

PRINCIPE INSTITUTIONNEL

2

PRÉPARATION PARTICIPATIVE ET INTÉGRALE

TABLE DES MATIÈRES

Standards minimums

Pourquoi investir dans la participation ?

Stratégies pour un engagement continu et global

Identifier le public cible

Implications pour le travail du PNUD

Liste de contrôle

Outils

CHAPITRE 2

PRÉPARATION PARTICIPATIVE ET INTÉGRALE

LA PRÉPARATION PARTICIPATIVE ET INTÉGRALE DU RDH RASSEMBLE DIVERS ACTEURS AGISSANT EN TANT QUE PARTENAIRES ACTIFS. CEUX-CI INCLUENT DES ACTEURS GOUVERNEMENTAUX, NON GOUVERNEMENTAUX, UNIVERSITAIRES ET NON UNIVERSITAIRES, HOMMES ET FEMMES, DE DIVERS GROUPES ETHNIQUES, ETC.

UNE ÉQUIPE LARGEMENT INTÉGRATRICE CONTRIBUE À LA QUALITÉ DU RAPPORT ET LUI PROCURE UN BIEN-FONDÉ. AU FUR ET A MESURE QUE L'ESPACE S'OUVRE AU DÉBAT SUR LES QUESTIONS ESSENTIELLES, UNE DIMENSION CRITIQUE DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN FAIT UN PAS EN AVANT – À SAVOIR LA PARTICIPATION DES INDIVIDUS AUX DÉCISIONS QUI AFFECTENT LEUR EXISTENCE.

DÉFINIR LES STANDARDS MINIMUMS

Quatre questions clés aident les équipes du RDH à respecter les standards minimums concernant la préparation participative et intégrale:

1. L'équipe est-elle pluridisciplinaire, se base-t-elle sur les perspectives et l'expertise des divers groupes et institutions ?
2. La consultation, recherche et rédaction impliquent-elles des mécanismes participatifs lors des différentes étapes (tels que des comités directeurs, des groupes de lecteurs, des séminaires etc.) ?
3. Une interaction à double sens a-t-elle été établie entre le processus du RDH et le travail du PNUD pour l'établissement de partenariats et le développement des capacités ?
4. Le rapport inclut-il une description de sa préparation ?

Ce chapitre étudie les stratégies visant à approfondir la propriété nationale par le biais de la préparation participative d'un RDH, un processus qui influence tous les aspects du produit final. Il souligne la façon dont la participation est autant un moyen de compiler un rapport qui peut être catalyseur de changement, qu'une fin à part entière. Une consultation intégratrice élargit l'analyse et la considération des options politiques, et renforce les perspectives de mise en œuvre des recommandations. Mettant l'accent sur les objectifs et les avantages de la participation, ce chapitre examine les différentes facettes de ce principe et rassemble quelques outils essentiels destinés à l'usage des équipes du RDH.

Les RDH sont plus efficaces lorsque les bonnes personnes collaborent, lorsque la qualité de l'analyse est de catégorie supérieure, et que la mobilisation est solide, puissante et courageuse. C'est cet élément final, le courage des convictions, qui je pense différencie un RDH simplement suffisant d'un RDH ayant un impact significatif et éclatant.

Mark Malloch Brown
Discours d'ouverture,
Prix du PNUD pour le développement
humain

9 décembre 2002, New York. Voir
<http://hdr.undp.org/aboutus/inhdr/awards/ceremony.cfm>.

POURQUOI INVESTIR DANS LA PARTICIPATION?

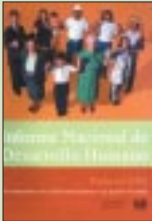
La participation des individus ne peut être simplement proclamée ; elle doit être vigoureusement promue. Cela prend du temps, des ressources, une certaine compréhension et persévérance, mais le résultat final aide à assurer la durabilité, rend les activités de développement ou les réformes politiques plus efficaces, et renforce les capacités de tous les participants.¹

Il est maintenant généralement accepté, et attendu, que les RDH incluent un vaste éventail d'idées provenant de tous les secteurs d'une société. Un rapport établi de cette façon:

- 1) Contribue à la participation des individus aux décisions qui les touchent, un aspect essentiel du développement humain
- 2) Exploite des réserves élargies de compétences, des sources de données nouvelles et des perspectives alternatives
- 3) Aide à forger un consensus sur les priorités politiques et effectue un rapprochement entre les vues discordantes (voir encadré 2.1)

ENCADRÉ 2.1

LE PROCESSUS RDH DU PANAMA OUVRE DE NOUVELLES VOIES DE COMMUNICATION



Grâce au premier RDH 2002 du Panama, un nouveau dialogue a été entamé entre les groupes autochtones, qui représentent dix pour cent de la population du pays, et les autres acteurs puissants du développement.

