



## Série – Chaîne PPBSE

# Boussole – Méthodologie de la chaîne PPBSE

## Outil 1 – Analyse des parties prenantes



## Table des matières

<b>1. Définition du concept de « parties prenantes » et procédure « pas à pas » .....</b>	<b>3</b>
1.1 Qui sont les « parties prenantes » .....	3
1.2 Pourquoi s'intéresser et analyser les parties prenantes dans l'élaboration d'une LPMD ou d'une LPSD ?.....	3
<b>2. Quelles sont les questions clés ?.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Comment s'y prendre ? .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Les outils indispensables .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>7</b>
<b>Annexe A : Rappel – matrice FFOM .....</b>	<b>8</b>



# OUTIL 1

## L'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est fondamentale dans l'élaboration des plans stratégiques ministériels ou des Lettres de politiques ministérielles (LPMD)/sectorielles (LPSD) de développement.

L'élaboration d'une stratégie ministérielle/sectorielle suppose une démarche composée de quatre étapes majeures, qui sont les suivantes :

- Analyse des parties prenantes
- Analyse des problèmes
- Analyse des objectifs
- Analyse des stratégies

Ces quatre (4) étapes constituent la matrice stratégique de la stratégie du ministère.

La LPMD ou la LPSD énonce des choix stratégiques du ministère et explicitera la façon dont le ministère entend atteindre ses priorités et les résultats escomptés. La LPMD ou la LPSD doit :

- énoncer clairement la mission et la vision du ministère
- définir un ensemble de buts et d'objectifs à atteindre ;
- exposer les stratégies touchant les facteurs essentiels à la réussite du ministère, c'est-à-dire les initiatives à mettre en œuvre pour accomplir la mission ;
- fournir les services et réaliser ses objectifs.

La LPMD ou la LPSD doit prendre en compte tous les acteurs potentiels et donc d'identifier toutes les parties prenantes, présenter et hiérarchiser les problèmes à résoudre, définir et construire les objectifs à visant à améliorer une situation donnée d'un programme. La LPMD ou la LPSD doit servir, par ailleurs, à la préparation et à la budgétisation.



## 1. Définition du concept de « parties prenantes » et procédure « pas à pas »

### 1.1 Qui sont les « parties prenantes »



Une **partie prenante** est tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise qui peut avoir un intérêt, ou qui est susceptible de jouer un rôle dans l'identification des problèmes qu'un programme se propose de traiter, dans la recherche de solutions pertinentes et dans leur mise en œuvre.

#### La terminologie

**1. Parties prenantes :** individus ou institutions susceptibles d'affecter directement ou indirectement, de manière favorable ou défavorable ou d'être affectés par un programme.

**2. Bénéficiaires :** ce sont ceux à qui la mise en œuvre du programme profite de quelque façon que ce soit. On peut faire une distinction entre : a) Groupes cibles : groupes ou entités qui vont bénéficier directement des bénéfices du programme; b) Bénéficiaires finaux : ceux qui, à long terme, bénéficient - au sens large - du programme.

#### Exemple :

- « les enfants » bénéficieraient d'une augmentation des dépenses dans les domaines de la santé et de l'éducation »;

- « les consommateurs » bénéficieraient d'une amélioration de la production et de la commercialisation de produits agricoles ».

**3. Partenaires du programme :** ce sont ceux qui mettent en œuvre les programmes du ministère (qui sont aussi parties prenantes, et peuvent constituer un « groupe cible »).

### 1.2 Pourquoi s'intéresser et analyser les parties prenantes dans l'élaboration d'une LPMD ou d'une LPSD ?

1. La **raison d'être de l'analyse des parties prenantes** est que des groupes différents ont des **préoccupations, des capacités et des intérêts différents**.
2. L'**identification** des parties prenantes est **indispensable** pour l'élaboration des stratégies et en particulier dans le processus d'identification des problèmes, de la fixation des objectifs et du choix final de la stratégie à développer.
3. L'**analyse des parties prenantes** consiste à **identifier et impliquer les principaux groupes** intéressés, à comprendre leurs intérêts et leurs besoins, ceci afin de les prendre en compte dans l'analyse des problèmes, la définition des objectifs et le développement de la stratégie d'intervention du ministère.



