



**HAL**  
open science

## Analyse des parties prenantes

Thilo Bodenstein

► **To cite this version:**

Thilo Bodenstein. Analyse des parties prenantes. LIEPP Methods Brief n° 50, 2024, 6 p. hal-04842878

**HAL Id: hal-04842878**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-04842878v1>**

Submitted on 17 Dec 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

# LIEPP FICHE MÉTHODOLOGIQUE n°50

## 2024

---

*Cette fiche fait partie d'un ensemble de fiches méthodologiques publiées par le LIEPP. A ce titre, elle bénéficie du soutien apporté par l'ANR et l'État au titre du plan d'investissement France 2030 à travers l'IdEx Université Paris Cité (ANR-18-IDEX-0001).*

---

## Analyse des parties prenantes

Thilo BODENSTEIN (Central European University)

BodensteinT@ceu.edu



Partage selon les Conditions Initiales 4.0 International License

[www.sciencespo.fr/liepp](http://www.sciencespo.fr/liepp)

Comment citer cette publication :  
BODENSTEIN, Thilo, **Analyse des parties prenantes**,  
*LIEPP Fiche méthodologique n°50*, 2024-10

This publication was originally written in English:  
BODENSTEIN, Thilo, **Stakeholder analysis**,  
*LIEPP Methods Brief n°49*, 2024-10

## EN BREF :

L'analyse des parties prenantes consiste à identifier et à cartographier les individus, les groupes ou les organisations qui ont un intérêt dans les projets, les programmes ou les politiques, ou qui sont concernés par ceux-ci. L'analyse des parties prenantes peut être utilisée pour la conception et la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet, ou pour la mise en œuvre des recommandations d'une évaluation. Le premier cas est pertinent pour les formes formatives d'évaluation, telles que l'évaluation de processus. Le second cas de figure renvoie à l'évaluation participative (EP) et à l'utilisation de l'évaluation.

**Mots-clés :** Analyse des parties prenantes, cartographie des parties prenantes, cartographie, évaluation formative, utilisation de l'évaluation, réseau, système de coopération, parties prenantes clés/primaires/secondaires, acteurs ayant un droit de veto.

### I. En quoi consiste cette approche ?

Les parties prenantes sont des individus, des groupes ou des organisations qui ont un intérêt dans les projets, les programmes ou les politiques, ou qui sont affectés par ceux-ci. Leur intérêt découle de leur position. Les parties prenantes peuvent par exemple avoir un pouvoir de décision sur le financement ou la conception d'une intervention. Il peut s'agir de bailleurs de fonds, de décideurs politiques, de responsables de projets ou de conseils consultatifs. Les parties prenantes peuvent également être directement responsables d'un projet ou d'un programme. Il s'agit notamment des gestionnaires de programme et des autres prestataires de services nécessaires à la mise en œuvre. Les groupes cibles des programmes, qu'il s'agisse d'individus, de familles ou de communautés, constituent un autre groupe de parties prenantes. Enfin, les parties prenantes sont celles qui sont affectées par un programme. Les contribuables, la société civile, les journalistes ou même le grand public peuvent également être considérés comme des parties prenantes, car ils sont également concernés par les programmes ou peuvent être intéressés par des informations à leur sujet.

L'analyse des parties prenantes peut être rétrospective ou prospective. L'analyse rétrospective des parties prenantes identifie leur rôle dans le cycle d'un programme ou d'un projet et fait donc généralement partie de l'évaluation formative, ou de formes qualitatives de l'évaluation sommative. L'analyse prospective des parties prenantes fait référence à l'utilisation par les parties prenantes des résultats de l'évaluation pour la formulation de politiques futures et relève du domaine de l'« utilisation de l'évaluation ». Elle est basée sur les résultats de l'évaluation sommative, c'est-à-dire l'évaluation de l'impact d'un programme. Le groupe de parties prenantes n'est pas nécessairement statique et peut changer au cours de la mise en œuvre ou du programme. Il doit être adapté en conséquence, en particulier dans le cas d'une évaluation formative. Dans le cadre de l'utilisation de l'évaluation, les parties prenantes sont données et ne changent pas.