Dès le début, des représentants des populations autochtones, qui ont été en général marginalisées des discussions sur le développement par le passé, ont participé à chaque étape du processus de préparation. Ils sont devenus membres de la commission consultative et prenaient part aux consultations. Bientôt, le dialogue s'installait entre des individus qui avaient auparavant rarement été en contact, et les tensions existantes ont été considérablement réduites.

Une interaction fructueuse a également eu lieu avec le secteur privé, sous couvert de la Chambre de commerce et de l'Association panaméenne des cadres d'entreprises (APEDE). Ces groupes ont commencé à comprendre que les populations autochtones ressentent et évaluent la pauvreté de manières très différentes. Ils ne la mesurent pas tant en termes de revenus, puisque leur économie est principalement basée sur le troc, mais par leur image de citoyens de second rang.

Le processus qui a débuté avec le RDH est maintenant devenu un dialogue continu, dans lequel l'APEDE joue un rôle majeur en réexaminant la responsabilité sociale et collective.

En général, la possibilité pour les communautés autochtones au Panama de partager leurs perceptions et leur vision de réduction de la pauvreté dans leurs communautés, a ouvert un espace significatif pour la participation aux dialogues futurs. Récemment, le gouvernement a entamé des négociations sur une transformation importante du système éducatif, et a fait participer des représentants des groupes autochtones en tant que partenaires sur un pied d'égalité.

- 4) Renforce le soutien en faveur des réformes politiques recommandées par le RDH par le biais de la propriété commune
- 5) Peut améliorer les méthodes statistiques, identifier les écarts statistiques et réviser la fiabilité des données (voir encadré 1.3)
- 6) Renforce les voies par lesquelles la connaissance locale guide le soutien des donateurs et par lesquelles un pays participe à la circulation globale du savoir – qui emprunte de plus en plus aux nombreuses fonctions de développement de la richesse.²
- 7) Soutient le mandat du PNUD qui est de faciliter l'engagement du public dans l'examen et l'élaboration des politiques (voir encadre 2.7)

² Une discussion intéressante sur cette idée se trouve dans "Knowledge of Technology and the Technology of Knowledge: New Strategies for Development." Il s'agit de la contribution de Joseph Stiglitz au *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems*, édité par Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes et Khalid Malik, 2002, pp. 271-280. Londres /New York : Earthscan/UNDP

STRATÉGIES POUR UN ENGAGEMENT CONTINU ET GLOBAL

Comment la participation devient-elle une réalité, qui dure avec le temps? Il existe de nombreux niveaux d'engagements, dont la distribution d'information, la consultation, la participation active, et l'appropriation de certaines activités par un individu ou un groupe. Tous ces aspects sont pertinents pour chaque phase du processus RDH, et doivent couvrir à la fois des participants divers, ainsi que l'établissement de mécanismes et systèmes d'intégration. (voir outil 2.1 à la fin de ce chapitre pour des capacités clés de gestion des processus consultatifs).

INSTITUTIONNALISER DES MÉCANISMES DE PARTENARIAT

In'existe aucune formule pour la production du RDH parfait. Chaque pays doit adopter les méthodes qui sont correctes à un moment donné et selon son propre contexte. Les suggestions suivantes ont été utilisées de manière fructueuse pour institutionnaliser des processus de participation, bien que les différents groupes aient reçus toute une variété de noms. Dans tous ces groupes, l'équilibre entre les sexes est essentiel en termes d'intégration et de qualité du produit final. Différents acteurs peuvent participer aux différents niveaux et à divers moments :

Comité directeur: Plus haut mécanisme du niveau politique, assumant la responsabilité par excellence de la production, ce groupe est en général composé de représentants supérieurs de chacune des

principales organisations de parrainage – gouvernement, organisations ou groupes nationaux d'importance significative, PNUD, autres agences des Nations Unies, etc. Il donne autorité au processus du rapport.

