggérez qu'ils commencent par identifier les organisations qui ne sont ni très importantes ni très influentes. Il y aura des cercles plus ou moins petits pour représenter le peu d'importance ou d'influence de ces entités.
  - Puis identifiez et classez les organisations qui sont les plus importantes ou les plus influentes. Celles-ci devraient être représentées par de grands cercles, l'entité avec le plus de pouvoir ayant le cercle le plus grand et les autres ayant des cercles plus petits pour traduire leur pouvoir relatif.

### Conseil de facilitation

Prévoyez du temps pour la discussion sur l'importance et le pouvoir relatif des différents acteurs.

Si vous travaillez avec des cercles découpés, demandez aux participants de les organiser et de faire des expérimentations en découpant des cercles de différentes tailles et en les classant en fonction de leur importance.

5. Dites aux participants que leur prochaine tâche consistera à placer les cercles soit à l'intérieur du « cercle communautaire », s'ils représentent des entités proches de la communauté, soit à l'extérieur dans le cas contraire.
6. Expliquez que la dernière étape consiste à illustrer sur le diagramme le degré de collaboration qui existe entre les groupes/organisations/individus représentés par des cercles. Ce degré de coopération sera illustré par la distance entre les cercles. S'ils coopèrent étroitement, leurs cercles se chevaucheront. S'il existe un certain degré de coopération entre eux, ils devraient être proches l'un de l'autre. S'il n'existe que très peu ou pas de coopération entre eux, ils devraient être éloignés l'un de l'autre. Demandez aux participants de positionner les cercles en conséquence.
7. Passez en revue le diagramme avec les participants et demandez-leur s'ils ont des questions ou des commentaires. Demandez-leur s'ils ont appris quelque chose ? Que veut dire le schéma par rapport aux entités que l'on pourrait ou qu'il faudrait approcher pour faire avancer la situation en matière d'AEPHA ?

### Étude de cas : Analyse du pouvoir communautaire et travail d'influence efficace

Dans le cadre de l'élaboration de leurs plans, les comités villageois de l'eau et de l'assainissement travaillant avec le partenaire du GTF, Modern Architects of Rural India (MARI), ont fait des exercices d'analyse du pouvoir local. Ceci leur a permis d'être efficaces dans le ciblage de leur action de plaidoyer.

En août 2012, le gouvernement indien a entamé un important programme d'assainissement (le *Nirmal Bharat Abhyan*) couvrant le district de Warangal dans l'Andhra Pradesh. Le receveur du district a envoyé une circulaire à tous les bureaux pertinents des autorités locales leur demandant d'identifier les 250 *Gram Panchayats*<sup>7</sup> à couvrir dans la première phase du programme.

Suite à des pressions politiques, les responsables ont fourni une liste de villages sans consulter les comités villageois de l'eau et l'assainissement. Lorsque les comités ont appris qu'aucun des villages du programme GTF n'avait été inclus dans la liste, ils ont soumis des requêtes écrites pour nouer un dialogue avec les principaux responsables des autorités locales. Toutefois, dans leur analyse de pouvoir, ils avaient identifié que les membres élus de l'Assemblée législative de l'État (MLA) étaient aussi très influents localement. Par conséquent, outre le plaidoyer dirigé directement vers les autorités locales, ils ont aussi consacré du temps à exercer des pressions sur les députés de la MLA et ils ont réussi à les persuader d'adhérer à leur cause.

Comme la demande des communautés était appuyée par des politiciens, le receveur du district a donné ordre aux responsables de revenir sur leur décision et de soumettre des listes révisées. De ce fait, tous les *Gram Panchayats* du district couverts par le programme GTF seront couverts par le programme d'assainissement. Comme MARI ne travaille qu'avec les communautés les plus pauvres, les plus désavantagées ou les plus reculées, qui sont généralement négligées par les élus locaux, ce n'est pas un mince exploit.

### 4.3 Catégoriser les parties prenantes

#### L'analyse traditionnelle des parties

**prenantes** est un outil très simple qui utilise quatre cases pour catégoriser les parties prenantes.

<b>Cibles :</b> Les décideurs, les gens et les groupes dotés d'un pouvoir d'agir sur la question qui vous occupe.	<b>Éléments constitutifs :</b> Les personnes avec qui vous travaillez qui devraient tirer profit du changement.
<b>Alliés :</b> Les personnes et organisations qui partagent vos points de vue et/ou vos objectifs.	<b>Adversaires :</b> Les personnes et organisations qui ne sont pas d'accord avec vos points de vue et/ou s'opposent à vos objectifs.

