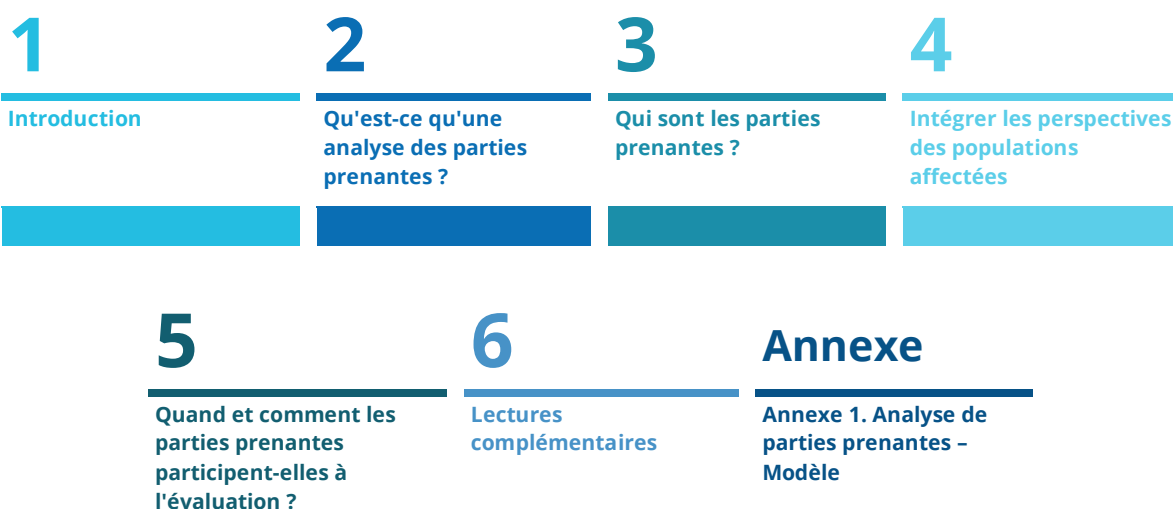




## Note technique

### Analyse des parties prenantes



#### 1. Introduction

1. La présente note technique vise à expliquer pourquoi une analyse des parties prenantes est nécessaire pour éclairer la conception et la mise en œuvre d'une évaluation. Elle est destinée à guider le responsable de l'évaluation pendant la phase de préparation, lors de l'identification des principales parties prenantes qui seront incluses dans l'évaluation, de la formation du (des) groupe(s) de référence et de la recherche de commentaires sur les termes de référence. La note est également pertinente pour l'équipe d'évaluation qui est chargée de développer une analyse plus détaillée des parties prenantes pendant la phase de mise en route.

#### 2. Qu'est-ce qu'une analyse des parties prenantes ?

2. Une analyse des parties prenantes permet de cartographier et d'identifier quelles parties prenantes engager dans le processus d'évaluation, pourquoi, quand et comment. Il s'agit de ceux qui ont participé directement ou indirectement à la conception et la mise en œuvre de l'intervention ainsi que de ceux qui ont été affectés par cette dernière ou en ont bénéficié. Développer une analyse des parties prenantes pendant la phase de préparation est essentiel pour s'assurer qu'une gamme diversifiée de perspectives et d'intérêts est prise en compte dès le début de la conception de l'évaluation. À ce titre, elle contribue à l'impartialité, la crédibilité, la qualité de l'évaluation et renforce l'appropriation par les parties prenantes des résultats de l'évaluation.
3. Le responsable de l'évaluation doit analyser qui sont ces parties prenantes, leurs rôles, leurs intérêts et leurs préoccupations pendant la phase de préparation. L'identification des utilisateurs prévus des résultats de l'évaluation et l'utilisation qu'ils sont censés en faire devraient être étroitement liées aux objectifs déclarés de l'évaluation et aux processus décisionnels escomptés que l'évaluation est censée informer. Sur la base de l'analyse initiale des parties prenantes présentée dans les termes de référence, l'équipe d'évaluation doit

développer une analyse plus détaillée dans le cadre du rapport initial et s'assurer que la méthodologie proposée et la matrice d'évaluation sont cohérentes avec l'analyse des parties prenantes. Le plan de communication et de gestion des connaissances doit également être bien aligné sur l'analyse des parties prenantes, garantissant que différents produits d'apprentissage sont développés pour les divers groupes de parties prenantes. Plus précisément, l'analyse des parties prenantes permet :