Comité consultatif: Plus haut mécanisme du niveau intellectuel, il inclut des universitaires et des leaders d'opinion du pays et parfois de la région. En donnant des conseils substantifs de fond, en plus de ses relations avec d'autres questions nationales et débats en cours, le comité soutient en général le développement du rapport. Un rôle important consiste à aider à garantir la crédibilité, y compris en maintenant une distance appropriée avec les prises de position politiques. À divers moments, le comité pourra souhaiter consulter l'équipe du Rapport des Objectifs de Développement pour le Millénaire (RODM) du pays, et, lorsque pertinent, les individus et les organisations travaillant sur le Bilan commun de pays (CCA), le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) ou le Document Stratégique de la Réduction de la Pauvreté (DSRP).

Équipe des RDH: Ce groupe technique et opérationnel est chargé de guider la préparation au jour le jour, et de rassembler les représentants des organisations de parrainage. Étant un point de contact pour la mobilisation et la sensibilisation, il oriente le processus vers un suivi constructif, notamment en ce qui concerne la politique (voir encadré 2.2).

Auteur(s): Ceux-ci sont les principaux rédacteurs des chapitres du rapport et dans de nombreux cas, se composent d'un sous-ensemble de l'équipe RDH. Les auteurs travaillent souvent en liaison avec le comité consultatif et l'équipe pour obtenir direction et rétroaction, mais ils conservent toute l'autonomie éditoriale.

ENCADRÉ 2.2**LES RESPONSABILITÉS CLÉS
D'UNE ÉQUIPE RDH TYPIQUE**

L'équipe :

- Dirige le processus
- Se réunit régulièrement afin de coordonner la préparation et la production
- Établit et met en œuvre des mécanismes de suivi de la qualité des données et de l'analyse
- Assume la responsabilité des tâches quotidiennes continues
- Assure que les divers groupes se réunissent régulièrement et de manière disciplinée, qu'ils représentent les points de vue de chaque secteur de la communauté nationale, et que leurs critiques sont constructives.
- Garantit que les capacités fondamentales et consultatives nécessaires sont disponibles, ou renforcent ces capacités par le biais d'une formation, si nécessaire.
- Assure la direction du suivi et de la mobilisation
- Gère le processus obligatoire d'évaluation par les pairs (voir tableau 3.1 pour l'intégralité des détails)

Groupe(s) de lecteurs: Ceux-ci peuvent chevaucher partiellement le comité consultatif. À divers moments, ils mettent à disposition des spécialistes techniques chargés de la révision de certaines portions du texte qui sont en lien avec leur domaine d'expertise.

Groupe de suivi: Ceci aidera à formuler et à exécuter un plan de sensibilisation et de diffusion afin d'assurer un suivi et un impact politique efficaces. Il doit incorporer des représentants de chacun des groupes susmentionnés, ainsi que des leaders d'opinion issus de plusieurs groupes de soutien, comme le système éducatif, le secteur privé, les médias, les arts et le monde du spectacle, etc.

Groupes de validation et ateliers: Un certain nombre de pays ont expérimenté des manières novatrices de tester les hypothèses de leurs rapports sur les « citoyens de la rue ». Certaines méthodes ont inclus des ateliers locaux et nationaux, des réunions de contrôle de la réalité comprenant des citoyens ordinaires, des groupes de discussion et des cercles de

lecteurs composés d'individus vivant dans des zones isolées (voir encadré 2.3).

Consultations, ateliers et réseaux électroniques: Selon le thème et les limitations des ressources, des ateliers, retraites, tables rondes, réunions de brainstorming, sites web, groupes de discussions en ligne, ainsi que d'autres mécanismes peuvent permettre de consulter les divers groupes sur certains aspects du rapport, ou même sur des ébauches complètes. Celles-ci peuvent être inestimables et contribuer à une propriété accrue, ainsi qu'à une préparation et des rapports de qualité supérieure.

SÉLECTIONNER UN THÈME

L'expérience de plus de 450 RDH jusqu'à aujourd'hui montre clairement que choisir un thème engageant et opportun est une tâche essentielle dès le début, qui déterminera la viabilité ou non du rapport. Lorsque mené correctement, un processus participatif d'identification peut prendre quelques mois, devenant ainsi une des premières contributions à l'élaboration d'un consensus et au développement des capacités.