Dans la pratique, l'analyse des parties prenantes est réalisée de manière participative dans le cadre d'un ou plusieurs ateliers successifs. L'objectif de l'« utilisation de l'évaluation » est d'identifier les principales parties prenantes de l'évaluation, de comprendre leurs intérêts, leurs ressources et leurs engagements, et de les impliquer dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. Dans le contexte de l'évaluation formative et développementale, c'est-à-dire l'évaluation de la formulation et de la mise en œuvre des politiques, l'objectif est d'identifier les différentes parties prenantes dont l'implication est essentielle à différents stades des programmes ou des projets. Le cercle des parties prenantes est potentiellement très large, mais cela ne signifie pas que toutes les parties prenantes peuvent ou doivent être impliquées. Pour l'évaluation formative et développementale, différents groupes de parties prenantes

sont pris en compte, tels que les parties prenantes clés, les parties prenantes primaires, les parties prenantes secondaires et les acteurs ayant un droit de veto.

L'analyse des parties prenantes comporte un certain nombre d'étapes : Identifier les parties prenantes, déterminer leurs intérêts dans l'évaluation, leur pouvoir, leurs ressources et leur influence, déterminer leurs rôles dans le processus d'évaluation ou de mise en œuvre, et déterminer les ressources dont dispose chaque partie prenante pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation. La première étape de l'identification des parties prenantes est généralement réalisée par les évaluateurs. Toutefois, dans le cadre d'un atelier participatif, un autre groupe de participants tente ensuite de cartographier la position de chaque partie prenante de la manière la plus précise possible, en termes de centralité et de relations entre elles. La carte des parties prenantes présentée à la figure 1 est un outil approprié à cet effet.

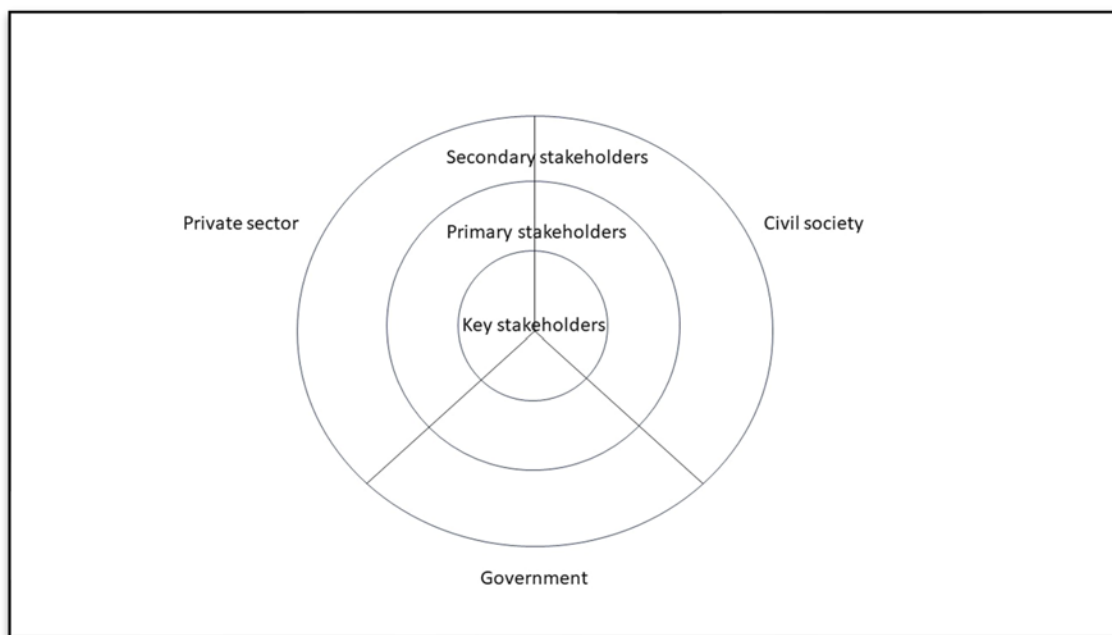


Figure 1: Cartographie des parties prenantes

(Source: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2015: 131))

Les parties peuvent ainsi être ajoutées à la carte des parties prenantes en fonction de leur position. Les parties prenantes clés peuvent influencer de manière significative un projet en raison de leur position, de leurs connaissances et de leurs compétences. Les parties prenantes primaires sont directement affectées par un projet, que ce soit de manière positive ou négative. Les parties prenantes secondaires sont périphériques ou temporaires, par exemple les prestataires de services. Les acteurs clés sont les parties prenantes sans le soutien desquelles les résultats d'un projet ou d'un programme ne peuvent être atteints. Si l'objectif est d'identifier les parties prenantes à des fins d'évaluation, il est nécessaire d'identifier les parties prenantes qui sont les principaux utilisateurs prévus de l'évaluation.