- d'identifier qui sont les différents groupes de parties prenantes ;
- de déterminer leur « enjeu » (c'est-à-dire le niveau d'intérêt et d'influence) dans le sujet évalué (c'est-à-dire quel était leur rôle dans l'intervention) et dans l'évaluation (c'est-à-dire pourquoi ils devraient participer ou quels sont les gains de leur participation à l'évaluation) ;
- de déterminer comment et quand ils doivent être inclus dans l'évaluation (en tant qu'informateurs clés pendant la collecte de données, pour obtenir des conseils dans le cadre du groupe de référence, pour obtenir des informations dans le cadre de la diffusion, etc.) et l'importance d'une telle participation ;
- de déterminer si des groupes de parties prenantes ont été exclus de la conception ou de la mise en œuvre de l'intervention et, dans l'affirmative, déterminer comment leur participation au processus d'évaluation pourrait aider à examiner les résultats non attendus de l'intervention ; et
- d'informer les décisions sur les parties prenantes à interviewer car une hiérarchisation sera probablement nécessaire en raison des contraintes budgétaires et de temps.

### 3. Qui sont les parties prenantes ?

4. L'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) définit les parties prenantes comme les « agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'intervention de développement ou son évaluation ».<sup>1</sup> Certains sont des parties prenantes du sujet évalué, tandis que d'autres sont des parties prenantes de l'évaluation. Un partenaire gouvernemental, par exemple, peut ne pas financer ou mettre en œuvre une intervention, mais il est très probable qu'il soit intéressé par l'évaluation.
5. Les parties prenantes peuvent être classées de différentes manières. Premièrement, elles peuvent être largement classées entre les parties prenantes internes et externes. Pour les évaluations du PAM, les parties prenantes peuvent inclure tout ou partie des groupes de parties prenantes internes et externes suivants.

#### Encadré 1 : Groupes de parties prenantes

| Parties prenantes internes   | Parties prenantes externes  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau de pays / sous-zone / zone du PAM</li> <li>• Bureau régional</li> <li>• Divisions du siège du PAM</li> <li>• Bureau de l'évaluation</li> <li>• Conseil d'administration du PAM (le cas échéant)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Populations / communautés affectées</li> <li>• Gouvernement (aux niveaux national, régional et local)</li> <li>• Agences des Nations Unies / Équipe de pays des Nations Unies</li> <li>• ONG et organisations communautaires</li> <li>• Donateurs</li> <li>• Institutions financières internationales</li> <li>• Partenaires coopérants ou sous-traitants</li> <li>• Secteur privé (le cas échéant)</li> </ul> |

6. Les parties prenantes peuvent également être classées en fonction de leur position et de leur rôle de détenteurs d'obligations ou de titulaires de droits (voir encadré 2).

<sup>1</sup> OCDE (2002) [Glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats.](#)

## Encadré 2 : Analyse des groupes de parties prenantes intéressées par les droits de l'homme<sup>2</sup>

| Responsables ayant le pouvoir de prendre des décisions relatives à l'intervention | Responsables qui ont la responsabilité directe de l'intervention   | Responsables secondaires   | Les ayants droit qui bénéficient d'une manière ou d'une autre de l'intervention                                 | Les ayants droit qui sont dans une position désavantagée par l'intervention                                     | Autres groupes d'intérêt qui ne participent pas directement à l'intervention  |
|---|--|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donateurs</li> <li>• Bureau de pays / sous-zone / zone du PAM</li> <li>• Partenaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur privé (le cas échéant)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Femmes, hommes, filles, garçons ; autres groupes désagrégés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Femmes, hommes, filles, garçons ; autres groupes désagrégés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres agences de développement</li> <li>• Organisations de la société civile</li> <li>• Autres organisations</li> </ul> |

