

# Analyse d'économie politique

L'analyse de l'économie politique (AEP) tente de comprendre comment le changement se produit. De nombreux facteurs interdépendants influent sur les processus de changement dans un contexte donné. En comprenant cette complexité, nous pouvons plus facilement déterminer comment influencer au mieux le changement et prendre des décisions politiquement fondées.

Le Guide d'analyse de l'économie politique fournit une méthode structurée pour analyser le déroulement du changement, de l'échelle nationale à l'échelle locale. Il peut nous aider à définir nos stratégies nationales, nos programmes, et même nos décisions « quotidiennes ».



Les quatre outils du Guide

Le Guide est composé de quatre outils. Complémentaires, ils peuvent aussi être utilisés séparément pour des exercices indépendants. Chaque outil est constitué de recommandations pour l'animation, d'un ensemble de questions de fond et de sujets de discussion, et d'exercices participatifs aidant à visualiser les caractéristiques de l'économie politique étudiées. Ils visent à faciliter la réalisation d'analyses rapides et de qualité, afin de mieux comprendre les stratégies, les tactiques ou les décisions les plus adaptées aux contextes variés dans lesquels nous travaillons. Ils ne doivent cependant pas être considérés comme des exercices de planification indépendants. Bien d'autres facteurs (notamment la capacité, l'expérience ou les options de financement) influenceront en définitive l'orientation prise.

Ce guide s'appuie sur des outils déjà utilisés par WaterAid et d'autres acteurs du secteur. Il a été élaboré par Stuart Kempster, avec le concours d'Andrés Hueso. Ils sont à votre disposition pour toute question ou tout commentaire, ou si vous souhaitez recevoir une version modifiable des outils afin de les adapter.

## AEP de stratégie nationale

**Description :** cet outil est une synthèse des approches existantes en matière d'analyse de l'économie politique. Il vise à produire, à partir des connaissances acquises à l'échelle nationale sur le contexte économique et politique, une analyse structurée des interactions entre ces facteurs et les objectifs de WaterAid.

**Quand utiliser cet outil ?** Cet outil peut être utilisé dans le cadre de l'analyse contextuelle de votre réflexion stratégique, ou lors de la préparation ou de la révision de la stratégie du programme de pays. Il aide à comprendre comment le changement se produit à l'échelle nationale. L'outil peut être utilisé pour organiser un atelier interne, ou pour structurer des termes de référence en cas d'externalisation de l'AEP du pays.

## AEP de stratégie sectorielle

**Description :** cet outil s'inspire de l'*Analyse de la gouvernance et de l'économie politique axée sur les problèmes (Problem-driven Governance and Political Economy Analysis)* de la Banque mondiale, et du *Cadre analytique visant à comprendre l'économie politique des secteurs (Framework for understanding the political economy of sectors)* de l'Overseas Development Institute, auxquels s'ajoutent les connaissances acquises grâce aux outils déjà utilisés par WaterAid et d'autres ONG aux fins d'analyser les problèmes sectoriels. Il est centré sur le « problème » qu'est la réalisation de l'accès universel dans des secteurs particuliers. S'appuyant sur les connaissances techniques de WaterAid, il vise à enrichir notre compréhension des politiques et des relations qui définissent comment se produit le changement dans les différents secteurs.

**Quand utiliser cet outil ?** Cet outil est utile pour analyser la situation d'un programme lors de la conception de programmes sectoriels ou de plans de grande importance. Il facilite la réflexion stratégique pour comprendre comment se produit le changement au niveau sectoriel et ce qui peut susciter les changements nécessaires pour parvenir à l'accès universel. D'autres outils (une analyse de renforcement sectoriel que vous avez pu réaliser, par exemple) ou des publications (vues d'ensemble de la situation du pays, évaluations des prestations de services, rapports WASH-BAT, etc.) peuvent avoir déjà cerné les blocages du secteur. Cet outil doit servir à mieux comprendre les politiques et les relations à l'origine de ces blocages. Il peut être utilisé pour organiser un atelier interne, ou pour structurer des termes de référence en cas d'externalisation de l'AEP sectorielle.

## AEP tactique

**Description :** cet outil s'inspire également de l'*Analyse de la gouvernance et de l'économie politique axée sur les problèmes (Problem-driven Governance and Political Economy Analysis)* de la Banque mondiale, à laquelle s'ajoutent les connaissances acquises grâce aux outils déjà utilisés par WaterAid et d'autres ONG aux fins d'analyser les problèmes micro-économiques. Il vise à enrichir notre compréhension des politiques et des relations qui définissent comment se produit le changement dans le cadre de problèmes particuliers, et à aider à affiner la tactique que nous employons pour induire ce changement.

**Quand utiliser cet outil ?** Cet outil peut être utilisé pour faire face à l'apparition de difficultés ou d'opportunités particulières (adoption d'une nouvelle loi, par exemple) ou lors de la conception/révision d'interventions ou de projets spécifiques. Il complète les outils d'AEP stratégique et peut s'appuyer sur les analyses menées précédemment à ces niveaux plus élevés. Il peut également être utilisé après que l'outil d'AEP à usage quotidien a révélé la nécessité d'analyser plus en détail un problème spécifique.

## AEP à usage quotidien

**Description :** cet outil est tiré du *Programme de leadership au service du développement* (Development Leadership Programme) de l'université de Birmingham. Il s'agit d'un « cadre simplifié d'analyse politique » visant à aider le personnel de première ligne à comprendre l'évolution du contexte politique et à prendre au jour le jour des décisions politiquement fondées. L'outil fournit une liste de vérification condensée permettant de réaliser une analyse politique rapide, rendant celle-ci plus accessible dans l'exercice des fonctions quotidiennes.

**Quand utiliser cet outil ?** Pour répondre aux petits problèmes du quotidien que nous devons évaluer dans l'exercice de nos fonctions habituelles (annonce de la démission du ministre de la Santé, invitation à une initiative multipartite, etc.). L'outil est conçu dans une optique de souplesse ; il peut être utilisé individuellement au bureau, ou servir de base à des discussions de groupe. Vous pourrez éventuellement vous appuyer sur les connaissances acquises grâce aux AEP précédemment réalisées à des niveaux plus élevés. De même, l'AEP à usage quotidien peut révéler la nécessité d'une analyse stratégique ou tactique plus détaillée.

## Outil de stratégie nationale

**Description :** cet outil est une synthèse des approches existantes en matière d'analyse de l'économie politique (AEP). Il vise à produire, à partir des connaissances acquises à l'échelle nationale sur le contexte économique et politique, une analyse structurée des interactions entre ces facteurs et les objectifs de WaterAid.

### Recommandations concernant l'animation :

**Quand utiliser cet outil ?** Pour une réflexion stratégique, lors de la conception de stratégies nationales ou de plans de grande importance. Il aide à comprendre comment le changement se produit à l'échelle nationale. L'outil peut être utilisé pour organiser un atelier interne, ou pour structurer des termes de référence en cas d'externalisation de l'AEP du pays. Il peut être utilisé de façon indépendante, mais peut aussi servir à étayer une stratégie sectorielle ou une analyse tactique de l'économie politique.

**Matériel requis :** supports papier (page 5) ; feuilles de paperboard ; marqueurs ; reproduction du Cube AEP (page 12 – en plusieurs exemplaires si l'exercice est réalisé en petits groupes).

**Durée :** dans l'idéal, une demi-journée. Au moins deux heures sont nécessaires. Si l'atelier est limité à deux heures, il peut être utile de répondre aux « questions de fond » au préalable et de consacrer le temps dévolu pour l'atelier à une analyse détaillée (s'appuyant sur les sujets de discussion). Veillez à réserver au moins 15 minutes à la Section 6 (« Prochaines étapes »).

**Recommandations générales :** encouragez les participants à réfléchir de façon analytique à la façon dont le changement se produit. Dans chaque section, les questions de fond décrivent les thèmes et les concepts à examiner. Les « sujets de discussion » invitent à réfléchir sur des concepts d'analyse tels que les motivations, les intérêts et les idées. Ces sujets de discussion n'ont cependant pas de caractère impératif ; ce sont plutôt des suggestions destinées à guider votre analyse. Pour les sections 1 à 4, encouragez les membres du groupe à établir des liens entre les sections (par exemple : quelles sont les relations entre les caractéristiques du pays et les rapports de pouvoir ? etc.). Avant de commencer l'atelier, décidez sous quelle forme l'analyse sera consignée (rapport détaillé, note d'information, etc.) et qui se chargera de sa rédaction.

**Lacunes :** le groupe aura probablement du mal à répondre à certaines questions. Atténuez ce risque en vous organisant à l'avance pour réunir un large éventail de ressources théoriques et pratiques pour l'atelier (au besoin en invitant des personnes extérieures). Tout au long de l'atelier, encouragez les membres du groupe à admettre qu'ils ne connaissent pas tout. Interrogez-les sur les faits et les suppositions, et notez clairement les points exigeant de plus amples informations. Encouragez les participants à réfléchir aux moyens d'obtenir ces informations : peut-on faire appel à quelqu'un ? Existe-t-il des publications à ce sujet ? etc.

## 1. Quelles sont les caractéristiques principales du pays ?

Analysez les facteurs profondément enracinés qui sous-tendent l'économie politique du pays.

- Cette section vise à analyser et à comprendre comment les caractéristiques durables d'un pays (son histoire, sa géographie, ses structures économiques et sociales, etc.) influencent les motivations, les intérêts et les idées de l'économie politique moderne.
- Ces caractéristiques seront vraisemblablement fixes à court et moyen terme, et influenceront sur bon nombre des rapports de pouvoir et des règles abordés dans les sections 2 et 3.
- En examinant chaque question à tour de rôle, décrivez d'abord les caractéristiques principales, puis (en vous aidant des sujets de discussion) analysez comment ces caractéristiques influent sur la vie politique, économique et sociale actuelle.
- Sur une feuille de paperboard, présentez la description et l'analyse sous la forme d'un tableau que vous accrocherez au mur afin d'orienter la discussion dans les sections ultérieures.

## 2. Où se trouve le pouvoir ?

Analysez les rapports de pouvoir dans la sphère politique, sociale et économique.

- Cette section vise à comprendre la nature des rapports de pouvoir.
- En suivant la même structure que pour la section 1, examinez chaque question à tour de rôle et décrivez les principaux rapports et sources de pouvoir. Aidez-vous ensuite des sujets de discussion pour analyser comment ces caractéristiques influent sur les motivations et les intérêts des groupes importants et si elles constituent des obstacles ou des facteurs de changement.
- Sur une feuille de paperboard, présentez la description et l'analyse sous la forme d'un tableau que vous accrocherez au mur afin d'orienter la discussion dans les sections ultérieures.