Les thèmes à succès couvrent fréquemment des questions brûlantes en cours de débat au niveau national, des phénomènes sociaux émergents commençant à avoir un impact sur la politique et des événements mondiaux ayant un rebondissement local et national. Afin d'assurer une propriété maximum, le thème doit être déterminé de manière ouverte et consultative, normalement par l'intermédiaire d'ateliers ou de séminaires organisés spécifiquement à cet effet, et peut être en initiant des consultations à travers le pays. Le résultat de ces consultations peut – être un document bref définissant le thème et quelques implications

ENCADRÉ 2.3 PARTICIPATION DES CITOYENS AU PROCESSUS RDH DE LA BULGARIE

Le RDH 2001 de la Bulgarie se penche sur la participation des citoyens à la gouvernance et étudie le passage des populations d'« individus » à « citoyens ». Un résultat important a mis en évidence la corrélation directe entre la confiance limitée accordée aux partis politiques et le manque d'engagement des citoyens.



Le processus même du rapport a expérimenté avec diverses formes de participation citoyenne afin de rassembler des sources premières de données. Une enquête sur plus de 1000 personnes, ainsi que des forums organisés dans six municipalités ont

aidé à examiner l'état d'esprit et les priorités des Bulgares.

Afin de suivre l'exactitude des conclusions finales, un groupe de « contrôle de la réalité » a été constitué. Se composant d'un élève, de deux étudiants universitaires, de deux jeunes professionnels, d'un entrepreneur, d'un agent de police, d'un journaliste et d'un professeur, le groupe a donné sa rétroaction afin de savoir si les conclusions correspondaient aux expériences quotidiennes d'un Bulgare moyen. Ce groupe a renforcé les conclusions du rapport en fournissant des exemples spécifiques tirés de la vie quotidienne. Ses membres ont confirmé le message principal: à savoir que la participation à la gouvernance est aussi nécessaire aux décideurs politiques qu'aux citoyens eux-mêmes. Les jeunes ont indiqué que le rapport devrait exprimer plus clairement l'apathie politique généralisée.

politiques potentielles. Il peut aussi servir de référence critique lors du déploiement de la préparation, pendant laquelle le thème lui-même peut évoluer.

MÉTHODES D'APPROFONDISSEMENT DE LA PARTICIPATION

De nombreuses méthodes stimulantes ont été développées ces dix dernières années dans le but d'encourager et d'accroître la participation. Cette section en offre un échantillon:

Formation: Une manière simple, mais évidente, d'accroître la qualité et l'intensité de la participation consiste à proposer une formation sur les concepts du développement humain et leur application. Le chapitre quatre sur la qualité de l'analyse propose un cadre de formation générique qui peut être adapté au niveau national (voir tableau 4.5). Des informations à jour sur les divers cours de formation en développement humain sont disponibles à <http://hdr.undp.org/training/>

Évaluation rurale participative: L'ERP est une méthode de collecte d'information et d'analyse d'une communauté spécifique utilisant des techniques d'apprentissage partagé entre les résidents locaux et les personnes externes. Elle peut être utilisée pour la formulation et l'évaluation d'un projet, mais elle a été largement employée également pour des études de recherche. L'ERP peut être particulièrement pertinente pour les RDH afin d'incorporer les voix des communautés marginalisées, et enrichir la compréhension des inégalités et des perceptions de la pauvreté.

La participation des individus locaux est essentielle à cette méthodologie. Ils déterminent les méthodes et catégories appliquées à la collecte d'informations et guide son utilisation. Le travail d'équipe

est un autre principe clé. En général, une équipe locale, parlant la langue locale, dirige l'exercice, avec la présence de quelques personnes externes. L'équipe doit inclure un nombre significatif de femmes et un mélange de spécialistes sectoriels et d'experts en sciences sociales.

La pièce centrale de toute ERP est un processus d'entrevues et une série de techniques, pour la plupart visuelles, qui permettent à l'équipe de renvoyer les informations à la communauté et de les présenter à un public plus large. Quelques-uns des exemples les plus connus sont des chronologies linéaires (des chronologies verbales ou visuelles présentant des tendances ou des événements importants), l'élaboration de cartes participatives (par lesquelles les participants dressent des cartes montrant la variabilité environnementale, les mouvements saisonniers, les territoires traditionnels, etc.), et le classement mondial des ménages en différentes catégories définies par des indicateurs locaux de richesse ou de bien-être³. Pour plus d'informations, voir <http://www.fao.org/leadlaaa-old=todelete/toolbox/refer/pral.htm>.