Une carte des parties prenantes fournit une vue d'ensemble des acteurs pertinents et des réseaux existants dans une phase spécifique de la mise en œuvre ou pendant toute la durée du projet. Selon la phase du projet, différentes cartes des parties prenantes peuvent être produites. Si les parties prenantes sont identifiées à des fins d'évaluation, c'est-à-dire pour l'évaluation finale de la mise en œuvre, une seule carte suffit généralement. Sur cette carte, les parties prenantes concernées du gouvernement, de la société civile et des entreprises sont représentées. Les segments ne sont pas rigides, mais peuvent être

adaptés en fonction des besoins spécifiques de l'évaluation. Il est important de noter que la position des parties prenantes peut changer au cours d'une évaluation formative ; les parties prenantes clés peuvent devenir des parties prenantes principales, les parties prenantes secondaires peuvent devenir des acteurs ayant un droit de veto pour certaines phases. Si l'objectif est d'identifier les parties prenantes clés dans une optique d'utilisation de l'évaluation, elles le resteront tout au long de l'évaluation et de la mise en œuvre des résultats.

En outre, les flèches sur cette carte peuvent être utilisées pour montrer quels acteurs forment un réseau et lesquels forment un système de coopération. Les systèmes de coopération diffèrent des réseaux en ce sens qu'ils ont des limites plus claires et suivent des règles communes concernant la répartition des rôles. Les réseaux sont beaucoup plus ouverts et flexibles ; les parties prenantes peuvent les rejoindre ou les quitter plus facilement. Les systèmes de coopération sont particulièrement avantageux lorsque les parties prenantes partagent la responsabilité de la réalisation des objectifs à long terme. C'est le cas, par exemple, de l'usage de la cartographie des parties prenantes à des fins d'utilisation de l'évaluation. Les réseaux, en revanche, tendent à se former autour de fonctions spécifiques et sont conçus pour une durée plus courte, comme cela peut être le cas dans les différentes étapes d'une évaluation formative.

Une fois la carte des parties prenantes établie, celles-ci sont analysées en fonction de leurs caractéristiques respectives. Les caractéristiques sont utilisées pour déterminer les rôles et contributions respectifs des parties prenantes. Diverses listes de caractéristiques ont été fournies dans la littérature, mais elles doivent être utilisées avec souplesse et adaptées au contexte spécifique. Dans le cadre d'une évaluation formative, il est utile de caractériser les parties prenantes en termes de pouvoir, d'intérêt, de position, de leadership, de connaissances, d'alliances et d'attitudes. La légitimité, l'influence ou la motivation peuvent également être ajoutées. La longueur de la liste est flexible. Les principales parties prenantes qui ont un intérêt dans l'évaluation, mais qui sont également en mesure de fournir des ressources et de s'engager, peuvent être prises en compte pour l'évaluation.

Les caractéristiques respectives peuvent être représentées dans des matrices à quatre champs. Par exemple, le degré d'intérêt pour une évaluation peut être mis en parallèle avec le degré de pouvoir d'une partie prenante. Cela permet de distinguer les parties prenantes intéressées et puissantes des parties prenantes désintéressées et moins puissantes. D'autres combinaisons sont possibles, comme l'engagement des parties prenantes par rapport aux ressources, le soutien aux recommandations par rapport à l'intérêt des parties prenantes pour une évaluation, ou la capacité de mise en œuvre par rapport à l'attrait de la politique pour les parties prenantes. L'objectif est toujours d'identifier les parties prenantes en vue de leur participation à des systèmes ou réseaux de coopération.

## **II. En quoi cette approche est-elle utile pour l'évaluation des politiques publiques ?**

Les politiques publiques ne peuvent plus être évaluées sans une compréhension des acteurs impliqués, de leurs préférences, de leurs influences et de leurs interactions. Les problèmes que les interventions politiques cherchent à résoudre sont souvent complexes et impliquent plusieurs niveaux de décision imbriqués les uns dans les autres. Il est donc moins possible que jamais de faire remonter les structures de décision et d'influence à une ou quelques parties prenantes. Des systèmes de coopération efficaces sont une condition préalable à la réussite des politiques publiques. Les études sur les échecs des politiques publiques montrent qu'ignorer les principales parties prenantes, leurs intérêts, leurs ressources et leurs informations conduit souvent à ne pas atteindre les objectifs. L'analyse des parties prenantes joue donc un rôle central dans l'évaluation formative.