## 3. Quelles règles régissent le comportement des individus ?

Analysez les règles formelles et informelles qui influencent les intérêts et les actions des individus.

- Cette section vise à comprendre les « règles » qui régissent les interactions entre les individus, qu'il s'agisse de règles formelles, officielles (lois, législation, élections, etc.) ou informelles (méthodes de travail, normes culturelles/sociales, etc.).
- Comme dans les sections précédentes, suivez les questions de fond pour recenser les règles principales, puis utilisez les sujets de discussion pour analyser comment elles influent sur les motivations, les intérêts et les idées des individus.
- Sur une feuille de paperboard, présentez la description et l'analyse sous la forme d'un tableau que vous accrocherez au mur afin d'orienter la discussion dans les sections ultérieures.
- Encouragez les participants à réfléchir aux liens entre les règles et le pouvoir, et entre les règles et les caractéristiques du pays.

## 4. Quels sont les modes de pensée qui influencent la politique publique et les débats ?

Analysez les idées et les croyances qui influencent l'économie politique du pays.

- Cette section vise à comprendre comment les idées et les croyances conditionnent les décisions et la manière dont les individus se comportent.
- Comme dans les sections précédentes, suivez les questions de fond pour recenser les idées et croyances principales, puis utilisez les sujets de discussion

pour analyser comment elles influent sur les motivations et les intérêts des individus.

- Sur une feuille de paperboard, présentez la description et l'analyse sous la forme d'un tableau que vous accrocherez au mur afin d'orienter la discussion dans les sections ultérieures.
- Encouragez les participants à réfléchir aux liens entre les idées et les règles ; entre les idées et le pouvoir ; et entre les idées et les caractéristiques du pays.

## 5. Quelles sont les implications pour WaterAid ?

Représentez l'économie politique du pays dans le Cube AEP et discutez des implications sur le plan stratégique.

- Cette section est un exercice de réflexion, conçu pour réunir les analyses des sections précédentes sous une forme plus intégrée.
- L'objectif consiste à représenter l'économie politique du pays dans le Cube AEP. La taille et la forme du Cube devraient ainsi donner des indications sur ce que WaterAid peut retirer de cette analyse pour améliorer ses stratégies dans le pays.
- Commencez par discuter de chaque dimension du cube séparément. En commençant par « Stabilité », examinez de quelle manière l'analyse des caractéristiques du pays, du pouvoir, des règles et des idées est associée au concept de stabilité. Estimez ensuite le degré de stabilité et reportez-le sur le cube. Procédez de la même manière pour « Vision du développement » et « Culture de gouvernance ». Vous devriez alors être en mesure de dessiner le Cube AEP pour ce pays.
- Dans cette section, encouragez les participants à « relier les points » entre les sections 1 à 4, chaque dimension du cube constituant une synthèse de l'analyse précédente. Par exemple, la « vision du développement » concerne de toute évidence les modes de pensée. Cependant, les caractéristiques du pays, les rapports de pouvoir et les règles exercent également une influence sur la solidité de cette vision dans la pratique.
- L'exercice du Cube AEP peut être réalisé en plénière ou en petits groupes. Si vous le faites en petits groupes, l'objectif est de comparer les différents cubes et de discuter de ce qui a influencé les différences de points de vue pour chaque dimension.
- En cas d'externalisation de l'analyse d'économie politique, cet exercice peut être réalisé avec le consultant après l'étude, afin d'encourager le personnel à adopter une réflexion plus analytique sur le contexte du pays.
- Des exemples de configurations « types » de l'économie politique sont proposés. Ils visent à orienter le débat sur ce que la configuration économique et politique d'un pays peut impliquer pour la stratégie nationale de WaterAid. Ces exemples sont là pour orienter vos discussions, et non pour prescrire des activités dans chaque contexte.

## 6. Prochaines étapes

Dans cette dernière partie, encouragez les participants à réfléchir à l'exercice et à décider des prochaines étapes. Posez les questions suivantes :

- Qu'avons-nous trouvé d'utile ? Avons-nous tiré des leçons évidentes ?
- L'atelier a-t-il remis en cause certaines de nos suppositions ou idées sur la façon dont le changement se produit ? Le cas échéant, cela aura-t-il une incidence sur notre manière de travailler ou sur la façon dont nous définissons les problèmes et plaidons pour le changement ?
- Quelles sont les lacunes les plus importantes en matière de connaissances ? Comment pouvons-nous trouver les informations dont nous avons besoin ? Qui s'en chargera, et dans quel délai ?

- Quels autres outils pourraient être utiles pour définir une marche à suivre plus détaillée ? (Par exemple : des outils de renforcement sectoriel, des outils s'appuyant sur une approche fondée sur les droits de l'homme, des listes de vérification des inégalités, etc.) Qui s'en chargera ?
- En partant des enseignements tirés de l'analyse, est-il possible de prendre des mesures simples à court terme pour améliorer notre approche stratégique ? Qui s'en chargera, et dans quel délai ?
- Existe-t-il des incidences à long terme sur le plan stratégique ? Qui se chargera de développer les enseignements tirés de l'analyse ?
- Comment l'analyse sera-t-elle consignée, et qui s'en chargera ?

### 1. Quelles sont les caractéristiques principales du pays ?

Analysez les facteurs profondément enracinés qui sous-tendent l'économie politique du pays :

- Histoire politique
- Géographie
- Société et culture
- Économie
- Géopolitique

### 2. Où se trouve le pouvoir ?

Analysez les rapports de pouvoir dans la sphère politique, sociale et économique :

- Groupes de l'élite
- Pouvoir économique
- Autorité
- Légitimité
- Puissance d'organisation

### 3. Quelles règles régissent le comportement des individus ?

Analysez les règles formelles et informelles qui influencent les intérêts et les actions des individus :

- État de droit
- Élaboration des politiques
- Normes administratives
- Normes culturelles
- Attentes des citoyens

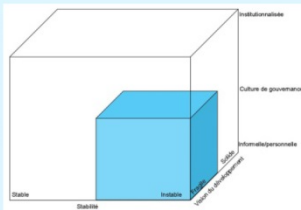
### 4. Quelles sont les modes de pensée qui influencent la politique publique et les débats ?

Analysez les idées et les croyances qui influencent l'économie politique du pays :

- Idéologies dominantes
- Notions culturelles
- Religion
- Pouvoir d'influence sur les idées
- Idées transnationales

### 5. Quelles sont les implications pour WaterAid ?

Représentez l'économie politique du pays dans le Cube AEP et discutez des implications sur le plan stratégique.



**AEP de stratégie nationale**



## Questions de fond et sujets de discussion

### 1. Quelles sont les caractéristiques principales du pays ?

Analysez les facteurs profondément enracinés qui sous-tendent l'économie politique du pays.

- a) Quels sont les événements les plus importants de l'**histoire politique** du pays, et en quoi influencent-ils la politique contemporaine ?
- b) De quelle manière la **géographie** du pays influence-t-elle sa politique et son économie ? (Le pays est-il enclavé ? Certaines frontières sont-elles contestées ? Certaines régions sont-elles inaccessibles ?)
- c) Quel est l'impact de la **société et de la culture** du pays sur sa vie politique et économique ?
- d) Comment l'**économie** est-elle structurée ? (Quels sont les secteurs les plus importants ? Quel est le rôle de l'État ? L'économie informelle prospère-t-elle ?)
- e) D'où viennent les **recettes publiques** ?
- f) Comment la **géopolitique** influence-t-elle la politique et l'économie nationales ? Quels rôles les acteurs extérieurs (les autorités transnationales, les donateurs, les multinationales, les puissances régionales, etc.) jouent-ils ?

### Sujets de discussion :

- **Histoire politique** : en quoi les motivations et les intérêts actuels des partis politiques ont-ils été façonnés par des processus ou des événements historiques décisifs ? Les idées sont-elles influencées par des événements passés ? (Par exemple, les idées issues des guerres de libération nationale exercent-elles encore une influence sur le débat national ?)
- **Géographie** : les intérêts politiques et économiques sont-ils liés à la géographie physique ? Des facteurs climatiques ou démographiques pèsent-ils sur les décisions politiques ou économiques ?
- **Société et culture** : les idéologies dominantes sont-elles façonnées par des convictions socioculturelles ? Comment ces convictions se manifestent-elles (différence de statut des hommes et des femmes ; inégalité entre groupes sociaux ; tension entre les structures légales officielles et les normes culturelles) ?
- **Économie** : en quoi les caractéristiques de l'économie influencent-elles les motivations de la classe politique ? (Par exemple, l'abondance de ressources naturelles amplifie-t-elle la corruption ?)
- **Recettes publiques** : une assiette fiscale faible réduit-elle la redevabilité à l'égard des citoyens ? Quelle est l'ampleur du soutien des donateurs ? Quelle est la nature de la redevabilité à l'égard des donateurs ?
- **Géopolitique** : les relations avec des acteurs internationaux influencent-elles les motivations des acteurs nationaux (classe politique, monde des affaires, etc.) ?

## 2. Où se trouve le pouvoir ?

Analysez les rapports de pouvoir dans la sphère politique, sociale et économique.

- Comment le pouvoir est-il réparti entre les différents **groupes de l'élite** ?  
L'équilibre des pouvoirs est-il stable ?
- Quels sont les groupes qui détiennent le **pouvoir économique**, ou qui contrôlent des ressources importantes ?
- Qui détient l'**autorité** de s'exprimer au nom des différents groupes sociaux (élus ; chefs ou responsables traditionnels ; dirigeants religieux, etc.) ?
- Comment les élites influentes acquièrent-elles leur **légitimité** pour le pouvoir qu'elles exercent ?
- Quels sont les groupes qui disposent de la **puissance d'organisation** nécessaire pour créer des troubles politiques ou induire le changement (partis politiques, mouvements sociaux, armée, syndicats, etc.) ?

## 3. Quelles règles régissent le comportement des individus ?

Analysez les règles formelles et informelles qui influencent les intérêts et les actions des individus.

- Dans quelle mesure les élites politiques sont-elles restreintes par l'**État de droit** ?
- Quel est le **processus officiel d'élaboration des politiques** ? Et comment la législation est-elle élaborée ?
- Quelles sont les pratiques ou **normes administratives** qui influencent la prise de décisions ?
- De quelle manière les **normes culturelles** influent-elles sur les processus politiques ? (Existe-t-il, par exemple, des méthodes « traditionnelles » de résolution des litiges appliquées en parallèle du système juridique officiel ?)
- Quelles sont les **attentes des citoyens** à l'égard des élus ? (S'attendent-ils par exemple à du favoritisme individuel, à des avantages réservés à un groupe donné ou à la recherche d'un développement national qui profite à tous ?)