Planification de scénarios: Cet exercice, développé par l'entreprise Royal Dutch Shell dans les années soixante et utilisée dans le secteur des entreprises pour la gestion stratégique, a été récemment essayé avec des résultats encourageants dans le domaine de l'élaboration des politiques publiques. En particulier, le *Center for Generative Leadership*, basé aux États-Unis, a été le premier à entreprendre un travail novateur dans plusieurs pays. La planification de scénarios peut être effectuée lors d'ateliers espacés de plusieurs mois. La planification de scénarios s'est avérée particulièrement efficace pour bâtir un consensus autour de questions contentieuses.

La planification de scénarios implique la

création de plusieurs scénarios futurs plausibles dans lesquels une réforme politique se déroulera. Le processus rassemble des parties prenantes avec des perspectives différentes qui développent des scénarios intégrant aussi bien des éléments prévisibles, comme des tendances démographiques, qu'imprévisibles, comme des changements de gouvernement, une dévaluation monétaire et des retournements importants des prix des matières premières. Ils dressent des plans alternatifs, tout en intégrant les complexités de l'élaboration de politiques.

Grâce à une collecte rigoureuse des données, au brainstorming et à l'élaboration de scénarios, les parties prenantes parviennent à une entente partagée des problèmes clés et peuvent commencer à appuyer un scénario en particulier. Le processus peut aussi laisser les décideurs « tester au préalable » la performance d'une réforme politique dans diverses situations. Dans tous les cas de figure, la planification de scénarios requiert un animateur qualifié. Pour plus d'informations, voir <http://www.gbn.org/index.srv> ou http://www.kenyasenarios.org/Resources/body_resources.html

Mont Fleur en Afrique du Sud est une étude de cas très connue et fructueuse de la planification de scénarios. Pendant la période entre la libération de Nelson Mandela et les premières élections pour toutes les races en 1994, un groupe de 22 dirigeants éminents d'Afrique du Sud, provenant de tous bords idéologiques, ont travaillé ensemble afin de réfléchir à l'avenir de leur pays. Les résultats ont été largement publiés, déclenchant un grand débat sur les directions que pourra prendre le pays pour la décennie à venir.

Le processus, appelé "What will South Africa Be Like in the Year 2002?" a produit quatre scénarios, allant de « Ostrich » (Autruche) (continuation de l'apartheid) à « Flight of the Flamingos »

³ Jules N. Petty et Simplice D. Vodouhè. "Using Rapid or Participatory Rural Appraisal" (www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e08.htm).

(L'envolée des flamands roses) (des politiques gouvernementales durables conduisant à la croissance et à la démocratie). Pour l'intégralité des détails, voir http://www.generationconsulting.com/Publications/Mont_Fleur.PDF

Le PNUD s'est aussi lancé dans un processus de planification de scénarios dans plusieurs pays en Amérique latine, grâce au Projet de dialogue démocratique, établi dans le but promouvoir des manières non violentes de résoudre les disputes de longue date opposant les acteurs non étatiques et le gouvernement. Il utilise la méthodologie de scénarios afin d'encourager un dialogue civique entre une grande variété d'acteurs nationaux et d'aborder les sources, ainsi que les conséquences, de la violence. Pour des descriptions supplémentaires, voir <http://www.undp.org/rblac/dd/DialogueExperiences/index.html>



ENCADRÉ 2.4

LA BOLIVIE AMÉLIORE LES CAPACITÉS POLITIQUES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

La préparation du RDH 2002 en Bolivie a appuyé l'une de ses prémisses centrales: afin de bâtir une démocratie délibérative, les détenteurs du pouvoir doivent être en contact régulier avec leurs électeurs. L'argument central du rapport est le fait que la confiance publique accordée aux institutions politiques est essentielle à la démocratie délibérative – qu'il identifie comme une forme de politique qui élargit l'espace des délibérations des citoyens. Accroître les capacités politiques des citoyens pour en faire des acteurs clés, à son tour, fait avancer le développement humain.

Dès le début, l'équipe du rapport a créé son propre processus de production sur la notion de dialogue, en concevant un certain nombre de méthodes novatrices pour la collecte des données. Celles-ci comprenaient une enquête nationale portant sur les capacités politiques impliquant plus de 3 000 citoyens ; 25 groupes de discussion sur la pauvreté et la politique aussi bien dans des régions rurales qu'urbaines ; et des entrevues avec 90 des dirigeants éminents du pays portant sur leur vision politique pour l'avenir de la Bolivie.