Toutefois, les évaluations n'ont de sens et de succès que si leurs conclusions et recommandations sont suivies d'effets. L'utilisation de l'évaluation est donc un élément central de l'évaluation, dont les

recommandations ne peuvent être mises en œuvre que par les parties prenantes concernées. Il est donc important de comprendre, dès le début d'une évaluation, quels intérêts les parties prenantes peuvent avoir vis-à-vis de celle-ci, quelles sont les recommandations adaptées à chacune et quelles sont les ressources dont elles disposent pour les mettre en œuvre.

L'objectif est de renforcer la capacité des parties prenantes à contribuer à l'évaluation et à la mener à bien. La participation des parties prenantes à l'évaluation proprement dite est nécessaire pour obtenir des informations pertinentes, évaluer les perspectives, obtenir un engagement, mais aussi pour garantir la légitimité et la responsabilité de l'évaluation. Le contexte de l'évaluation, les défis politiques ou les particularités culturelles ne peuvent généralement être communiqués que par les parties prenantes. Comme il est particulièrement important de s'assurer que les groupes cibles bénéficient de l'intervention de la manière prévue, ils doivent être impliqués en tant que parties prenantes dans le processus d'évaluation et d'utilisation de l'évaluation. S'il n'est pas possible d'impliquer les parties prenantes appropriées, la probabilité d'utilisation de l'évaluation est réduite.

### **III. Deux exemples d'analyse des parties prenantes : l'adaptation au changement climatique et les violences intrafamiliales**

Dans deux études de cas sur l'adaptation au changement climatique à Göteborg et à Stockholm, André et al. (2012) montrent comment l'identification des parties prenantes est mise en œuvre dans la pratique. L'adaptation au changement climatique entre dans la catégorie des problèmes complexes, car le problème ne peut pas être localisé géographiquement, il recoupe différents domaines de politiques publiques et implique donc un certain nombre de parties prenantes potentielles qu'il est difficile de circonscrire. Dans leur étude, elles identifient donc les parties prenantes qui jouent un rôle dans l'adaptation au changement climatique autour des questions liées à l'eau.

Dans un premier temps, elles identifient les parties prenantes potentielles en fonction de leur fonction dans le processus d'adaptation (notamment les municipalités, l'énergie et le logement, les compagnies d'assurance, les citoyens), de leur situation géographique (notamment les groupes vulnérables, les propriétaires immobiliers, les entreprises locales, les groupes fluviaux locaux), de leurs connaissances et compétences (notamment les consultants, les citoyens, les organisations commerciales et d'intérêt) et de leur niveau hiérarchique (notamment les autorités nationales, les municipalités, les individus). Dans un deuxième temps, elles identifient les rôles possibles des parties prenantes potentielles. Pour ce faire, elles utilisent une liste établie qui classe les parties prenantes en défenseurs, fournisseurs, diffuseurs, bailleurs de fonds, experts, responsables de la mise en œuvre, coordinateurs, décideurs, régulateurs et parties affectées. Dans un troisième temps, elles sélectionnent les parties prenantes sur la base de ces critères. La sélection concrète des parties prenantes s'est d'abord appuyée sur les suggestions des chercheuses. Après que ces parties prenantes potentielles ont été contactées par courrier électronique ou par téléphone, d'autres ont été identifiées à l'aide de la méthode boule de neige et de dix entretiens pilotes. Les quatrième et cinquième étapes consistent à attribuer des rôles spécifiques aux parties prenantes effectives et à analyser leur influence et leurs intérêts. Pour ce faire, des séances de brainstorming et des groupes de discussion ont permis d'identifier les groupes de parties prenantes pertinents, qui ont ensuite été représentés sur une carte des parties prenantes et dont les relations ont été visualisées à l'aide de lignes.

Adams, Nnawulezi et Vandenberg (2015) utilisent l'évaluation d'un vaste programme d'hébergement pour les victimes de violences conjugales pour montrer comment organiser un processus de parties prenantes à des fins d'évaluation. Elles travaillent avec l'approche « *Expectations to Change* » (attentes de changement) qu'elles ont développée. Ce processus comporte six étapes. Tout d'abord, les « attentes » de l'évaluation sont définies, c'est-à-dire les normes et les points de référence par lesquels les participants

jugent si un « changement » a été réalisé sur la base de l'évaluation. Les résultats sont ensuite évalués par rapport aux « attentes ». Au cours de la troisième étape, les principales conclusions sont identifiées par les parties prenantes et interprétées au cours de la quatrième étape. Dans la cinquième étape, des recommandations sont élaborées. La dernière étape consiste à élaborer un plan de changement. Ce processus est conçu pour impliquer les parties prenantes de manière participative et pour garantir la mise en œuvre des résultats de l'évaluation.