### Sujets de discussion :

- **Groupes de l'élite** : quels sont les intérêts principaux des différents groupes de l'élite (responsables de groupes ethniques, partis politiques, groupes religieux, chefs d'entreprise, propriétaires fonciers, etc.) ? Existe-t-il un compromis conciliant tous ces intérêts, ou certains groupes risquent-ils d'entraîner un conflit ?
- **Pouvoir économique** : des groupes économiquement puissants influencent-ils la classe politique (par exemple en finançant les partis ou en menaçant de délocaliser leurs entreprises à l'étranger) ?
- **Autorité** : d'où vient cette légitimité ? Les intérêts de ces responsables coïncident-ils avec les intérêts des groupes qu'ils représentent ?
- **Légitimité** : elle peut s'appliquer aux élus ou aux responsables traditionnels. Leur pouvoir est-il légitimé par des processus démocratiques, par du favoritisme/clientélisme ou par les valeurs traditionnelles de la hiérarchie ?
- **Puissance des organisations** : existe-t-il des conflits entre les intérêts de ces organisations ? Comment les organisations se sont-elles servies de leur pouvoir pour induire le changement ?

### Sujets de discussion :

- **État de droit** : les motivations personnelles sont-elles façonnées par l'État de droit, ou présume-t-on que la loi peut être contournée si nécessaire ?
- **Processus d'élaboration des politiques** : quel est le degré de transparence du processus ? Quelles sont les personnes impliquées ? Quelles motivations le processus suscite-t-il pour les personnes impliquées ?
- **Normes administratives** : l'appareil gouvernemental est-il fondé sur des règles/pratiques claires, prévisibles et transparentes, ou les méthodes de travail sont-elles plus informelles ? Quelles motivations cela crée-t-il ?
- **Normes culturelles** : il s'agit de règles informelles qui régissent les interactions quotidiennes entre les personnes. De quelle manière ces normes influencent-elles les méthodes de travail et les façons de penser ?
- **Attentes des citoyens** : de quelle manière les attentes des citoyens influencent-elles les motivations de la classe politique ?

#### 4. Quels sont les modes de pensée qui influencent la politique publique et les débats ?

Analysez les idées et les croyances qui influencent l'économie politique du pays.

- Quelles sont les valeurs et les **idéologies dominantes** qui influencent le système politique ?
- Quelles sont les **notions culturelles** qui exercent une influence sur la politique et l'économie ? (Par exemple les idées relatives aux règles hiérarchiques ou aux rôles traditionnellement dévolus à chaque sexe)
- Dans quelle mesure la **religion** façonne-t-elle la Constitution, les lois ou d'autres politiques ?
- Qui possède un **pouvoir d'influence sur les idées** ? Comment le débat public est-il alimenté ?
- Dans quelle mesure les **idées transnationales** influencent-elles le gouvernement ou la société civile ?

#### 5. Quelles sont les implications pour WaterAid ?

Représentez l'économie politique du pays dans le Cube AEP et discutez des implications sur le plan stratégique.

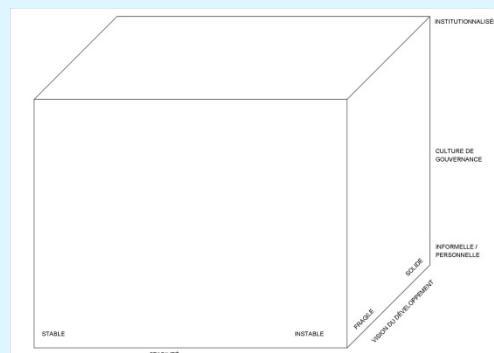
Faites la synthèse des sections 1 à 4 pour dessiner votre Cube AEP en fonction des dimensions suivantes :

- Stabilité** : quel est le degré de stabilité du pays sur le plan politique et économique ?
- Culture de gouvernance** : la gouvernance est-elle fondée sur des procédures formelles institutionnalisées ou sur des relations informelles ?
- Vision du développement** : dans quelle mesure les groupes influents sont-ils unis par une vision commune du développement ? Ou bien la coopération est-elle fondée sur des intérêts individuels ou de groupe ?

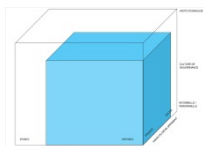
#### Sujets de discussion :

- **Idéologies dominantes** : quels intérêts les idéologies dominantes servent-elles ? Ces idées sont-elles largement acceptées ? Dans quelle mesure sont-elles contestées ?
- **Notions culturelles** : les notions culturelles exercent-elles une grande influence ? Encouragent-elles ou freinent-elles les changements sociaux ? Encouragent-elles ou freinent-elles l'égalité (des sexes, par exemple) ?
- **Religion** : existe-t-il des conflits entre les groupes religieux ? Les idées religieuses sont-elles utilisées pour servir les intérêts de groupes particuliers ?
- **Pouvoir d'influence sur les idées** : comment le débat national est-il organisé ? Qui contrôle les médias, et quels intérêts les médias servent-ils ? Quel est le rôle des réseaux sociaux et d'Internet dans la création de nouveaux modes de pensée ?
- **Idées transnationales** : dans quelle mesure les modes de pensée nationaux sont-ils influencés par des discours mondiaux (droits de l'homme, développement durable, libéralisation économique, etc.) ?

#### Le Cube AEP

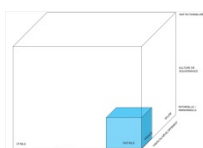


Les configurations possibles sont infinies. Cependant, voici quelques types d'économie politique aisément reconnaissables, avec les implications possibles pour les activités de WaterAid :



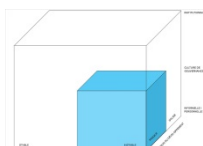
**Vision stable, institutionnalisée et solide :** la plupart des groupes de l'élite soutiennent l'équilibre actuel des pouvoirs et sont coordonnés autour d'une vision commune du développement. L'économie est relativement stable, et la gouvernance publique, institutionnalisée, repose sur le mérite. La coalition au pouvoir adopte une perspective à long terme pour ses politiques et offre un fort potentiel de développement.

**Activités stratégiques possibles de WaterAid :** fournir une expertise technique au gouvernement dans les domaines qui en ont besoin, ou rechercher les « angles morts » des politiques et plaider pour leur amélioration. La stratégie la plus efficace consisterait à s'engager dans les procédures et processus politiques formels.



**Vision instable, personnelle et fragile :** l'économie politique est caractérisée par l'instabilité et les intérêts à court terme. Les groupes de l'élite sont motivés par l'obtention de rentes économiques plutôt que par une vision commune, et la culture de gouvernance privilégie le favoritisme et le clientélisme.

**Activités stratégiques possibles de WaterAid :** promouvoir l'autonomisation des citoyens et la redevabilité, et soutenir les « îlots d'efficacité » (chercher à faire évoluer l'état d'esprit des élites politiques en montrant les bonnes pratiques). La stratégie se concentrerait sur de petits changements incrémentiels. Les initiatives de réforme de grande envergure auraient moins de chances de réussir.



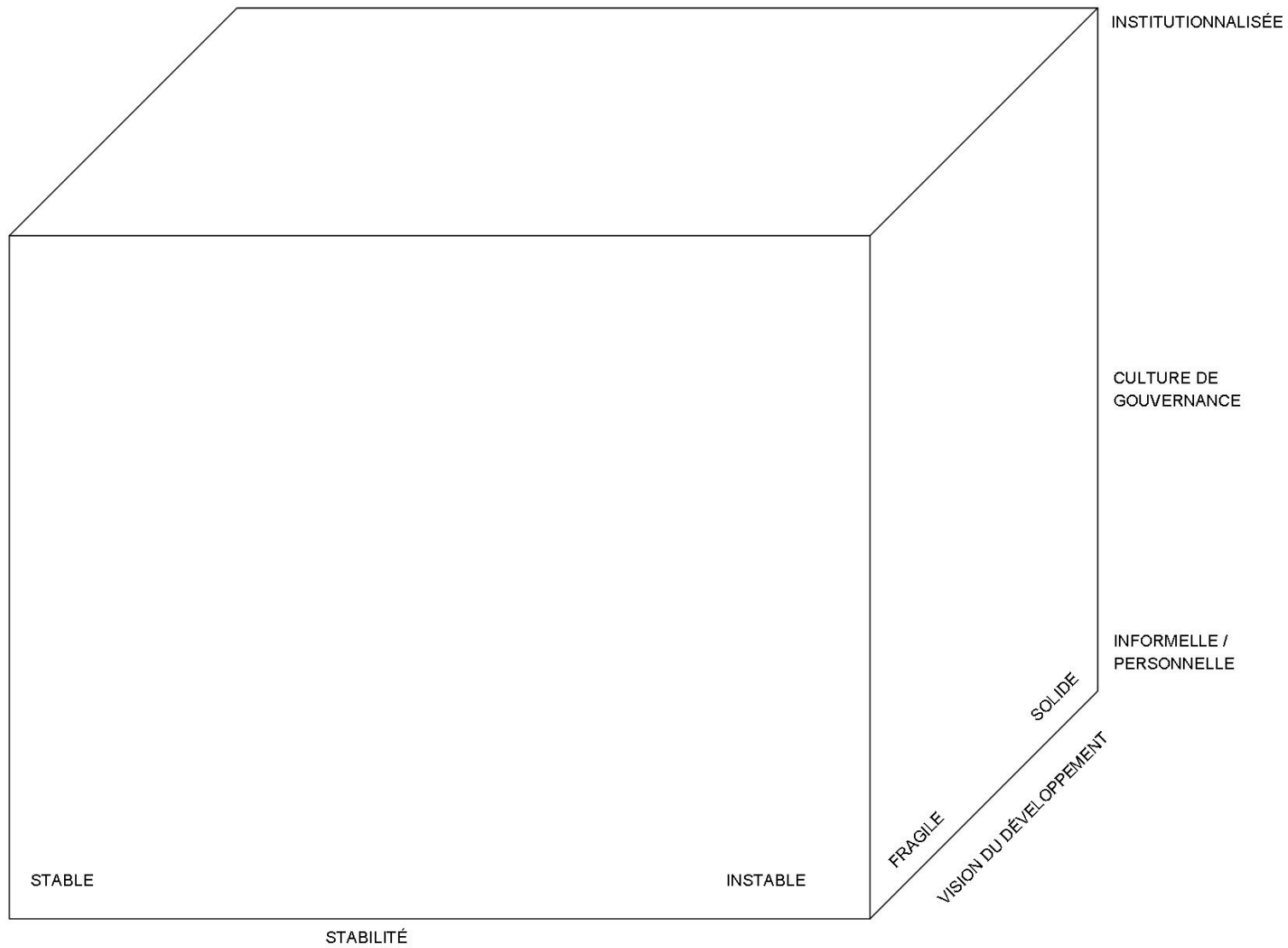
**Hybride :** les configurations les plus courantes se situent quelque part entre ces deux extrêmes et forment rarement des cubes réguliers (un pays peut par exemple être très stable, mais avoir une culture de gouvernance personnelle). La réflexion à long terme est possible dans certains secteurs, mais les motivations à court terme prévalent dans d'autres.