Dans un des groupes de discussion, une institutrice a parlé du besoin de dialogue et d'un changement d'attitude. Sa déclaration, comme beaucoup d'autres, figurait dans le RDH : « Il faut que les autorités viennent dans nos communautés et voient comment nous vivons, parce qu'en restant simplement assis dans la capitale, ils ne comprennent rien du tout ».

Les résultats de ces entrevues et des groupes de discussion font partie intégrante de l'analyse finale du rapport, et ont été par la suite publiés séparément, dépeignant ainsi les opinions des Boliviens sur l'avenir de leur pays.

ASSURER DES CONTRIBUTIONS VARIÉES

Puisque ouvrir un espace pour le débat démocratique est une fonction de grande valeur de la préparation de RDH, l'équipe du rapport devrait dans l'absolu favoriser un processus qui englobe des opinions diverses (voir encadré 2.4). Jongler entre de multiples parties prenantes et perspectives peut représenter un challenge, mais en fin de compte, le rapport donne l'opportunité de discuter de manière constructive des problèmes nationaux critiques, y compris ceux suscitant une controverse. En plus des participants traditionnels, tels que le gouvernement, les institutions soutenues par le gouvernement, le Parlement, la société civile, les universitaires, les groupes de réflexion indépendants et le monde des affaires (avec des tentatives continues visant à assurer l'équilibre entre les sexes au sein de ces groupes), de nombreuses équipes RDH ont introduit d'autres groupes de soutien. Ceux-ci incluent des jeunes, des associations professionnelles, des dirigeants de l'opposition, des organisations religieuses, des décideurs politiques influents individuels, des représentants de divers groupes ethniques et cultures, et dans certains cas, les plus défavorisés, ceux sans voix au chapitre et privés de droit de vote (voir encadrés 2.1 et 2.3 et le chapitre un pour plus d'exemples de pays).

RÉTROACTION ET COMMUNICATION

Établir une rétroaction efficace et des mécanismes de communication afin de solliciter les contributions régulières des participants, garantit transparence et crédibilité, tout en accentuant la qualité et une appropriation solide (voir encadré 2.5). Puisque les rapports traitent de problèmes complexes, des séries de discussion

ENCADRÉ 2.5 QUELQUES PRATIQUES ÉLÉMENTAIRES DE LA RÉTROACTION

- Des attributions claires pour chaque groupe
- Des réunions programmées régulièrement et bien gérées
- Un fichier principal des documents clés
- Un compte-rendu systématique des décisions et des actions prises, avec un contrôle afin d'assurer le suivi
- Un site web ou un courrier électronique collectif pour le partage de l'information
- Des briefings réguliers

multiples, ainsi que des mises au point périodiques, mais régulières, peuvent renforcer la participation.

Certains mécanismes seront institués au sein des organes préparatoires plus formels, comme les comités directeurs et consultatifs. Mais les formes de contribution et de communication des groupes considérés comme moins officiels sont toutes aussi importantes, aussi quelconques qu'elles puissent paraître (voir encadré 2.6).

Des mécanismes de communication efficaces sont facilement compris par tous les participants et diffusent rapidement les informations. Les exemples incluent des réunions régulièrement programmées, des comptes-rendus rédigés systématiquement et leur distribution à tous ceux qui en ont besoin, une liste de diffusion (voir outil 2.5 concernant de l'usage des listes de diffusion pour la collaboration de groupe) ou un service de coursiers fiables, et des directives claires de rapport et de division du travail.

Un système de documentation efficace aide à garantir qu'aucun document essentiel ne se perde au cours du processus, avec un classement adéquat qui facilite l'extraction de documents et de dossiers dès que nécessaires. Un fichier principal est un ensemble de documents utilisé par tous les participants à la création du rapport. Il sert de source de briefing clé pour ceux

rejoignant le processus à quelque phase que ce soit et peut inclure une liste de contacts de tous les participants, un document conceptuel sur le thème, une description des lecteurs visés, les attributions de chacun des mécanismes de coordination et les fonctions principales (auteurs, correcteurs, concepteurs, etc.), un programme de préparation, un plan de mobilisation, une liste cumulative des documents de référence, et le compte-rendu de chaque groupe de travail.

À la fin du cycle du rapport, la période de suivi donne de nombreuses opportunités potentielles d'établir la qualité des systèmes de rétroaction et de communication, et ceux-ci doivent être documentés pour le RDH suivant.