Une fois que les parties prenantes ont été réparties dans les différentes cases, l'étape suivante consiste à réfléchir aux groupes qu'il convient de prioriser dans le cadre

de vos activités de plaidoyer en faveur de la gouvernance. Le lecteur trouvera des outils d'analyse des parties prenantes plus sophistiqués dans l'Annexe

<sup>7</sup> *Gram Panchayat* : le plus bas échelon administratif villageois d'un gouvernement local élu. Habituellement constitué d'un groupe de villages, la taille des *Gram Panchayats* peut varier considérablement. Le district de Warangal compte 1 014 *Gram Panchayats* pour une population de 3.522.644 habitants



### 5. Conclusions

---

Une analyse formelle et rigoureuse du pouvoir n'a pas toujours lieu lorsqu'un programme démarre ou au moment d'élaborer une stratégie de gouvernance. Parfois, même lorsque l'analyse de pouvoir a eu lieu, ses conclusions ne sont pas intégrées dans les stratégies et les plans sous prétexte qu'ils ont été définis avant que l'analyse n'ait lieu. Ou encore parce que les nouvelles cibles sont méconnues.

Dans ces cas, on prend souvent la solution la plus facile – souvent en ciblant les responsables gouvernementaux qui travaillent sur l'AEPHA. Bien entendu, il se peut que cette solution débouche sur un succès, mais ce n'est pas toujours le cas et la vitesse des progrès ou la pérennité du résultat peuvent être limitées.

Les exercices d'analyse de pouvoir sont intéressants et ludiques. Toutefois, ils ne se révèlent utiles que si ce qui est appris est véritablement intégré dans les plans et stratégies de plaidoyer en faveur de la gouvernance.

Pour le GTF, il existe de nombreux exemples de bonne analyse de pouvoir ; par exemple, au niveau communautaire en Inde, l'information issue de l'analyse de pouvoir a été intégrée dans les microplans au niveau communautaire. Au Costa Rica, elle a guidé la stratégie de FRENASAPP. En Ouganda, l'analyse de pouvoir a non seulement influencé les stratégies et les plans des partenaires du GTF mais aussi ceux d'autres membres du Réseau d'ONG pour l'eau et l'assainissement en Ouganda (UWASNET) travaillant sur la gouvernance de l'AEPHA.

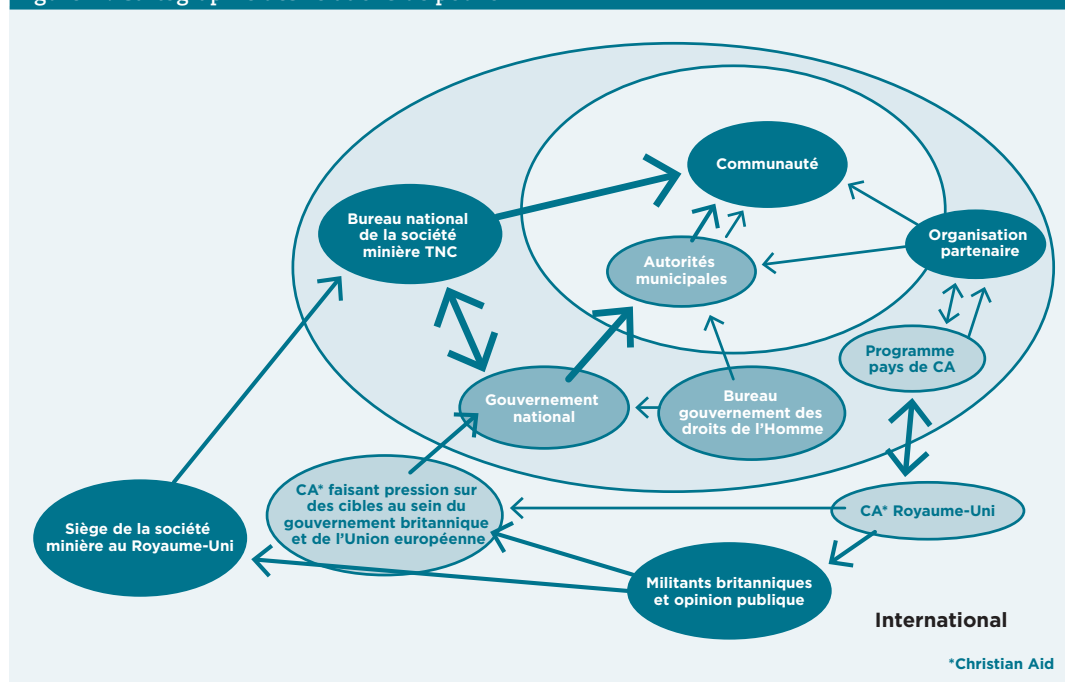
L'expérience montre que des choix rationnels et créatifs d'alliés et de cibles sont un élément essentiel pour que le plaidoyer en faveur de la gouvernance soit réussi et aussi durable que possible. Dans l'idéal, certains de ces alliés devraient être des citoyens influents désireux d'offrir un soutien moral aux communautés souhaitant obtenir une meilleure gouvernance. En outre, puisque des changements fréquents dans le personnel politique et officiel menacent les améliorations de la gouvernance, l'implication d'un large éventail de parties prenantes capables d'influencer l'opinion publique et officielle peut jouer un rôle primordial pour éviter que les gains obtenus ne soient réduits à néant.