Pour la mise en œuvre proprement dite, elles ont réuni un groupe de parties prenantes de 15 participant-e-s et ont organisé un atelier de trois heures dans une bibliothèque publique locale. Pour contrer les dynamiques de groupe négatives, des règles de base ont été établies dès le début de l'atelier : participation totale, voix égale pour chacun-e, ouverture d'esprit, respect mutuel, une personne à la fois et acceptation de la validité des résultats présentés. Ce dernier point est particulièrement important, car il vise à éviter que les parties prenantes n'expliquent des résultats négatifs pour elles par de prétendues erreurs dans l'étude. Au début, chaque partie prenante a reçu un dossier contenant les résultats de l'évaluation et ceux-ci ont été expliqués. Les « attentes en matière de changement » (étape 1) ont ensuite été clarifiées. Après avoir discuté des résultats, les parties prenantes ont été invitées à identifier 3 à 5 constatations qui ne répondaient pas à leurs attentes et les constatations ont été classées par ordre de priorité à l'aide d'un code couleur. Après avoir discuté de l'importance des résultats, des groupes plus restreints ont été formés pour élaborer des recommandations supplémentaires basées sur les résultats, qui ont ensuite été traduites en plans d'action concrets au sein du panel. Une enquête de suivi réalisée un an plus tard a montré que les résultats de l'évaluation avaient été utilisés par les parties prenantes concernées.

#### **IV. Quels sont les critères permettant de juger de la qualité de la mobilisation de cette approche ?**

Un premier type de mesure de la qualité de l'analyse des parties prenantes est indirect et se réfère au fait que toutes les parties prenantes consultées soient d'accord sur le résultat de cette analyse. Au cours de l'évaluation formative, les parties prenantes et leurs positions peuvent être réévaluées. Une analyse des parties prenantes réussie est susceptible de favoriser la réussite du programme dans le cas d'une évaluation formative, ou la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation dans le cas de l'utilisation de l'évaluation, même si elle ne peut en soi garantir ces résultats. Il n'est pas facile de juger du succès d'une analyse des parties prenantes, car il est souvent difficile de savoir si certaines parties prenantes ont été négligées ou si leurs caractéristiques ont été correctement évaluées. Il est donc conseillé de sélectionner un éventail de parties prenantes aussi large que possible. Il peut également être utile d'adopter une approche déductive pour créer les caractéristiques, c'est-à-dire de travailler avec des listes existantes de caractéristiques de parties prenantes pertinentes plutôt que de les inférer uniquement sur la base des parties prenantes sélectionnées. Cela devrait minimiser le risque d'oublier certaines caractéristiques.

Afin d'évaluer la qualité d'une analyse des parties prenantes, il est important de documenter la procédure dans les rapports d'évaluation et les publications scientifiques. Trop souvent, il est simplement indiqué qu'une analyse des parties prenantes a été réalisée ou que des travaux ont été menés avec les parties prenantes. La procédure de sélection et de consultation reste floue. Les normes de reporting devraient inclure le processus de sélection des parties prenantes, la création de caractéristiques, la conceptualisation et l'opérationnalisation des caractéristiques, la conception et la conduite d'ateliers et les procédures d'agrégation utilisées pour regrouper les différentes opinions.



## V. Quels sont les atouts et les limites de cette méthode par rapport à d'autres ?

Il existe différentes variantes de l'analyse des parties prenantes, selon qu'elle est utilisée dans le contexte d'une évaluation formative ou pour promouvoir l'utilisation de l'évaluation. La force de l'analyse des parties prenantes réside dans sa capacité à identifier les parties prenantes non évidentes et à cartographier leurs rôles et leurs intérêts. En outre, l'analyse des parties prenantes peut être utilisée de manière flexible à tous les stades du processus d'évaluation. Au stade de la planification, la liste des parties prenantes peut être définie et leur rôle, leur influence et leurs intérêts analysés. Lors de la phase de conception de l'évaluation, le degré d'implication de chaque partie prenante peut être déterminé. La phase de collecte des données permet de vérifier comment les parties prenantes réagissent à la conception et aux méthodes de mesure. Dans la phase d'analyse, le rôle de chaque partie prenante peut être analysé rétrospectivement. De façon prospective, il est possible d'analyser quelles recommandations de l'évaluation sont soutenues par les parties prenantes et dans quelle mesure les parties prenantes peuvent soutenir activement la mise en œuvre avec des ressources et des capacités. Lors de la phase finale de mise en œuvre, les plans d'action peuvent alors être adaptés aux intérêts et aux ressources des parties prenantes.