7. Enfin, les parties prenantes peuvent également être davantage identifiées en fonction de leur intérêt dans l'évaluation, soit comme :

- Les principales parties prenantes : celles-ci incluent les personnes qui prendront des décisions sur la base des conclusions de l'évaluation, par exemple le bureau de pays du PAM qui peut décider d'augmenter ou de réduire une intervention en fonction des résultats de l'évaluation ; ou un donateur qui peut décider d'allouer des ressources. Les principales parties prenantes incluent également les personnes qui bénéficieront ou seront affectées négativement par les résultats de l'évaluation, notamment les communautés ciblées.
- Les parties prenantes secondaires : elles comprennent les entités / personnes qui pourraient être intéressées par l'évaluation mais qui ne sont pas censées prendre des décisions fondées sur les résultats ni être directement affectées par les résultats de l'évaluation.

8. La plupart des interventions ont de nombreuses parties prenantes, certaines avec plus d'enjeux que d'autres. La réflexion sur le niveau d'enjeu de chacune dans l'évaluation aidera le responsable de l'évaluation à déterminer comment interagir avec elles à différentes étapes de l'évaluation. Le responsable de l'évaluation et l'équipe d'évaluation doivent prendre en considération les préoccupations et les intérêts de ces parties prenantes et analyser ce qu'elles ont à gagner ou à perdre des résultats de l'évaluation, et comment elles seront incluses dans l'évaluation. Lorsqu'elles sont incluses dès les premières discussions de l'évaluation, elles sont plus à même de s'approprier les résultats de l'évaluation.

## 4. Intégrer les perspectives des populations affectées

9. Les parties prenantes peuvent être des agences ou des individus et ne doivent pas être traitées comme un groupe uniforme. Le responsable de l'évaluation doit s'assurer que l'analyse des parties prenantes tient compte du genre et de l'équité, au-delà de la simple désagrégation par sexe. Les évaluations doivent inclure les points de vue des populations affectées. Elles ont un intérêt important dans le résultat d'une évaluation<sup>3</sup>. À cet effet, l'analyse des parties prenantes doit prendre en compte les différences au sein des groupes cibles, tels que l'âge (enfants, jeunes, hommes et femmes adultes), le genre, la religion, l'appartenance ethnique, les handicaps, le secteur, les réfugiés ou déplacés, les zones urbaines / rurales. Les termes de référence devraient indiquer comment leurs points de vue seront inclus dans le processus d'évaluation et comment les méthodes et le cadre d'échantillonnage aborderont leur diversité, en particulier pour les plus vulnérables.

10. En cas de conflit ou d'environnement fragile, ou lors d'une intervention humanitaire, il peut être plus difficile d'accéder aux populations touchées. Lors de la planification d'une évaluation, tenez compte des défis qui

<sup>2</sup> Pour une analyse plus détaillée, voir le Guide du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans les évaluations (2014).

<sup>3</sup> Consulter les conseils associés : Conformément à la [Note technique sur l'intégration du genre dans les évaluations du PAM](#), le [Guide rapide](#), la [liste de contrôle](#), [l'indicateur de performance de l'évaluation \(PEV\) du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies \(UNSWAP\)](#), ainsi qu'aux directives UNEG, [Intégrer les droits humains et l'égalité de genre dans les évaluations](#) (août 2014).

pourraient survenir dans l'accès et la consultation des bénéficiaires, en particulier pour les groupes marginalisés, et comment gérer les défis. Les limitations doivent être documentées dans le rapport initial. Rechercher les points de vue des populations affectées (hommes, femmes, garçons et filles) est un moyen de représenter éthiquement leurs expériences dans l'évaluation.