IDENTIFIER LE PUBLIC CIBLE

N'importe quel document de mobilisation cherchant à encourager le changement doit atteindre et influencer ceux qui ont le pouvoir d'amener une transformation. La conception d'une publication efficace en ce sens commence par une première détermination des lecteurs cibles. Comme pour la sélection d'un thème, la discussion et le consensus sur le public cible du rapport doivent passer par un processus consultatif, impliquant ceux qui participeront de manière continue à la recherche et à la rédaction. En général, le public sera associé de près aux sujets spécifiques abordés.

Pour un RDH, les lecteurs potentiels sont souvent divisés en plusieurs catégories. Le public principal inclut les décideurs ayant le pouvoir de façonner les résultats auxquels aspire le RDH. Le public secondaire se compose normalement de ceux qui peuvent influencer les décideurs.

ENCADRÉ 2.6

L'INDONÉSIE MET AU POINT UNE RÉTRO- ACTION À TROIS NIVEAUX



Un groupe de lecteurs se composant de 27 membres a été constitué afin d'encourager la participation au RDH 2001 de l'Indonésie. Ses membres provenaient d'institutions diverses, y compris d'ONG, d'universités, d'agences de recherche, de projets appuyés par des donateurs et du secteur privé.

Ensemble, ils ont mis au point trois mécanismes de rétroaction :

- 1) À chaque phase critique (première ébauche, deuxième ébauche révisée, etc.), les ébauches étaient partagées avec le groupe de lecteurs (et les institutions pertinentes) pour recueillir leurs commentaires.
- 2) Pour des discussions plus énergiques, des réunions de groupe en nombre limité ont été organisées.
- 3) Afin de solliciter des points de vue plus larges, une consultation publique a été organisée sous forme de séminaire afin d'examiner l'ébauche finale. Environ 120 individus y ont assisté, fournissant leur rétroaction, y compris par le biais d'un questionnaire écrit. Quarante pour cent des formulaires ont été renvoyés avec des commentaires constructifs.



Par définition, le public cible changera avec chaque rapport, selon le thème et les recommandations (voir encadré 2.7).

Une fois que l'équipe s'est mise d'accord sur les publics principaux et secondaires,

ENCADRÉ 2.7**PUBLICS CIBLES POTENTIELS**

Principal: Des décideurs ayant le pouvoir de promulguer ou d'approuver un changement de politique. Ceux-ci peuvent inclure un chef d'État ou de gouvernement, des ministres et agents des ministères, des membres du Parlement, des donateurs, le secteur privé et autres.

Secondaire: Des individus et groupes qui peuvent influencer les décideurs, aussi bien directement qu'indirectement. Ils peuvent englober les médias, le grand public, les communautés marginalisées, les groupes communautaires, les syndicats, les personnages éminents du monde des arts et du spectacle, les factions de l'opposition, les rédacteurs de discours, les agences des Nations Unies, les donateurs, le secteur privé et autres.

ces décisions devraient être largement partagées avec tous les participants et servir fréquemment de référence afin d'assurer que le rapport soit rédigé, présenté et plaidé de façon à sensibiliser ces groupes. Au fur et à mesure du développement du rapport, certaines décisions devront possiblement être révisées et modifiées.

Une technique très utile est celle du mappage politique, un moyen permettant d'abord d'identifier, puis de connaître, vos lecteurs. Qui peut influencer les décisions dans cette région? Que pensent-ils? Que savent-ils? À quoi s'intéressent-ils? (voir outil 2.2 à la fin de ce chapitre pour un exemple de matrice permettant d'identifier le(s) public(s) cible(s) potentiel(s).

La deuxième phase de mappage politique a lieu lorsque les conclusions du rapport sont plus claires, afin d'évaluer les stratégies de sensibilisation. Cette phase (voir la section sur les outils du chapitre six pour plus de détails), aidera à comprendre comment instruire, faire pression, influencer et persuader le(s) public(s) cible(s).

IMPLICATIONS POUR LE TRAVAIL DU PNUD

Un des rôles les plus importants du PNUD dans la totalité du cycle RDH est lié au processus de préparation. Du fait de son rôle pionnier en tant que point d'origine de l'approche du développement humain, de sa neutralité politique et de son mandat de travail en partenariats avec une variété de parties prenantes au développement, le PNUD occupe une position unique pour aider à fomentier le dialogue et rassembler des voix différentes.