## Annexe

### Autres outils possibles pour la cartographie des parties prenantes

La plupart des outils de cartographie du pouvoir ont en commun la même structure de base.

Figure 4 : Cartographie des relations de pouvoir



Source: Shutt for Christian Aid (2010)



### Cartographie de l'influence

Ici, les parties prenantes sont organisées dans une pyramide, avec la ou les cibles primaires et le ou les principaux décideurs, dans la pointe supérieure, principalement influencés par les meneurs d'opinion et

les conseillers figurant dans la rangée du dessous. Ces derniers sont influencés par un certain nombre d'individus et d'organisations, qui les entourent et constituent la base de la pyramide.

Figure 5: Influence mapping

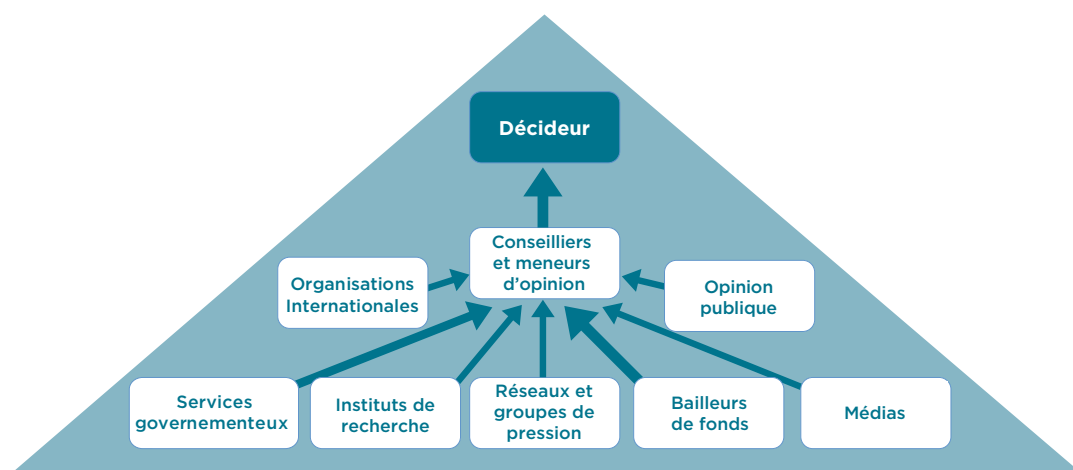


Schéma adapté de VSO (2009)

#### Les cases sont organisées selon deux règles de base :

- Plus une partie prenante est puissante et influente, plus elle est proche du sommet de la pyramide.
- Plus elle est favorable à votre ordre du jour de plaidoyer, plus elle est proche de la pente droite de la pyramide.