## 5. Quand et comment les parties prenantes participent-elles à l'évaluation ?

11. Il n'est pas toujours facile d'inclure les parties prenantes et de les maintenir dans une évaluation. L'importance de leur inclusion dans le processus d'évaluation doit être priorisée et le moment choisi. Les parties prenantes les plus importantes feront probablement partie du groupe de référence d'évaluation établi au cours de la phase de préparation et fourniront des commentaires au responsable de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation à des moments clés du processus d'évaluation. Vous trouverez de plus amples informations dans le document CEQAS / DEQAS correspondant à chaque type d'évaluation.

### Encadré 3 : Engagement des membres du groupe de référence de l'évaluation (ERG) dans les évaluations décentralisées

Si les parties prenantes qui ont été identifiées ne sont pas en mesure de participer, le responsable de l'évaluation devrait découvrir pourquoi et explorer les possibilités de leur participation, même dans des réunions ad hoc pour comprendre leur « intérêt » dans le programme ou dans l'évaluation. Sinon, ils peuvent avoir le sentiment que leurs intérêts ne sont pas pris en compte et, par conséquent, ne pas s'« approprier » des résultats de l'évaluation. Il est important que leur participation ne compromette pas l'indépendance, l'intégrité ou l'impartialité de l'évaluation. Il est essentiel de rester impartial, d'écouter les différents points de vue et de mettre de côté d'éventuelles idées préconçues.

12. Le **tableau 1** illustre quand et comment il est courant que le responsable de l'évaluation et l'équipe d'évaluation fassent participer les principales parties prenantes, bien que la participation effective diffère d'une évaluation à l'autre. Pour des informations plus spécifiques, veuillez vous référer au guide du process EQAS pour chaque type d'évaluation.

**Tableau 1 : Participation des parties prenantes par phase d'évaluation**

| Phases                                 | Inclusion des parties prenantes  |
|--|--|
| <b>1. Planification et préparation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le responsable de l'évaluation établit une liste préliminaire des parties prenantes internes et externes qui ont un « enjeu » à la fois dans l'évaluation et l'intervention</li> <li>Le responsable de l'évaluation détermine qui sont les différents groupes de parties prenantes et quels sont leurs intérêts et préoccupations respectifs</li> <li>Il / elle consulte les parties prenantes au besoin pour leur contribution sur les objectifs, la portée, les questions, le calendrier, la disponibilité des données, entre autres, de l'évaluation, lors de la rédaction des termes de référence</li> <li>Il / elle crée un groupe de référence de l'évaluation / groupe de référence interne (ERG/IRG). Pour les évaluations décentralisées, il / elle doit diffuser les projets de termes de référence au groupe de référence de l'évaluation / groupe de référence interne</li> </ul> |
| <b>2. Mise en route</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe d'évaluation consulte différents groupes de parties prenantes pour affiner la liste des parties prenantes / personnes qui seront interrogées lors de la collecte des données</li> <li>L'équipe d'évaluation indique comme limitation dans le rapport initial, les cas où il n'est pas possible de faire participer certains des principaux groupes de parties prenantes</li> <li>Le responsable de l'évaluation diffuse le projet de rapport initial aux parties prenantes</li> </ul>  |
| <b>3. Collecte des données</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe d'évaluation consulte les parties prenantes via des sondages, des entretiens et des groupes de discussion</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe d'évaluation consulte les populations affectées directement et équitablement (les hommes, les femmes, les jeunes, les garçons et les filles, ainsi que d'autres groupes vulnérables)</li> <li>• L'équipe d'évaluation organise un atelier avec les parties prenantes dans le pays pour discuter des résultats préliminaires</li> </ul>  |
| <b>4. Analyse des données et établissement de rapports</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le responsable de l'évaluation diffuse le projet de rapport d'évaluation aux parties prenantes pour leurs commentaires via le groupe de référence de l'évaluation / groupe de référence interne</li> <li>• Le responsable de l'évaluation / l'équipe d'évaluation organisent un atelier de validation avec les principales parties prenantes pour discuter du projet de rapport d'évaluation</li> </ul>  |
| <b>5. Diffusion et suivi</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le responsable de l'évaluation diffuse le rapport d'évaluation final aux parties prenantes internes et externes</li> <li>• Le responsable de l'évaluation développe la réponse de la direction en consultation avec des parties prenantes spécifiques qui peuvent influencer la mise en œuvre de certaines recommandations</li> <li>• Le responsable de l'évaluation partagera les résultats de l'évaluation conformément au plan de communication et de gestion des connaissances<sup>4</sup>, qui identifie les utilisateurs de l'évaluation (produits adaptés à chaque public)</li> </ul> |