**Activités stratégiques possibles de WaterAid :** concevoir une « approche mixte » spécialement adaptée à l'économie politique du pays. Nous pouvons par exemple proposer un soutien technique dans les secteurs où la gouvernance est solide, et soutenir l'autonomisation des citoyens et la redevabilité dans ceux marqués par une gouvernance fragile ou des motivations à court terme.

**Comparez ces modèles avec le Cube AEP de votre propre pays :**

- Les approches stratégiques suggérées sont-elles valables ?
- Si elles ne le sont pas, quelles autres approches seraient plus adaptées ? (Par exemple : renforcement sectoriel, approche fondée sur les droits de l'homme, etc.) Pourquoi ?
- D'après cette analyse, quels sont les avantages et les risques des différentes approches stratégiques ?

# Cube AEP à imprimer



# Outil de stratégie sectorielle

**Description :** cet outil s'inspire de l'[Analyse de la gouvernance et de l'économie politique axée sur les problèmes](#) (*Problem-driven Governance and Political Economy Analysis*) de la Banque mondiale, et du [Cadre analytique visant à comprendre l'économie politique des secteurs](#) (*Framework for understanding the political economy of sectors*) de l'Overseas Development Institute, auxquels s'ajoutent les connaissances acquises grâce aux outils déjà utilisés par WaterAid et d'autres ONG aux fins d'analyser les problèmes sectoriels.

Conformément à l'ambition de la stratégie mondiale de WaterAid, qui est l'accès partout et pour tous d'ici 2030, l'outil est centré sur la difficulté de parvenir à l'accès universel dans des secteurs particuliers. S'appuyant sur les connaissances techniques de WaterAid concernant les secteurs, il vise à enrichir notre compréhension des politiques et des relations qui définissent comment se produit le changement.

## Recommandations concernant l'animation :

**Quand utiliser cet outil ?** Pour une réflexion stratégique, lors de la conception de programmes sectoriels ou de plans de grande importance. Il aide à comprendre comment se produit le changement au niveau sectoriel et ce qui peut susciter les changements nécessaires pour parvenir à l'accès universel. D'autres outils ou publications (vues d'ensemble de la situation du pays, évaluations des prestations de services, rapports WASH-BAT, etc.) peuvent avoir déjà cerné les blocages du secteur. Cet outil doit servir à mieux comprendre les politiques et les relations à l'origine de ces blocages. Complément de l'outil de stratégie nationale de WaterAid, il peut être utilisé en parallèle de celui-ci, ou comme un exercice indépendant.

**Matériel requis :** supports papier (page 3) ; feuille de paperboard ; marqueurs (3 couleurs) ; post-it ou fiches en carton (en 3 couleurs).

**Durée :** dans l'idéal, une demi-journée. Au moins deux heures sont nécessaires. Si l'atelier est limité à deux heures, il peut être utile de répondre à la section 1 au préalable et de consacrer le temps dévolu pour l'atelier à une analyse détaillée (sections 2 à 4). Veillez à réserver au moins 15 minutes à la section 5 (« Prochaines étapes »).

**Recommandations générales :** encouragez les participants à réfléchir de façon analytique à la façon dont le changement se produit. Dans chaque section, les questions de fond décrivent les thèmes et les concepts à examiner. Les « sujets de discussion » invitent à réfléchir sur des concepts d'analyse tels que les motivations, les intérêts et les idées. Ces sujets de discussion n'ont cependant pas de caractère impératif ; ce sont plutôt des suggestions destinées à guider votre analyse. Encouragez régulièrement les membres du groupe à établir des liens entre les sections (par exemple : quelles sont les relations entre les caractéristiques du pays et les rapports de pouvoir ? etc.). Avant de commencer l'atelier, décidez sous quelle forme l'analyse sera consignée (rapport détaillé, note d'information, etc.) et qui se chargera de sa rédaction.

**Lacunes :** le groupe aura probablement du mal à répondre à certaines questions. Atténuez ce risque en vous organisant à l'avance pour réunir un large éventail de ressources théoriques et pratiques pour l'atelier (au besoin en invitant des personnes extérieures). Tout au long de l'atelier, encouragez les membres du groupe à admettre qu'ils ne

connaissent pas tout. Interrogez-les sur les faits et les suppositions, et notez clairement les points exigeant de plus amples informations. Encouragez les participants à réfléchir aux moyens d'obtenir ces informations : peut-on faire appel à quelqu'un ? Existe-t-il des publications à ce sujet ? etc.

### 1. La situation actuelle

Décrivez les caractéristiques principales de l'économie politique dans le secteur.

- Cette section vise à planter le décor et à décrire les principales caractéristiques du secteur, qui seront analysées plus en détail dans les sections 2 à 4.
- Créez deux tableaux comme suit, en classant les caractéristiques en « acteurs » et en « facteurs », puis complétez la colonne de description avec les (f)acteurs les plus importants :

Description des acteurs	Analyse
p. ex. Ministère des Finances	
p. ex. Prestataires de services	

Description des facteurs	Analyse
p. ex. Politique	
p. ex. Méthodes de travail	

- Les questions de fond et les sujets de discussion de cette section donnent des indications sur les éléments à inclure.
- Si vous prévoyez un atelier de deux heures, cette section doit être préparée en amont, pour laisser du temps à une analyse plus détaillée lors des sections suivantes. En cas de préparation en amont, la première étape de l'atelier doit consister à vérifier que rien d'important n'a été oublié.
- Les informations requises peuvent figurer dans la stratégie des programmes pays de WaterAid ou dans des publications externes (vues d'ensemble de la situation du pays, évaluations des prestations de services, rapports WASH-BAT, etc.).
- Pensez à inclure WaterAid dans les acteurs !

### 2. L'origine de la situation

Analysez les caractéristiques principales de l'économie politique du secteur.

- Cette section vise à analyser les caractéristiques identifiées dans la section 1 (acteurs et facteurs). Si vous avez établi une longue liste de caractéristiques, sélectionnez les 10 ou 15 plus importantes à traiter (en veillant à ce que suffisamment de temps puisse être consacré à l'analyse détaillée de chacune).
- En suivant les questions de fond et en vous inspirant des sujets de discussion, remplissez la colonne Analyse pour les acteurs et les facteurs.

Description des acteurs	Analyse
p. ex. Ministère des Finances	p. ex. Priorité accordée à la croissance économique en milieu urbain
p. ex. Prestataires de services	p. ex. L'idéologie politique dominante encourage la prestation de services par le secteur privé.

### 3. Signification pour l'accès universel

Représentez l'économie politique du secteur par rapport à la cible de l'accès universel.

- Cette section vise à créer une Carte AEP représentant les principales caractéristiques de l'économie politique du secteur, et à recenser les principales relations entre elles.
- En vous servant d'une feuille du paperboard, d'un grand espace sur le mur ou sur un bureau et des fiches en carton/post-it, suivez les étapes a) à d) pour créer une Carte AEP du secteur. La carte doit être centrée sur la cible de l'accès universel.
- L'identification des relations entre les caractéristiques est une partie importante du processus. Trois types de relations ont été suggérés : les « relations de travail », « de pouvoir » et « d'influence ». Il ne doit pas s'agir d'une liste définitive : d'autres types de relations peuvent être ajoutés si nécessaire (vous pourriez aussi, par exemple, marquer les relations officielles/formelles par une ligne continue et les relations informelles/personnelles par des pointillés).
- Ne vous contentez pas de recenser les relations entre les acteurs. Il est tout aussi important d'examiner les relations entre les différents facteurs (par exemple, les caractéristiques du pays influencent-elles les méthodes de travail ?) et entre les facteurs et les acteurs (par exemple, les modes de pensée exercent-ils une influence sur les intérêts des acteurs ? Et les autres acteurs ont-ils un pouvoir sur les modes de pensée ?).

### 4. Les options

Analysez la Carte AEP et définissez une trajectoire pour parvenir à l'accès universel.

- Cette section vise à analyser les relations décrites dans la section 3, et à utiliser cette analyse pour mieux comprendre les activités stratégiques pouvant être déployées pour induire le changement et parvenir, à terme, à l'accès universel (p. ex. quelles sont les activités à privilégier ? Dans quel ordre les réaliser ?).
- Si l'analyse de la section 2 abordait les caractéristiques séparément, dans cette section l'analyse doit se concentrer sur les relations et les liens entre elles, en tenant compte d'aspects tels que le pouvoir relatif, l'influence, les coalitions et les réseaux.
- Avec la Carte AEP pour support visuel, répondez aux questions a) à e) et inspirez-vous des sujets de discussion pour analyser les relations les plus importantes du secteur.
- Passez ensuite à la question f) pour examiner comment WaterAid pourrait intervenir de façon plus stratégique afin d'influer sur ces relations, en profitant des relations positives ou en atténuant les effets des relations négatives.
- Essayez d'identifier différents points d'entrée et plusieurs trajectoires de changement, et discutez des avantages et des inconvénients de chaque approche stratégique.

### 5. Prochaines étapes

Dans cette dernière partie, encouragez les participants à réfléchir à l'exercice et à décider des prochaines étapes. Posez les questions suivantes :

- Qu'avons-nous trouvé d'utile ? Avons-nous tiré des leçons évidentes ?
- L'atelier a-t-il remis en cause certaines de nos suppositions ou idées sur la façon dont le changement se produit ? Le cas échéant, cela aura-t-il une incidence sur notre manière de travailler ou sur la façon dont nous définissons les problèmes et plaidons pour le changement ?
- Quelles sont les lacunes les plus importantes en matière de connaissances ? Comment pouvons-nous trouver les informations dont nous avons besoin ? Qui s'en chargera, et dans quel délai ?