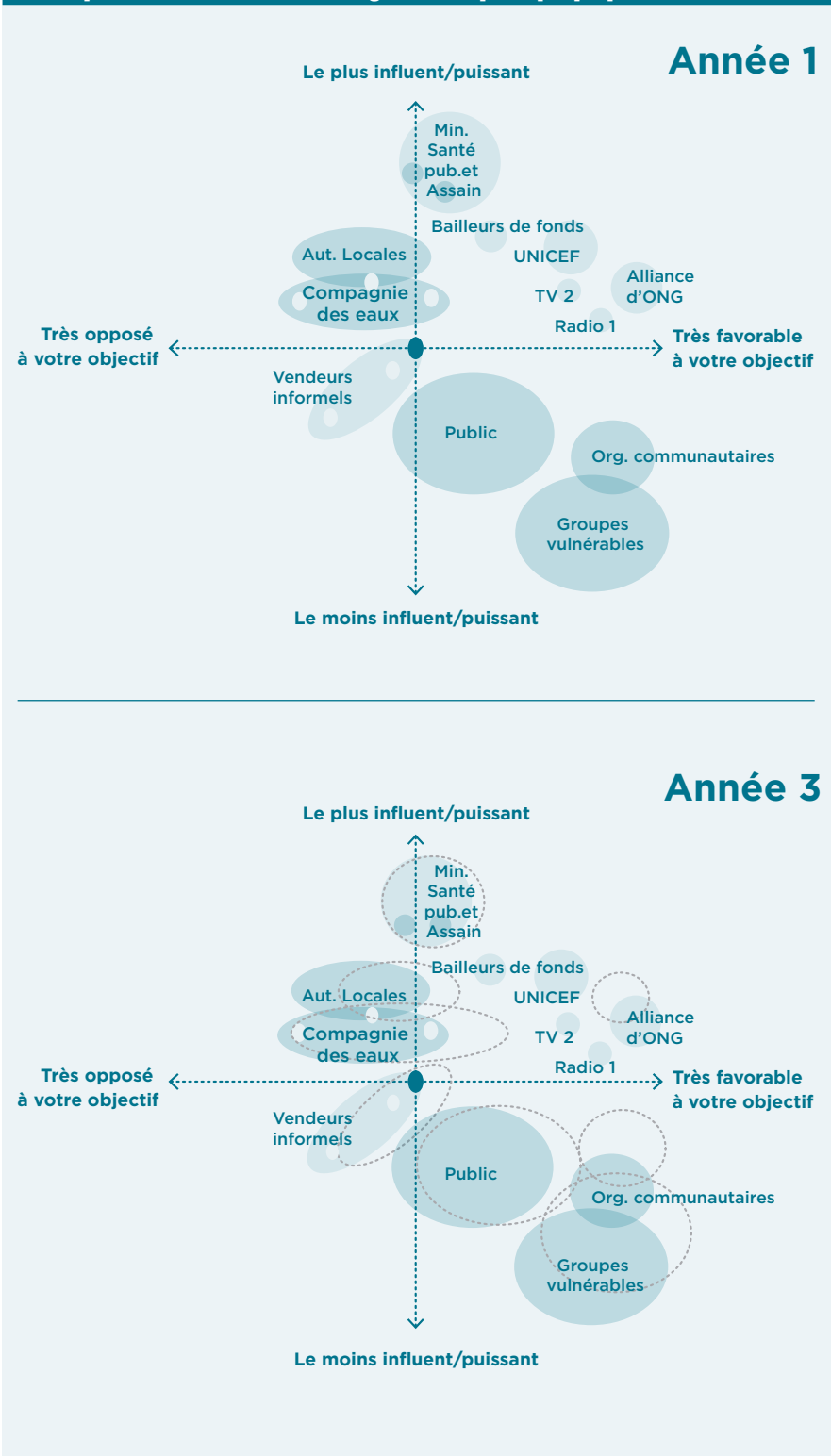
### Catégoriser les parties prenantes

Cet outil catégorise les parties prenantes en fonction de leur niveau de pouvoir et de leur intérêt ou de leur position concernant les objectifs du plaidoyer en faveur de la gouvernance. Lorsqu'il est répété à intervalles réguliers, il peut montrer un changement éventuel dans la position des acteurs.

- Plus la partie prenante est puissante et influente, plus elle se trouve vers le haut du schéma.
- Plus elle est favorable à votre objectif de plaidoyer de gouvernance, plus elle est à droite du schéma.

À droite : Le graphe actualisé au bout de deux ans avec de nouveaux cercles délimités en pointillés qui montrent les changements intervenus dans les relations de pouvoir et la position de certaines parties prenantes.