## 2. Quelles sont les questions clés ?

- Qui sont les parties prenantes à la stratégie envisagée ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de ces parties prenantes ?
- Quels sont leurs intérêts et leurs attentes ?
- Quelles sont leurs potentialités et leurs faiblesses ?
- Qui sont les bénéficiaires de la stratégie qui sera mise en œuvre : groupes cibles et bénéficiaires finaux ?
- Quelles sont les implications des réponses apportées à ces questions en termes de stratégies ?

## 3. Comment s’y prendre ?

- Identifier** les personnes et les institutions susceptibles d’avoir un intérêt ou un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie.
- Préciser** pour chaque partie prenante quels sont ses caractéristiques, ses intérêts et attentes, ses potentialités et ses faiblesses.
- Analyser** les implications possibles des éléments d’analyse sur la stratégie en se demandant, en particulier :
  - Sur quelles parties prenantes le plan stratégique peut-il s’appuyer ou doit-il mobiliser ?
  - Quelles parties prenantes sont potentiellement hostiles à la stratégie ?

## 4. Les outils indispensables

Il existe plusieurs outils disponibles pour effectuer l’analyse des parties prenantes. Il est proposé de retenir les outils suivants :

- la matrice des parties prenantes,
- la matrice d’analyse FFOM (Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Seuls, les principes du premier outil sont exposés ci-dessous alors que l’analyse FFOM est traitée dans la série 3 – Processus et documents budgétaires.

La **matrice des parties prenantes** est un **tableau** composé de cinq colonnes, tel qu’indiqué ci-dessous :

(1) Parties prenantes	(2) Principales caractéristiques	(3) Intérêts et attentes	(4) Forces et faiblesses	(5) Implications et conclusions pour le programme
Partie prenante 1				
Partie prenante 2				
(...)				
Partie prenante « n »				



*La colonne 1* : liste les différentes parties prenantes.

*La colonne 2* : indique les principales caractéristiques de chacune des parties prenantes.

*La colonne 3* : enregistre les intérêts et les attentes de chaque partie prenante.

*La colonne 4* : indique les forces et faiblesses.

*La colonne 5* : doit faire apparaître les conclusions pratiques et utiles pour la définition de la stratégie.

On peut rajouter autant de lignes que de parties prenantes identifiées.

### Exemple :

#### Matrice de l'analyse de parties prenantes d'un programme santé

Parties prenantes	Principales caractéristiques	Intérêts et attentes	Forces et faiblesses	Implications et conclusions pour le projet
<b>Femmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombreuses femmes seules chefs de foyer en raison de la forte émigration des hommes.</li> <li>• Production agricole uniquement vivrière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande défiance envers le système de santé de la province : Centres de santé comme envers les agents communautaires de village.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernées au premier chef par les conditions d'accouchement, l'état de santé de leurs enfants.</li> <li>• Surcharge de travail.</li> <li>• Ressources limitées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer la confiance de la part des femmes envers les soins de santé de la médecine moderne.</li> </ul>
<b>Infirmiers des Centres de santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre insuffisant d'infirmiers.</li> <li>• Faible qualification.</li> <li>• Niveau de salaires très bas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souhaitent une plus grande valorisation de leur activité.</li> <li>• Un équipement adapté à leur mission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivés pour améliorer leur formation.</li> <li>• Attraction des niveaux de salaire des établissements privés de la capitale Dakar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer leur formation (soins, gestion du matériel, collecte des données).</li> <li>• Mettre en place des motivations salariales.</li> <li>• Équiper les infirmiers itinérants en moyens de déplacement, équipement médical.</li> </ul>
<b>Agents de santé communautaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hommes souvent âgés et</li> <li>• Ayant des relations d'autorité avec les femmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préoccupations en matière d'image et de revenus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible motivation pour le changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver des hommes plus jeunes et des femmes pour assurer le rôle d'agent de santé.</li> <li>• Meilleure valorisation de leur rôle par la formation.</li> </ul>