- Quels autres outils pourraient être utiles pour définir une marche à suivre plus détaillée ? (Par exemple : des outils de renforcement sectoriel, des outils s'appuyant sur une approche fondée sur les droits de l'homme, des listes de vérification des inégalités, etc.) Qui s'en chargera ?
- En partant des enseignements tirés de l'analyse, est-il possible de prendre des mesures simples à court terme pour améliorer notre approche stratégique ? Qui s'en chargera, et dans quel délai ?
- Existe-t-il des incidences à long terme sur le plan stratégique ? Qui se chargera de développer les enseignements tirés de l'analyse ?
- Comment l'analyse sera-t-elle consignée, et qui s'en chargera ?

## Accès universel

### 1. La situation actuelle

Décrivez les caractéristiques principales de l'économie politique du secteur :

- Statistiques du secteur
- Principaux acteurs
- Lois et politiques
- Caractéristiques du pays
- Méthodes de travail
- Modes de pensée

### 2. L'origine de la situation

Analysez les caractéristiques principales de l'économie politique du secteur :

- Pouvoir
- Intérêts
- Contraintes
- Héritage historique
- Idées
- Inégalités
- Caractéristiques techniques
- Obstacles et facteurs de changement

## AEP de stratégie sectorielle

### 4. Les options

Analysez la Carte AEP et définissez une trajectoire pour parvenir à l'accès universel :

- Nature des relations
- Coalitions
- Décideurs
- Relations de pouvoir
- Induire le changement

### 3. Signification pour l'accès universel

Représentez l'économie politique du secteur par rapport à la cible de l'accès universel :



## Questions de fond et sujets de discussion

### 1. La situation actuelle

Décrivez les caractéristiques principales de l'économie politique du secteur.

- a) Quels sont les principales **statistiques du secteur**, les niveaux d'accès et les objectifs nationaux ?
- b) Qui sont les **principaux acteurs** du secteur ? Quels sont leurs rôles et responsabilités respectifs ? Y a-t-il des acteurs importants extérieurs au secteur (ministère des Finances, conseil des ministres, présidence) ?
- c) Quelles sont les **lois et les politiques** qui influencent le secteur ?
- d) Certaines **caractéristiques du pays** jouent-elles un rôle important dans le secteur ? De quelle manière ?
- e) Quelles sont les **méthodes de travail formelles** qui influencent le secteur ?
- f) Quelles sont les **méthodes de travail informelles** qui influencent le secteur ?
- g) Quels sont les **modes de pensée** qui influencent le secteur ? De quelle manière ?

#### Sujets de discussion :

- **Acteurs** : pensez aux administrations publiques, aux prestataires de services, aux usagers, au secteur privé, à la société civile, aux mouvements sociaux, aux ONG, aux donateurs...
- **Lois et politiques** : pensez à la législation ou aux politiques nationales propres au secteur, mais aussi à d'autres domaines pertinents (p. ex. politique budgétaire).
- **Caractéristiques du pays** : facteurs nationaux à long terme, tels que la géographie, le climat, les structures sociales (p. ex. l'inégalité entre les sexes), les systèmes politiques, les caractéristiques de l'économie, etc.
- **Méthodes de travail formelles** : pensez aux processus décisionnels, au financement du secteur, à la désignation des fonctionnaires, etc.
- **Méthodes de travail informelles** : comment les choses fonctionnent en pratique (respect de l'autorité, favoritisme, influence de la société civile, etc.).
- **Modes de pensée** : pensez aux idéologies dominantes (p. ex. approches axées sur le marché ou dirigées par l'État), au discours national/international, aux croyances culturelles, à la religion, etc.

## 2. L'origine de la situation

Analysez les caractéristiques principales de l'économie politique du secteur.

- a) Quel degré de **pouvoir** chaque acteur possède-t-il ? De quelle manière les relations de pouvoir influencent-elles la prestation des services et les processus d'élaboration des politiques ?
- b) Quels sont les principaux **intérêts** à court et à long terme de chaque acteur ?
- c) Quelles sont les **contraintes** que rencontre chaque acteur ? En quoi influencent-elles la prestation des services ?
- d) De quelle manière l'**héritage historique** (p. ex. lois ou initiatives de réforme précédentes) influence-t-il le secteur ?
- e) Pourquoi certaines **idées** exercent-elles plus d'influence que d'autres ? Quels intérêts les idées dominantes servent-elles ?
- f) Existe-t-il des **inégalités** dans la prestation des services ou dans l'accès aux services ?
- g) De quelle manière les **caractéristiques techniques** du secteur influencent-elles les motivations des acteurs ?
- h) Quels sont les **obstacles et les facteurs de changement** principaux ? Comment le secteur évolue-t-il ?

### Sujets de discussion :

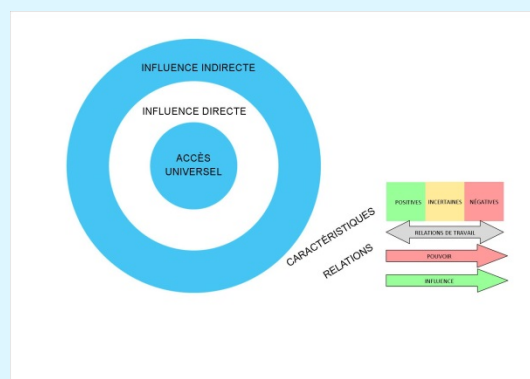
- **Pouvoir** : le pouvoir est-il « visible » (processus décisionnels formels, contrôle financier), « caché » (méthodes de travail informelles) ou « invisible » (normes et croyances) ?
- **Intérêts** : politique des partis, obtention de financements, évolution de carrière, réalisation des objectifs, réalisation de profits, mécanismes de redevabilité formels, etc.
- **Contraintes** : le comportement des acteurs est-il encadré par des restrictions financières ou organisationnelles, des lois ou politiques formelles, des attentes informelles (p. ex. réseaux de faveurs) ou des normes sociales intégrées (p. ex. vision de la hiérarchie sociale) ?
- **Idées** : qui possède un pouvoir d'influence sur les idées ? Quels sont les modes de pensée qui favorisent ou qui brident le potentiel de changement ? Différents acteurs définissent-ils les problèmes différemment ?
- **Inégalités** : certains groupes sociaux (groupes ethniques, personnes handicapées, etc.) ou certaines zones géographiques sont-ils exclus des services ? Existe-t-il des inégalités marquées entre les sexes ?
- **Caractéristiques techniques** : par exemple, la visibilité de certaines tâches influence-t-elle les motivations des acteurs (p. ex. nouvelles infrastructures ou maintien des conditions actuelles) ? Ou le niveau de demande d'un service influence-t-il les motivations ?

### 3. Signification pour l'accès universel

Représentez l'économie politique du secteur par rapport à la cible de l'accès universel.

- À partir des discussions menées lors des sections 1 et 2, déterminez les **caractéristiques les plus importantes** de l'économie politique du secteur.
- Examinez chaque caractéristique pour déterminer si elle a un impact **positif ou négatif** sur la cible de l'accès universel. Notez les caractéristiques positives sur une fiche verte, les négatives sur une fiche rouge, et utilisez une fiche jaune pour celles qui peuvent être positives *ou* négatives.
- Placez** les caractéristiques autour de la cible de l'accès universel : posez celles qui ont une influence directe sur le cercle intérieur et celles qui ont une influence indirecte sur le cercle extérieur.
- Identifiez les **relations principales** entre les caractéristiques ; tracez des flèches entre les fiches pour illustrer les relations de travail, les relations de pouvoir et les lignes d'influence. Ces flèches doivent respecter un code de couleur pour faire ressortir la nature des différentes relations (voir schéma ci-contre).

Carte AEP



## 4. Les options

Analysez la Carte AEP et définissez une trajectoire pour parvenir à l'accès universel.

- a) Quelle est la nature des relations entre les **acteurs principaux** ?
- b) Quelle est la relation entre les acteurs et les **facteurs principaux** (lois et politiques, caractéristiques du pays, méthodes de travail, modes de pensée, etc.) ?
- c) Qui sont les principaux **décideurs** ? Qu'est-ce qui influence leurs décisions ?
- d) Existe-t-il des **coalitions** établies ou possibles en vue de l'élaboration de politiques ?
- e) Comment les **relations de pouvoir** influencent-elles la capacité des acteurs à induire le changement ?
- f) Comment pouvons-nous définir notre stratégie de manière à **induire le changement** ?
  - i. Que faut-il changer ? (Par exemple, est-il plus stratégique de se concentrer sur le renforcement sectoriel ou sur les droits de l'homme ?)
  - ii. Qui a le pouvoir d'induire le changement ?
  - iii. Comment pouvons-nous influencer le processus de changement le plus stratégiquement possible ?
  - iv. Qui sont les vainqueurs et les perdants principaux du changement ? Qui risque de s'opposer au changement ? Quels sont les risques des différentes stratégies ?

### Sujets de discussion :

- **Acteurs principaux** : l'origine de la relation est-elle historique, financière ou pragmatique ? Qu'est-ce que cela implique ? Les relations décisives passent-elles par des circuits officiels ou par des relations personnelles ?
- **Facteurs principaux** : de quelle manière ces relations influencent-elles les intérêts des acteurs ? Créent-elles des contraintes ? Y a-t-il des conflits entre des idées ou des intérêts concurrents ? Pourrions-nous, en modifiant nos messages ou notre définition des problèmes, contribuer à apaiser ce conflit ?
- **Décideurs** : par qui sont-ils influencés ? À qui rendent-ils des comptes ? Quels éléments ou personnes influencent leurs intérêts et leurs idées ?
- **Coalitions** : comment les organisations et les institutions travaillent-elles ensemble au service du changement ? Un engagement plus important est-il possible ?
- **Pouvoir** : le pouvoir est-il exercé par des voies officielles ou par le biais de relations personnelles ? Cela encourage-t-il ou freine-t-il les changements positifs ?
- **Induire le changement** : dans quelle mesure les idées et les intérêts des acteurs principaux coïncident-ils avec ceux de WaterAid ? Sommes-nous en mesure de les influencer directement ? Quelles sont les voies à explorer, en passant par d'autres partenaires, pour acquérir plus d'influence ? Y a-t-il des ouvertures ou des points d'entrée évidents ? Comment nos propres capacités et notre positionnement influencent-ils les choix stratégiques ?