Figure 6: Graphe XY qui classe les parties prenantes en fonction de leur pouvoir et de leur position concernant un changement de politique proposé



# Références et bibliographie

---

### Plaidoyer général, y compris la cartographie des parties prenantes

Coulby H, O'Connell M et Bouchane K (2009) *Advocacy and policy influencing: Training manual for ANEW members*. Réseau africain de la société civile pour l'eau et l'assainissement, Kenya. Disponible à partir de : [www.freshwateraction.net/content/advocacy-and-policy-influencing-training-manual-anew-members](http://www.freshwateraction.net/content/advocacy-and-policy-influencing-training-manual-anew-members)

Cox J (2009) *Participatory advocacy: A toolkit for VSO staff, volunteers and partners*. VSO, Londres. Disponible à partir de : [www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit\\_tcm76-25498.pdf](http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf)

FAO Éthiopie (1999) *Conducting a PRA training and modifying PRA tools to your needs*. FAO, Rome, Italie. Disponible à partir de : [www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.hmt](http://www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.hmt)

Gordon G (2002) *Advocacy toolkit: Stakeholder mapping and analysis, practical action in advocacy*. Tearfund, Londres. Disponible à partir de : [tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/Advocacy%20toolkit/Advocacy%20toolkit\\_E\\_FULL%20DOC\\_Part%20C.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/Advocacy%20toolkit/Advocacy%20toolkit_E_FULL%20DOC_Part%20C.pdf)

Mayers J (2005) *Stakeholder power analysis: Power tools*. Institut international pour l'environnement et le développement, Londres, Royaume-Uni.

Mayers J et Vermeulen S (2005) *Stakeholder influence mapping: Power tools*. Institut international pour l'environnement et le développement, Londres, Royaume-Uni.

Nash R, Hudson A et Luttrell C (2006) *Mapping political context: A toolkit for CSOs*. Overseas Development Institute, Londres. Disponibles à partir de : [www.odi.org.uk/resources/docs/186.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/docs/186.pdf)

Shutt K (2010) *Power and governance: Lessons and challenges*. GTF 'Power to the People' Programme de Christian Aid du Fonds pour la gouvernance et la transparence. Disponible à partir de : [www.christianaid.org.uk/images/GTF\\_report.pdf](http://www.christianaid.org.uk/images/GTF_report.pdf)

Tiberghien J E (2012) *Power analysis briefing – Review of tools and methods, a background paper for the GTF Learning Project*. WaterAid et le Réseau d'action pour l'eau, Londres. Disponible à partir de : [www.wateraid.org/uk/-/media/Publications/GTFPowerAnalysisBriefing.ashx](http://www.wateraid.org/uk/-/media/Publications/GTFPowerAnalysisBriefing.ashx)

Veneklasen L et Miller V (2002) *A new weave of power, people and politics*. Practical Action Publishing, Rugby, Royaume-Uni.

WaterAid (2007) *The advocacy sourcebook*. WaterAid, Londres. Disponible sur : [www.wateraid.org/documents/plugin\\_documents/advocacy\\_sourcebook\\_2.pdf](http://www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf)

### Articles sur l'analyse de pouvoir

Gaventa J (2006) 'Finding the spaces for change: A power analysis'. *IDS Bulletin*, vol 37, no 6, pp 23-33. Institute of Development Studies, Brighton, Royaume-Uni. Disponible à partir de : [www.forumsyd.org/upload/tmp/kapacitet/amnen\\_metoder/demokrati/PowerAnalysis\\_John\\_Gaventa.pdf](http://www.forumsyd.org/upload/tmp/kapacitet/amnen_metoder/demokrati/PowerAnalysis_John_Gaventa.pdf)

Pantazidou M (2012) What next for power analysis? A review of recent experience with the Powercube and related frameworks. *IDS Working Paper*, vol 2012, no 400. Institute of Development Studies, Brighton, Royaume-Uni. Disponible à partir de : [www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp400.pdf](http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp400.pdf)

### Site web

[www.powercube.net](http://www.powercube.net)

Ce site web entend aider les visiteurs à comprendre les relations de pouvoir afin de provoquer un changement social. Il renferme des matériaux d'analyse de pouvoir pratiques et conceptuels, y compris comment gérer un atelier et comment élaborer des stratégies, une fois l'analyse de pouvoir terminée.

WaterAid, 47-49 Durham Street,  
London, SE11 5JD, UK  
Tel +44 (0)20 7793 4500 Fax +44 (0)20 7793 4545  
[www.wateraid.org](http://www.wateraid.org) [wateraid@wateraid.org](mailto:wateraid@wateraid.org)  
Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré (England and Wales) and SC039479

FAN Secretariat office, 2nd Floor,  
47-49 Durham Street, London, SE11 5JD, UK  
Tel: +44 (0)20 7793 4509 Fax: +44 (0)20 7793 4545  
[www.freshwateraction.net](http://www.freshwateraction.net)  
Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré: 1148051