## Quand « l'engagement des parties prenantes » fait-il parler d'une « évaluation participative » ?

Certaines évaluations offrent des opportunités pour une plus forte participation des parties prenantes, dans le but de rendre une évaluation plus participative. Lorsqu'une telle conception est souhaitée, des parties prenantes supplémentaires pourraient utilement être incluses à différents moments de l'évaluation. Cela nécessite des ressources et du temps, ainsi que le fait de confier à un groupe plus large un rôle décisionnel sur l'évaluation. En revanche, élargir la liste des parties prenantes et partager plus largement les responsabilités de l'évaluation peut enrichir le processus, comme le montrent ces exemples :

- **Le personnel du programme** peut avoir ses propres questions d'évaluation ; inclure leurs questions dans l'évaluation peut renforcer leurs perspectives et aboutir à un plus grand sentiment d'« appropriation ».
- **Le personnel du programme** peut également être inclus dans les discussions sur les constatations et les conclusions, afin de générer conjointement des recommandations plus fondées sur la connaissance économique et politique contextuelle des environnements de projet.
- **Les communautés ciblées** peuvent être incluses dans la collecte de données avec des instruments simples et une formation simple, comme l'observation de sites éloignés, de brèves enquêtes dans la communauté ou l'accès à des personnes qui n'accèdent pas régulièrement aux sites publics, comme les personnes âgées ou les personnes handicapées. Plus récemment, l'utilisation du téléphone portable pour recueillir les points de vue des communautés s'est avérée un outil efficace.<sup>5</sup>
- Présenter les résultats de l'évaluation aux **bénéficiaires de l'aide** peut créer un dialogue précieux sur les processus et les résultats du projet, plutôt que de simplement extraire des informations pour les rapports des donateurs. Ce sont également d'excellentes sources de résultats imprévus et d'idées d'amélioration du projet.

Les méthodes participatives de dialogue - assemblées publiques communautaires, enquête appréciative, cartographie des résultats, méthode du changement le plus significatif et autres peuvent être utilisées pour incorporer les idées des bénéficiaires de l'aide, des équipes de projet ou d'autres, et ces méthodes ont tendance à permettre aux parties prenantes de se sentir autonomes, contrairement à de nombreuses méthodes conventionnelles. Les compagnies d'évaluation qui proposent d'effectuer un tel travail devraient en avoir l'expérience et bien comprendre les questions. Voir « [Pour une meilleure évaluation](#) », ou « [Approches à succès](#) » pour des informations et des exemples plus détaillés.

Si vous ou votre équipe d'évaluation êtes intéressés à explorer des options comme celles-ci, faites-le le plus tôt possible dans le processus, pour assurer le temps et les ressources nécessaires.

<sup>4</sup> Les guides CEQAS et DEQAS incluent des orientations supplémentaires sur le plan de communication et de gestion des connaissances.

<sup>5</sup> La vidéo suivante illustre l'expérience du bureau de pays du PAM à El Salvador utilisant des téléphones portables pour recueillir les points de vue des communautés dans le contexte de l'évaluation décentralisée thématique axée sur les questions de genre ([lien](#)).