## Outil tactique

**Description :** cet outil s'inspire de l'[Analyse de la gouvernance et de l'économie politique axée sur les problèmes](#) (*Problem-driven Governance and Political Economy Analysis*) de la Banque mondiale, à laquelle s'ajoutent les connaissances acquises grâce aux outils déjà utilisés par WaterAid et d'autres ONG aux fins d'analyser les problèmes micro-économiques.

L'accent est mis sur des problèmes et des changements spécifiques, ainsi que sur les tactiques particulières que l'on peut employer pour obtenir ces changements. Cet outil s'appuie sur les connaissances de WaterAid relatives à l'environnement économique et politique général, et vise à enrichir notre compréhension des politiques et des relations qui définissent comment se produit le changement dans le cadre de problèmes particuliers.

### Recommandations concernant l'animation :

**Quand utiliser l'outil ?** Pour faire face à l'apparition de difficultés ou d'opportunités particulières, lors de la conception/révision d'interventions ou de programmes spécifiques, parce qu'il aide à déterminer quelles tactiques WaterAid peut employer pour atteindre ses objectifs stratégiques. Cet outil complète les outils de stratégie nationale et de stratégie sectorielle de WaterAid et peut s'appuyer sur les analyses éventuellement menées précédemment à ces deux niveaux. Il peut également être utilisé après que l'outil d'AEP à usage quotidien a révélé la nécessité d'une analyse plus détaillée.

**Matériel requis :** papier (page 3) ; feuille de paperboard ; marqueurs (3 couleurs) ; post-it ou fiches en carton (en 3 couleurs).

**Durée :** dans l'idéal, une demi-journée. Au moins deux heures sont nécessaires. Si l'atelier est limité à deux heures, il peut être utile de répondre aux sections 1 et 2 au préalable et de consacrer le temps dévolu pour l'atelier à une analyse détaillée (sections 3 à 5). Veillez à réserver au moins 15 minutes à la section 6 (« Prochaines étapes »).

**Recommandations générales :** encouragez les participants à réfléchir de façon analytique à la façon dont le changement se produit. Dans chaque section, les questions de fond décrivent les thèmes et les concepts à examiner. Les « sujets de discussion » invitent à réfléchir sur des concepts d'analyse tels que les motivations, les intérêts et les idées. Ces sujets de discussion n'ont cependant pas de caractère impératif ; ce sont plutôt des suggestions destinées à guider votre analyse. Encouragez régulièrement les membres du groupe à établir des liens entre les sections (par exemple : quelles sont les relations entre les caractéristiques du pays et les rapports de pouvoir ? etc.). Avant de commencer l'atelier, décidez sous quelle forme l'analyse sera consignée (rapport détaillé, note d'information, etc.) et qui se chargera de sa rédaction.

**Lacunes :** le groupe aura probablement du mal à répondre à certaines questions. Atténuez ce risque en vous organisant à l'avance pour réunir un large éventail de ressources théoriques et pratiques pour l'atelier (au besoin en invitant des personnes extérieures). Tout au long de l'atelier, encouragez les membres du groupe à admettre qu'ils ne connaissent pas tout. Interrogez-les sur les faits et les suppositions, et notez clairement les points exigeant de plus amples informations. Encouragez les participants à réfléchir aux moyens d'obtenir ces informations : peut-on faire appel à quelqu'un ? Existe-t-il des publications à ce sujet ? etc.

### 3. L'objet du changement

Définissez le problème et le changement à induire.

- Cette section vise à définir le problème et le changement que nous voulons induire. Dans certains cas, ils seront évidents dès le départ, et vous n'aurez alors pas besoin de consacrer beaucoup de temps à cette section.
- Dans d'autres cas, le problème peut être plus compliqué. Il sera alors profitable de prendre du temps pour discuter des points qui seront analysés dans les sections 2 à 5. Dans ce cas, la technique des « cinq pourquoi » peut être utilisée pour éclaircir la question.

### 4. La situation actuelle

Décrivez les caractéristiques de l'économie politique.

- Cette section vise à planter le décor et à décrire les principales caractéristiques du secteur, qui seront analysées plus en détail dans les sections 3 à 5.
- Créez deux tableaux comme suit, en classant les caractéristiques en « acteurs » et en « facteurs », puis complétez la colonne de description avec les (f)acteurs les plus importants :

Description des acteurs	Analyse
p. ex. Ministère des Finances	
p. ex. Prestataires de services	

- Les questions de fond et les sujets de discussion de cette section donnent des indications sur les éléments à inclure.
- Cette section peut être préparée en amont de l'atelier pour laisser du temps à une analyse plus détaillée lors des sections suivantes. En cas de préparation en amont, elle doit servir à vérifier si rien d'important n'a été oublié.
- Pensez à inclure WaterAid dans les acteurs !

### 5. L'origine de la situation

Analysez les caractéristiques principales de l'économie politique.

- Cette section vise à analyser les caractéristiques identifiées dans la section 1 (acteurs et facteurs). Si vous avez établi une longue liste de caractéristiques, sélectionnez les 10 ou 15 plus importantes à traiter (en veillant à ce que suffisamment de temps puisse être consacré à l'analyse détaillée de chacune).
- En suivant les questions de fond et en vous inspirant des sujets de discussion, remplissez la colonne Analyse pour les acteurs et les facteurs.

Description des acteurs	Analyse
p. ex. Ministère des Finances	p. ex. Priorité accordée à la croissance économique en milieu urbain
p. ex. Prestataires de services	p. ex. L'idéologie politique dominante encourage la prestation de services par le secteur privé.

### 6. Signification pour le changement désiré

Représentez les caractéristiques de l'économie politique par rapport au changement que nous voulons induire.

- Cette section vise à créer une « carte » visuelle des caractéristiques de l'économie politique et à recenser les principales relations entre elles.
- En vous servant d'une feuille du paperboard, d'un grand espace sur le mur ou sur un bureau et des fiches en carton/post-it, suivez les étapes a) à d) pour créer une « carte économique et politique » du problème. Elle doit être centrée sur le changement que nous voulons induire (par exemple, un système national de suivi impliquant les hauts fonctionnaires de tous les ministères).



- L'identification des relations entre les caractéristiques est une partie importante du processus. Trois types de relations ont été suggérés : les « relations de travail », « de pouvoir » et « d'influence ». Il ne doit pas s'agir d'une liste définitive : d'autres types de relations peuvent être ajoutés si nécessaire (vous pourriez aussi, par exemple, marquer les relations officielles/formelles par une ligne continue et les relations informelles/personnelles par des pointillés).
- Ne vous contentez pas de recenser les relations entre les acteurs. Il est tout aussi important d'examiner les relations entre les différents facteurs (par exemple, les caractéristiques du pays influencent-elles les méthodes de travail ?) et entre les facteurs et les acteurs (par exemple, les modes de pensée exercent-ils une influence sur les intérêts des acteurs ? Et les autres acteurs ont-ils un pouvoir sur les modes de pensée ?).

## 7. Les options

Analysez la carte économique et politique et définissez une trajectoire pour parvenir au changement.

- Cette section vise à analyser les relations décrites dans la section 4, et à utiliser cette analyse pour mieux comprendre les activités tactiques pouvant être déployées pour induire le changement.
- Si l'analyse de la section 3 abordait les caractéristiques séparément, dans cette section l'analyse doit se concentrer sur les relations et les liens entre elles, en tenant compte d'aspects tels que le contrôle relatif, l'influence, les coalitions et les réseaux.
- Avec la Carte AEP pour support visuel, répondez aux questions a) à e) et inspirez-vous des sujets de discussion pour analyser les relations les plus importantes.
- Passez ensuite à la question f) pour examiner comment WaterAid pourrait intervenir de façon plus stratégique afin d'influer sur ces relations, en profitant des relations positives ou en atténuant les effets des relations négatives.
- Essayez d'identifier différents points d'entrée et plusieurs trajectoires de changement, et discutez des avantages et des inconvénients de chaque approche stratégique.

## 8. Prochaines étapes

Dans cette dernière partie, encouragez les personnes participant à l'atelier à réfléchir à l'exercice et à décider des prochaines étapes. Posez les questions suivantes :

- Qu'avons-nous trouvé d'utile ? Avons-nous tiré des leçons évidentes ?
- L'atelier a-t-il remis en cause certaines de nos suppositions ou idées sur la façon dont le changement se produit ? Le cas échéant, cela aura-t-il une incidence sur notre manière de travailler ou sur la façon dont nous définissons les problèmes et plaidons pour le changement ?
- Quelles sont les lacunes les plus importantes en matière de connaissances ? Comment pouvons-nous trouver les informations dont nous avons besoin ? Qui s'en chargera, et dans quel délai ?
- Quels autres outils pourraient être utiles pour définir une marche à suivre plus détaillée ? (Par exemple : des outils de renforcement sectoriel, des outils s'appuyant sur une approche fondée sur les droits de l'homme, des listes de vérification des inégalités, etc.) Qui s'en chargera ?
- En partant des enseignements tirés de l'analyse, est-il possible de prendre des mesures simples à court terme pour améliorer notre approche stratégique ? Qui s'en chargera, et dans quel délai ?
- Existe-t-il des incidences à long terme sur notre approche tactique ou sur notre stratégie de manière générale ? Qui se chargera de développer les enseignements tirés de l'analyse ?
- Comment l'analyse sera-t-elle consignée, et qui s'en chargera ?

# AEP tactique

## 1. L'objet du changement

Définissez le problème et le changement à induire.

## 2. La situation actuelle

Décrivez les caractéristiques pertinentes de l'économie politique :

- Principaux acteurs
- Lois et politiques
- Caractéristiques essentielles
- Méthodes de travail
- Modes de pensée

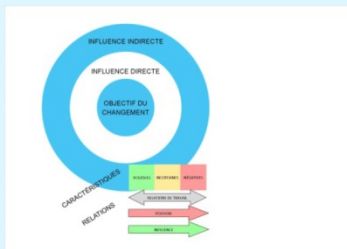
## 3. L'origine de la situation

Analysez les caractéristiques principales de l'économie politique :

- Intérêts
- Pouvoir
- Contraintes
- Héritage historique
- Idées
- Inégalités
- Facteurs de changement

## 4. Signification pour le changement désiré

Représentez les caractéristiques de l'économie politique par rapport au changement que nous voulons induire :



## 5. Les options

Analysez la carte économique et politique et définissez une trajectoire pour parvenir au changement :

- Nature des relations
- Décideurs
- Coalitions
- Relations de pouvoir
- Induire le changement

## Questions de fond et sujets de discussion

### 1. L'objet du changement

Définissez le problème et le changement à induire.