Dans la pratique, cependant, l'analyse des parties prenantes présente des limites spécifiques. La conceptualisation de caractéristiques telles que le pouvoir, les intérêts, les ressources ou la position est difficile. Il n'existe pas de conceptualisation unique pouvant être utilisée dans tous les contextes d'évaluation. Il faut donc veiller à rendre opérationnels les indicateurs de ces caractéristiques. Dans le cas contraire, une conceptualisation incorrecte conduira à une analyse trompeuse des parties prenantes. Par exemple, le pouvoir peut être opérationnalisé par les indicateurs « capacité à concevoir des politiques » et « capacité à financer des politiques ». Toutefois, en fonction du contexte, ces indicateurs peuvent également être combinés pour former le « leadership ». Si la position des parties prenantes est initialement opérationnalisée en tant que « degré de soutien à une politique », les « actions concrètes de soutien » peuvent être l'indicateur le plus approprié dans une étape ultérieure. Le degré de « participation des parties prenantes » est soumis à des problèmes de mesure similaires et doit être calibré en fonction de la situation. Le choix de la conceptualisation appropriée dans chaque cas implique un effort et constitue une limite potentielle de l'analyse des parties prenantes.

L'analyse des parties prenantes implique un processus participatif, dès lors sujet aux dynamiques de groupe. Même s'il existe un consensus sur la conceptualisation des caractéristiques des parties prenantes et leur opérationnalisation, il peut y avoir un manque de clarté quant à la catégorie à laquelle une partie prenante doit être affectée. Dans le processus d'agrégation des opinions individuelles, il faut veiller à éviter une dynamique de groupe dans laquelle un consensus perçu est obtenu par des acteurs dominants. Il n'est pas nécessairement évident que les opinions divergentes soient enracinées dans le problème en question et qu'elles ne soient pas également motivées par des facteurs internes au groupe. Pour éviter cette limitation, des procédures anonymes ou en plusieurs étapes, telles que la méthode Delphi, peuvent être utilisées pour agréger les opinions individuelles après la délibération.

### Quelques références bibliographiques pour aller plus loin

Adams, Adrienne E., Nkiru A. Nwawulezi, und Lela Vandenberg. 2015. "'Expectations to Change' (E2C): A Participatory Method for Facilitating Stakeholder Engagement With Evaluation Findings". *American Journal of Evaluation* 36 (2): 243–55. <https://doi.org/10.1177/1098214014553787>.



André, Karin, Louise Simonsson, Åsa Gerger Swartling, und Björn-ola Linnér. 2012. "Method Development for Identifying and Analysing Stakeholders in Climate Change Adaptation Processes". *Journal of Environmental Policy & Planning* 14 (3): 243–61. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2012.702562>.

Balane, Marysol Astrea, Benjamin Palafox, Lia M Palileo-Villanueva, Martin McKee, und Dina Balabanova. 2020. "Enhancing the Use of Stakeholder Analysis for Policy Implementation Research: Towards a Novel Framing and Operationalised Measures". *BMJ Global Health* 5 (11): e002661. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2020-002661>.

Bryson, John M., Michael Quinn Patton, und Ruth A. Bowman. 2011. "Working with Evaluation Stakeholders: A Rationale, Step-Wise Approach and Toolkit". *Evaluation and Program Planning* 34 (1): 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>.

Daigneault, Pierre-Marc, und Steve Jacob. 2009. "Toward Accurate Measurement of Participation: Rethinking the Conceptualization and Operationalization of Participatory Evaluation". *American Journal of Evaluation* 30 (3): 330–48. <https://doi.org/10.1177/1098214009340580>.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Ed. 2015. *Cooperation Management for Practitioners: Managing Social Change with Capacity WORKS*. Wiesbaden: Springer Gabler.