## 6. Lectures complémentaires

- [MEASURE EVALUATION: Analyse et engagement des parties prenantes.](#)
- Linda G. Morra Imas, Ray C. Rist (2009) "[Le cheminement vers les résultats : concevoir et mener des évaluations de développement efficaces](#) » pg 147-148.
- ODI (2009) « [Outils de planification : Analyse des parties prenantes](#) ».
- Veena Pankaj, Myia Welsh, Laura Ostenso (2011) "[Analyse participative : Accroître la participation des parties prenantes à l'évaluation](#) ».
- Laboratoire d'apprentissage de l'USAID : [Analyse des parties prenantes de l'évaluation.](#)
- Better Evaluation: [Cartographie et analyse des parties prenantes.](#)
- Kinnon, Nicole et coll. [Qui compte vraiment ? Un outil d'analyse des parties prenantes.](#)

## Annexe 1. Analyse de parties prenantes – Modèle

Lors de la phase de mise en route, les équipes d'évaluation sont encouragées à approfondir l'analyse des parties prenantes en utilisant le modèle ci-dessous :

1. Regrouper les parties prenantes en tant que partie prenante interne ou externe
2. Clarifier pour chaque groupe :
  - Qui sont les parties prenantes ?
  - Leur rôle d'intérêt dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention
  - Leur intérêt pour l'évaluation (comment utiliseront-elles les résultats de l'évaluation ou seront-elles touchées par ceux-ci ?)
  - À quel titre elles devraient participer à l'évaluation (en tant qu'informateurs clés, membre du groupe de référence, utilisateurs, etc.)
  - À quel stade devrait-on les inclure ?
  - Dans quelle mesure est-il important de les inclure (car une certaine hiérarchisation sera nécessaire) ?

| Qui sont les parties prenantes ?         | Quel est leur rôle dans l'intervention ? | Quel est leur intérêt dans l'évaluation ? | Comment devrait-on les inclure dans l'évaluation ? (En les informant, en faisant d'eux des informateurs clés, en les faisant participer à une entrevue de groupe, en faisant d'eux des membres d'un groupe de référence, etc.) | À quel stade devraient-elles être incluses ? | Dans quelle mesure est-il important de les inclure dans l'évaluation ? (Haute ; Moyenne ; Faible) |
|--|--|---|--|--|---|
| <b>Parties prenantes internes du PAM</b> |  |   |  |  |   |
| Bureau de pays du PAM                    |  |   |  |  |   |
| Bureau de zone du PAM                    |  |   |  |  |   |
| Bureau régional du PAM                   |  |   |  |  |   |
| Bureau de l'Évaluation                   |  |   |  |  |   |
| Conseil d'administration                 |  |   |  |  |   |

| Qui sont les parties prenantes ?  | Quel est leur rôle dans l'intervention ? | Quel est leur intérêt dans l'évaluation ? | Comment devrait-on les inclure dans l'évaluation ? (En les informant, en faisant d'eux des informateurs clés, en les faisant participer à une entrevue de groupe, en faisant d'eux des membres d'un groupe de référence, etc.) | À quel stade devraient-elles être incluses ? | Dans quelle mesure est-il important de les inclure dans l'évaluation ? (Haute ; Moyenne ; Faible) |
|-----------------------------------|--|---|--|--|---|
| <b>Parties prenantes externes</b> |  |   |  |  |   |
| Communautés affectées             |  |   |  |  |   |
| Gouvernement au niveau local      |  |   |  |  |   |
| Gouvernement au niveau régional   |  |   |  |  |   |
| Gouvernement au niveau central    |  |   |  |  |   |
| Équipe de pays des Nations Unies  |  |   |  |  |   |
| ONG internationales               |  |   |  |  |   |
| ONG locales                       |  |   |  |  |   |
| Banque Mondiale                   |  |   |  |  |   |
| Donateurs finançant le PAM        |  |   |  |  |   |
| Autres donateurs                  |  |   |  |  |   |
| etc.                              |  |   |  |  |   |

Pour plus d'informations, visitez nos pages web [externes](#) et [internes](#),  
ou contactez l'unité OEV Cap / Qual Unit à : [wfp.decentralizedevaluation@wfp.org](mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org)