- Quel est le **problème spécifique** à résoudre ?
- S'il y a des **problèmes connexes** à résoudre, peut-on les dissocier clairement ?
- Quels sont les **résultats** (positifs ou négatifs) auxquels le problème est associé (résultats systématiquement médiocres du secteur, échec répété de l'adoption de réformes, apparition d'« îlots de succès », etc.) ?
- Quel **changement** voulons-nous induire ? L'objectif du changement est-il conforme à la méthode SMART (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et assorti de délais) ?

### 2. La situation actuelle

Décrivez les caractéristiques pertinentes de l'économie politique.

- Qui sont les **principaux acteurs** impliqués ? Quels sont leurs rôles et responsabilités respectifs ? Y a-t-il des partenaires inhabituels, extérieurs au secteur (ministère des Finances, présidence, secteur privé) ?
- Quelles sont les **lois et les politiques** qui influent sur le problème ?
- Certaines **caractéristiques du pays** jouent-elles un rôle important en lien avec le problème ? De quelle manière ?
- Quelles sont les **méthodes de travail formelles** qui influent sur le problème ?
- Quelles sont les **méthodes de travail informelles** qui influent sur le problème ?
- Quelles sont les **modes de pensée** qui influent sur le problème ? De quelle manière ?

#### Les cinq pourquoi

Cette technique vous demande de cerner un problème initial, puis de répondre cinq fois de suite à la question : pourquoi est-ce un problème ? Cela permet de dépasser les éléments immédiatement apparents pour explorer les causes profondes et trouver des points d'entrée efficaces pour WaterAid.

Par exemple, si le problème initial est : « Le secteur de l'eau en milieu rural enregistre systématiquement de mauvais résultats. »

- Pourquoi ? Les infrastructures sont inadaptées.
- Pourquoi ? Les autorités locales manquent de ressources financières.
- Pourquoi ? Les autorités locales ont un faible niveau d'absorption financière.
- Pourquoi ? Manque de ressources humaines dans la gestion des finances publiques.
- Pourquoi ? Les budgets privilégient les capitaux. Les dépenses et les dotations pour les dépenses récurrentes sont trop faibles.

#### Sujets de discussion :

- **Acteurs** : pensez aux administrations publiques, aux prestataires de services, aux usagers, au secteur privé, à la société civile, aux mouvements sociaux, aux ONG, aux donateurs...
- **Lois et politiques** : pensez à la législation ou aux politiques nationales propres au secteur, mais aussi à d'autres domaines pertinents (p. ex. politique budgétaire).
- **Caractéristiques du pays** : facteurs nationaux à long terme, tels que la géographie, le climat, les structures sociales, les systèmes politiques, les caractéristiques de l'économie, etc.
- **Méthodes de travail formelles** : pensez aux processus décisionnels, au financement du secteur, à la désignation des fonctionnaires, etc.
- **Méthodes de travail informelles** : comment les choses fonctionnent en pratique (respect de l'autorité, favoritisme, influence de la société civile, etc.).
- **Façons de penser** : pensez aux idéologies dominantes (p. ex. approches axées sur le marché ou dirigées par l'État), au discours national/international, aux croyances culturelles, à la religion, etc. Différents acteurs définissent-ils les problèmes différemment ?

### 3. L'origine de la situation

Analysez les caractéristiques principales de l'économie politique.

- a) Quels sont les principaux **intérêts** à court et à long terme de chaque acteur ?
- b) Quel degré de **pouvoir** chaque acteur possède-t-il ?
- c) Quelles sont les **contraintes** que rencontre chaque acteur ? De quelle manière influent-elles sur le problème ?
- d) De quelle manière l'**héritage historique** (p. ex. lois ou initiatives de réforme précédentes) influe-t-il sur le problème ?
- e) Pourquoi certaines **idées** exercent-elles plus d'influence que d'autres ? Quels intérêts les idées dominantes servent-elles ?
- f) Existe-t-il des **inégalités** importantes liées au problème ?
- g) Quels sont les principaux **facteurs de changement** ? Comment le problème évolue-t-il ?

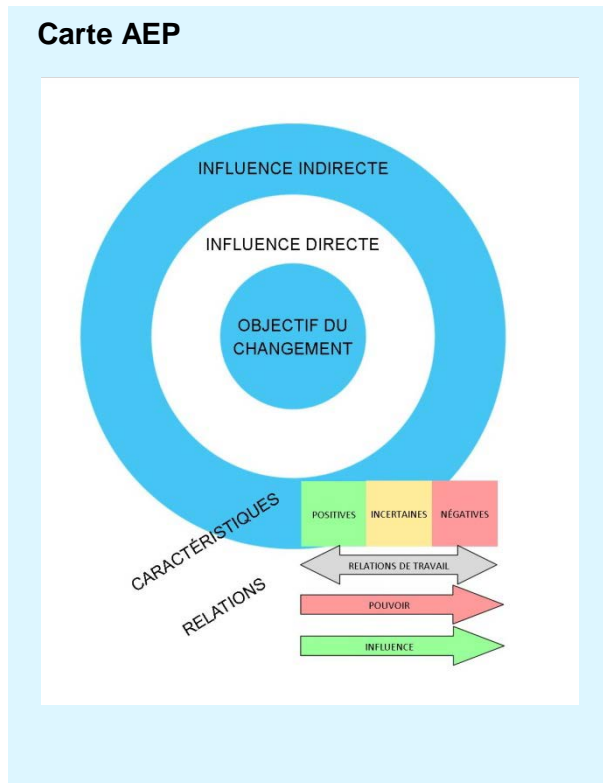
#### Sujets de discussion :

- **Intérêts** : politique des partis, obtention de financement, évolution de carrière, réalisation des objectifs, réalisation de profits, mécanismes de redevabilité formels, etc.
- **Pouvoir** : le pouvoir est-il « visible » (processus décisionnels formels, contrôle financier), « caché » (méthodes de travail informelles) ou « invisible » (normes et croyances) ?
- **Contraintes** : le comportement des acteurs est-il encadré par des restrictions financières ou organisationnelles, des lois ou politiques formelles, des attentes informelles (p. ex. réseaux de faveurs) ou des normes sociales intégrées (p. ex. vision de la hiérarchie sociale) ?
- **Idées** : qui possède un pouvoir d'influence sur les idées ? Quels sont les modes de pensée qui favorisent ou qui brident le potentiel de changement ?
- **Inégalités** : certains groupes sociaux (groupes ethniques, genre, etc.) ou certaines zones géographiques sont-ils exclus des services ? Ou bien pâtissent-ils différemment du problème ?
- **Facteurs de changement** : le problème est-il dynamique ? Quelles sont les caractéristiques qui ont récemment conduit à des changements ? Sinon, pourquoi la situation reste-t-elle statique ?

#### 4. Signification pour le changement désiré

Représentez les caractéristiques de l'économie politique par rapport au changement que nous voulons induire.

- À partir des discussions menées lors des sections 2 et 3, déterminez les **caractéristiques les plus importantes** de l'économie politique du secteur.
- Examinez chaque caractéristique pour déterminer si elle a un impact **positif ou négatif** sur le changement que nous voulons induire. Notez les caractéristiques positives sur une fiche verte, les négatives sur une fiche rouge, et utilisez une fiche jaune pour celles qui peuvent être positives *ou* négatives.
- Placez** les caractéristiques autour de la cible de l'objectif de changement : posez celles qui ont une influence directe sur le cercle intérieur et celles qui ont une influence indirecte sur le cercle extérieur.
- Identifiez les **relations principales** entre les caractéristiques ; tracez des flèches entre les fiches pour illustrer les relations de travail, les relations de pouvoir et les lignes d'influence. Ces flèches doivent respecter un code de couleur pour faire ressortir la nature des différentes relations (voir schéma ci-contre).



## 5. Les options

Analysez la carte économique et politique et définissez une trajectoire pour parvenir au changement.

- a) Quelle est la nature des relations entre les **acteurs principaux** ?
- b) Quelle est la nature des relations entre les acteurs et les **facteurs principaux** (lois et politiques, caractéristiques du pays, méthodes de travail, modes de pensée, etc.) ?
- c) Qui sont les principaux **décideurs** ? Qu'est-ce qui influence leurs décisions ?
- d) Existe-t-il des **coalitions** établies ou possibles en vue de l'élaboration de politiques ?
- e) Comment les **relations de pouvoir** influencent-elles la capacité des acteurs à induire le changement ?
- f) Comment pouvons-nous affiner notre tactique pour **induire le changement** et parvenir à l'accès universel ?
  - i. Que faut-il changer ?
  - ii. Qui a le pouvoir d'induire le changement ?
  - iii. Quelle tactique pouvons-nous employer pour influencer le processus de changement le plus efficacement possible ?
  - iv. Qui sont les vainqueurs et les perdants principaux du changement ? Qui risque de s'opposer au changement ? Quels sont les risques des différentes tactiques ?

### Sujets de discussion :

- **Acteurs principaux** : l'origine de la relation est-elle historique, financière ou pragmatique ? Qu'est-ce que cela implique ? Les relations décisives passent-elles par des circuits officiels ou par des relations personnelles ?
- **Facteurs principaux** : de quelle manière ces relations influencent-elles les intérêts des acteurs ? Créent-elles des contraintes ? Y a-t-il des conflits entre des idées ou des intérêts concurrents ? Pourrions-nous, en modifiant nos messages ou notre définition des problèmes, contribuer à apaiser ce conflit ?
- **Décideurs** : par qui sont-ils influencés ? À qui rendent-ils des comptes ? Quels éléments ou personnes influencent leurs intérêts et leurs idées ?
- **Coalitions** : comment les organisations et les institutions travaillent-elles ensemble au service du changement ? Un engagement plus important est-il possible ?
- **Pouvoir** : le pouvoir est-il exercé par des voies officielles ou par le biais de relations personnelles ? Cela encourage-t-il ou freine-t-il les changements positifs ?
- **Induire le changement** : dans quelle mesure les idées et les intérêts des acteurs principaux coïncident-ils avec ceux de WaterAid ? Sommes-nous en mesure de les influencer directement ? Quelles sont les voies à explorer, en passant par d'autres partenaires, pour acquérir plus d'influence ? Y a-t-il des ouvertures ou des points d'entrée évidents ? Comment nos propres capacités et notre positionnement influencent-ils les choix stratégiques ?