Parties prenantes	Principales caractéristiques	Intérêts et attentes	Forces et faiblesses	Implications et conclusions pour le projet
<b>ONG intervenant dans la santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petites organisations la plupart situées dans le chef-lieu – Tambacounda.</li> <li>• Peu de personnel formé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mènent des actions de sensibilisation auprès des femmes sur les questions nutritionnelles.</li> <li>• Quelques initiatives pour renforcer les centres de soins pour les femmes.</li> <li>• Ont mis en place quelques petites enquêtes sur les attentes des femmes en matière de santé natale et infantile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très désireuses de développer leurs actions auprès des femmes.</li> <li>• Concurrence entre les ONG pour capter les financements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer leur rôle de sensibilisation et de suivi des attentes des femmes dans le domaine de la santé maternelle et infantile.</li> </ul>
<b>Autorités locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvellement en fonction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très concernées par les questions de santé des femmes et des enfants de la province.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souhaitent être associées à la réflexion sur le fonctionnement du système de santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la concertation systématique avec les autorités locales.</li> </ul>
<b>Médecins de l'hôpital de Tambacounda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible nombre de médecins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souhaitent jouer un rôle actif dans la mise en œuvre du nouveau dispositif de santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande compétence technique.</li> <li>• Faible capacité pédagogique.</li> <li>• Surchargés de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'appuyer sur les médecins pour la formation.</li> <li>• Développer des méthodes pédagogiques adaptées à la population de Tambacounda.</li> </ul>

Rappelons que l'analyse des parties prenantes est un processus itératif et non pas linéaire, car il est possible que des éléments nouveaux et/ou des parties prenantes apparaissent, au fur et à mesure, et obligent à réviser les conclusions antérieures.





## 5. Conclusion

À la fin de cette première étape :

- les parties prenantes du plan stratégique ont été identifiées, en particulier les groupes cibles et les bénéficiaires finaux, mais aussi les autres parties prenantes susceptibles d'être intéressées à un titre ou à un autre à la mise en œuvre de la stratégie et/ou du programme;
- leurs caractéristiques ont été analysées ainsi que leurs intérêts, leurs attentes, leurs forces et leurs faiblesses;
- les atouts, les faiblesses, les opportunités qui s'offrent au ministère et les menaces dont il est l'objet ont été précisés;
- l'analyse aura conduit à tirer des conclusions pratiques pour la conception de la stratégie et pour sa mise en œuvre. Cette analyse doit refléter ce que le ministère recherche et la direction à suivre pour concrétiser son plan stratégique;
- les atouts, les faiblesses et les opportunités du ministère seront précisés ainsi que les menaces.

En conclusion, on peut constater à travers cet exemple pratique, l'importance d'analyser les parties prenantes pour élaborer une LPMD ou une LPSD. Il faut savoir également que l'analyse des parties prenantes est une technique utilisée dans d'autres applications ou domaines, notamment la gestion du changement, la gestion des risques et l'analyse des projets d'investissements.

Il est essentiel que les parties prenantes participent à l'analyse des problèmes.

En retour, l'analyse des problèmes peut amener à identifier des parties prenantes qui ne l'avaient pas été jusqu'alors.

***C'est sur cette base qu'il sera possible de formuler des objectifs stratégiques et ensuite de faire des choix qui devront traduire les priorités du ministère.***





## Annexe A : Rappel – matrice FFOM

L'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) est à utiliser dans plusieurs autres types de diagnostics comme, par exemple, l'analyse de faisabilité des projets d'investissement. L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) est **une méthode de planification stratégique** utilisée pour évaluer les opportunités internes et externes d'un programme/projet ou d'une institution/organisation. Elle peut également aider à élaborer un plan d'action pour une nouvelle initiative.

La matrice de l'analyse FFOM se présente de la façon suivante :

	FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITÉS	<p><b>Grande potentialité</b> avec de réelles capacités de développement.</p> <p><b>Questions :</b> Comment tirer parti de cette opportunité ?</p>	<p><b>Opportunités existantes</b>, mais absence d'atouts nécessaires.</p> <p><b>Question :</b> La faiblesse peut être levée ou non, afin d'exploiter ce potentiel ?</p>
MENACES	<p><b>Question stratégique :</b> Comment utiliser vos atouts pour vous défendre face à la menace identifiée ?</p>	<p><b>Situation potentiellement dangereuse.</b></p> <p><b>Question :</b> Faites une analyse des risques qui permettra de savoir s'il est nécessaire d'organiser votre défense et si oui, définir comment procéder ?</p>

Des conclusions pratiques seront tirées de cette analyse pour la conception de la stratégie, d'un programme ou d'un projet et pour sa mise en œuvre.



©KK  
Relecture : AO

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre  
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest  
Immeuble Chrismur, 4<sup>ème</sup> étage  
Fann Hock-Dakar  
Tél. réception : 33 88 95 762