## Outil à usage quotidien

**Description :** cet outil est tiré du [Programme de leadership au service du développement](#) (Development Leadership Programme) de l'université de Birmingham. Il s'agit d'un « cadre simplifié d'analyse politique » visant à aider le personnel de première ligne à comprendre l'évolution du contexte politique et à prendre au jour le jour des décisions politiquement fondées. L'outil fournit une liste de vérification condensée permettant de réaliser une analyse politique rapide, rendant celle-ci plus accessible dans l'exercice des fonctions quotidiennes.

### Recommandations concernant l'animation :

**Quand utiliser cet outil ?** Pour répondre aux petits problèmes du quotidien que nous devons évaluer dans l'exercice de nos fonctions habituelles (annonce de la démission du ministre de la Santé, invitation à une initiative multipartite, etc.). L'outil est conçu dans une optique de souplesse ; il peut être utilisé individuellement au bureau, ou servir de base à des discussions de groupe. Vous pourrez vous inspirer de l'outil de stratégie nationale, de l'outil de stratégie sectorielle ou de l'outil tactique. Comme eux, l'outil à usage quotidien peut révéler la nécessité d'une analyse plus détaillée aux échelons supérieurs.

**Mode d'emploi :** chaque étape comporte six questions, accompagnées de sujets de discussion pour aider à répondre aux questions (ou orienter la discussion, s'il s'agit d'un exercice collectif). En répondant, soyez conscient des suppositions que vous faites, et recherchez l'explication qui repose le moins sur des hypothèses.

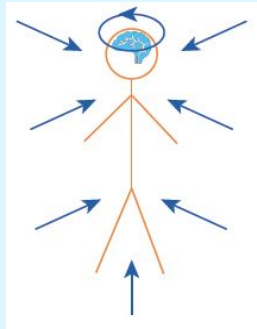
Parfois, l'étape 1 pourra suffire. Par exemple, en apprenant qu'une personnalité politique a décidé de bloquer une réforme, vous pouvez essayer d'évaluer quelles en sont les raisons et s'il est possible de contrer cette décision, ou du moins de la contourner pour trouver une solution qui convienne à tout le monde.

En d'autres occasions, vous pourrez être amené à réaliser l'étape 1 et l'étape 2. Par exemple, si une communauté annonce son intention de contester un accaparement de terres, il peut être utile d'évaluer les options et les contraintes auxquelles elle est confrontée, s'il est possible de la soutenir et comment.

**Restez simple (autant que possible) :** cet outil vise avant tout à donner aux membres du personnel la possibilité de prendre des décisions rapides et politiquement fondées, et de travailler en faisant preuve de souplesse et d'adaptabilité. Il est toujours possible de rendre une analyse politique plus compliquée que nécessaire. Les décisions que nous devons prendre sont rarement simples, parce que nos activités dépendent de nombreux éléments complexes. Cependant, le fait de **nous concentrer sur les explications les plus simples** offre un point de départ utile.

## AEP à usage quotidien

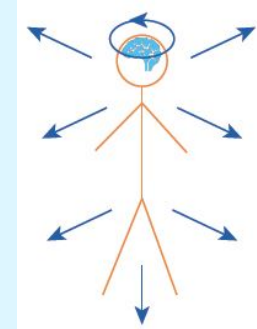
### Étape 1



#### Comprendre les intérêts

- (a) Sait-on clairement **qui** l'on veut influencer ou **avec qui** l'on souhaite travailler (personne ou organisation) ?
- (b) Sait-on clairement **ce qu'elle veut** ?
- (c) Agit-elle en accord avec ses **convictions profondes** ?
- (d) Comprenez-vous les **contraintes** auxquelles elle fait face ?
- (e) Sait-on clairement quelles sont ses **influences principales** (personnes et éléments) ?
- (f) Son comportement est-il influencé par des **normes sociales** imposant des conventions ?

### Étape 2



#### Comprendre le changement

- (a) Sait-on clairement **quel changement** nous voulons instaurer ?
- (b) S'agit-il de la principale **instance de décision** ?
- (c) Dispose-t-elle de partenaires de **coalition** potentiels ?
- (d) Ses **principaux points de décision** sont-ils clairs ?
- (e) Sa **définition** du problème a-t-elle des chances d'aboutir ?
- (f) Essaie-t-elle d'atteindre **plusieurs objectifs** en même temps ?



## Questions de fond et sujets de discussion

### 1. Comprendre les intérêts : qu'est-ce qui motive les réactions des personnes ?

- |   |  |
|---|--|
| <p>a) Sait-on clairement <b>qui</b> l'on veut influencer ou <b>avec qui</b> l'on souhaite travailler (personne ou organisation) ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'agit-il d'une organisation ou d'une personne précise au sein d'une organisation ?</li> <li>- S'il s'agit d'une organisation, existe-t-il des divergences d'opinions en son sein ?</li> <li>- Entretien-nous des relations avec elle ?</li> </ul>  |
| <p>b) Sait-on clairement <b>ce qu'elle veut</b> ?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veut-elle s'assurer une source de revenus ? Asseoir son pouvoir ? Rendre une faveur ? Rendre le monde meilleur ?</li> <li>- La personne poursuit-elle des objectifs à court terme ou à long terme ?</li> <li>- A-t-elle un seul objectif ou plusieurs ? Ces derniers sont-ils en harmonie ou opposés ?</li> <li>- L'objectif est-il de bloquer le changement ou une réforme ?</li> <li>- Dans quelle mesure se sent-elle en confiance dans sa position ?</li> </ul>   |
| <p>c) Agit-elle en accord avec ses <b>convictions profondes</b> ?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comportement antérieur des personnes offre des indices importants à cet égard. Semble-t-il probable que ses objectifs apparents soient en accord avec ses convictions ? Parle-t-elle avec sincérité ou est-ce une simple rhétorique ?</li> </ul>   |
| <p>d) Comprenez-vous les <b>contraintes</b> auxquelles elle fait face ?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ses décisions sont-elles inévitables ?</li> <li>- Sait-on clairement ce qu'elle est capable de réaliser (glisser un mot dans un discours, organiser une rencontre avec un représentant, etc.) ?</li> <li>- Des éléments suggèrent-ils qu'elle se sent limitée dans sa position ? Pourrait-elle se servir des contraintes comme d'un prétexte pour ne pas agir ?</li> <li>- Ces contraintes sont-elles d'ordre formel, relèvent-elles de règles juridiques ou de politiques ?</li> <li>- Qu'en est-il des règles informelles ou non écrites, moins visibles ?</li> </ul>   |
| <p>e) Sait-on clairement quelles sont ses <b>influences principales</b> (personnes et éléments) ?</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son comportement reflète-t-il les intérêts d'autres parties ?</li> <li>- En gardant à l'esprit les parties avec lesquelles elle est tenue de travailler et auxquelles elle rend des comptes, quelles sont les autres parties prenantes importantes avec lesquelles elle travaille ou essaie de travailler ?</li> <li>- Comment ces autres personnes ou organisations l'influencent-elles ? Par l'argent, par l'accès à un emploi, par la sécurité de l'emploi ou par d'autres ressources ?</li> <li>- D'autres parties exercent-elles une autorité (traditionnelle, politique, religieuse ou de spécialiste) sur elle ?</li> <li>- Avez-vous pris en compte les acteurs locaux (p. ex. les mouvements sociaux) et internationaux (p. ex. les</li> </ul> |

- donateurs) ?
- En tant qu'acteur de ce réseau, pouvez-vous influencer sur les résultats ? Faussez-vous les motivations ?
- f) Son comportement est-il influencé par des **normes sociales** imposant des conventions ?
  - Quelles normes ? Sont-elles liées aux coutumes, au genre ? Sont-elles d'ordre culturel, ethnique, religieux ?
  - Les normes valorisent-elles ou limitent-elles les comportements ?
  - Quelles sont la puissance et la légitimité de la norme ?
  - Est-elle propre à sa situation ou s'agit-il d'une norme générale de la société ?

## 2. Comprendre le changement : de quelle latitude et de quelle capacité les personnes disposent-elles pour induire le changement ?

- a) Sait-on clairement **quel changement** nous voulons instaurer ?
  - Quels sont nos propres intérêts et idées ?
  - Y a-t-il un changement particulier que nous voudrions instaurer ?
  - En quoi ce changement est-il lié à notre approche stratégique ou tactique ?
  - Y a-t-il des risques associés à ce changement ?
- b) S'agit-il de la principale instance de **décision** ?
  - Qui décide, vote, signe, finance ou préside le processus ? Il n'est pas seulement question de la chaîne de décision formelle, mais aussi des personnes ou organisations qui exercent un pouvoir informel sur les décisions.
  - Qui peut opposer un veto ? Peut-elle influencer les personnes concernées ?
  - Ces autres personnes exercent-elles une influence sur elle ?
  - Quels changements est-elle en mesure d'instaurer ?
- c) Dispose-t-elle de partenaires de **coalition** potentiels ?
  - Essaie-t-elle de faire cavalier seul ?
  - Existe-t-il des personnes ou des groupes partageant les mêmes points de vue ?
  - Peut-elle travailler avec d'autres parties que les partenaires habituels (secteur privé, armée, responsables religieux, etc.) ?
  - Quel est le ciment qui pourrait unir la coalition ?
  - Savez-vous si un accord a été conclu ?
  - Les intérêts sont-ils conformes à un objectif ou à des valeurs ?
  - Est-ce un intermédiaire ou une éminence grise qui maintient ensemble différents éléments ?
- d) Ses principaux **points de décision** sont-ils clairs ?
  - Quel est le calendrier connu ?
  - Existe-t-il des ouvertures ?
  - Par combien de points de décision doit-elle passer pour atteindre ses objectifs ?
  - Quels sont les points de décision qui présentent le plus de risques avant qu'elle atteigne ses objectifs ? Pourquoi ?

- e) Sa **définition** du problème a-t-elle des chances d'aboutir ?
- Convaincra-t-elle d'autres parties influentes que le changement est dans leur intérêt ?
  - La définition est-elle compatible avec les normes sociales et politiques locales ?  
Dans le cas contraire, la définition risque-t-elle de provoquer des antagonismes et des réactions négatives ? Agit-elle ainsi délibérément ?
  - Devons-nous modifier nos messages ou notre définition du problème pour favoriser le changement ?
- f) Essaie-t-elle d'atteindre **plusieurs objectifs** en même temps ?
- Le cas échéant, comment ces objectifs s'inscrivent-ils dans votre réforme ?
  - Pour réussir une mobilisation ou parvenir à exercer une influence, les personnes concernées doivent souvent jouer sur plusieurs tableaux en même temps : poursuivre une stratégie auprès de leurs électeurs et une autre auprès de leurs collègues du parti politique ou d'acteurs extérieurs (donateurs, par exemple).