Toutefois, ce programme stratégique d'encouragement à la participation peut nécessiter la négociation d'un équilibre subtil entre la réponse aux exigences du gouvernement, l'avancée d'approches et de politiques nouvelles, la promotion du pluralisme, et l'expansion ou le renforcement des partenariats gouvernementaux et non gouvernementaux.

Étant donné la complexité du processus d'élaboration des décisions et des défis posés au développement humain dans chaque pays, rendre la préparation du RDH plus participative peut parfois impliquer des changements significatifs de la manière dont le PNUD organise ses activités. Celles-ci doivent être synchronisées avec les plans stratégiques d'affaires du PNUD et son rôle de consultation politique. Par le passé, la production de rapports à fort caractère intégrateur a permis de faire avancer les objectifs essentiels du PNUD. Ceux-ci incluent l'incitation aux dialogues politiques entre les gouvernements, les ONG et les organisations de la société civile, les donateurs et les autres parties prenantes au développement, ainsi que l'augmentation de la capacité des ONG locales en les connectant à la connaissance, à l'expérience et aux ressources du monde entier.

ENCADRÉ 2.8 LE RDH 2002 ARABE A UN IMPACT RÉGIONAL

Le premier RDH arabe régional a été couvert d'éloges pour son courage à rassembler de nombreux groupes divers dans un processus unique et centré sur le monde arabe qui a abouti à une analyse reflétant véritablement la propriété régionale. L'équipe du RDH s'est trouvée confrontée à des défis majeurs, parmi lesquels l'étendue de la région, couvrant 22 pays variant considérablement du point de vue du développement humain, et une pénurie sévère de données pertinentes. L'équipe a également choisi d'aborder quelques problèmes hautement contentieux, dont la liberté et l'égalité des sexes.

Dès le début, le PNUD s'était engagé à faciliter un processus qui produirait un rapport effectué par des Arabes et pour des Arabes, afin de garantir la propriété régionale, maximiser la crédibilité et refléter les tendances importantes de la pensée du développement arabe.

Une stratégie importante consistait à rassembler un grand nombre de parties prenantes de presque tous les 22 pays, ainsi que de grands partenaires internationaux et régionaux. Le PNUD a collaboré avec des organisations régionales importantes et a inclus des conseillers figurant parmi les universitaires, intellectuels, journalistes, entrepreneurs, chefs des principaux groupes de réflexion, parmi les plus respectés, ainsi qu'un ancien premier ministre et des ministres de plusieurs pays.

Durant la production, un groupe consultatif guidait une équipe centrale composée de huit auteurs et presque 30 coauteurs proposant leurs contributions, tandis qu'un groupe de lecteurs assurait les évaluations des diverses ébauches selon la méthode d'examen par les pairs. Les efforts visant à planifier et exécuter avec soin un processus véritablement régional ont porté leurs fruits : ce RDH est l'un des rapports les plus suivis jamais produits.



"Maîtriser le courage d'interroger la réalité est une fonction centrale d'un dirigeant"

Ronald Heifetz

"Work of a Modern Leader: An Interview with Ronald Heifetz." Dans *Harvard Management Update*, 1997. John F. Kennedy School of Government, Université d'Harvard.

Des processus RDH consultatifs ont aussi affiné de manière significative les compétences du PNUD dans les domaines des partenariats, de la négociations et de la création d'alliances. Dans certains cas, ils ont élargi et maintenu les partenariats et les contacts de l'organisation avec les grands spécialistes et les centres d'excellence, vers

lesquels le PNUD s'est ensuite tourné pour d'autres travaux de programmations, y dont des consultations pour les RODM et le DSRP.

Dans le cas du premier RDH arabe régional, en 2002, le PNUD s'est fondé sur son rôle d'organisateur neutre pour coordonner et faciliter un processus qui s'est avéré être fructueux pour le traitement de quelques problèmes sensibles et contentieux, et pour la création d'un élan impulsant le changement dans une grande variété d'institutions et auprès de dirigeants régionaux. Le rapport est une illustration des stratégies de succès des processus régionaux intégrateurs (voir encadré 2.8).



LISTE DE CONTRÔLE

PRÉPARATION PARTICIPATIVE ET INTÉGRALE

Quelques actions nécessaires :

- Engager dès le début des consultations avec le gouvernement au sujet du processus et du financement.
- Mécanismes de partenariat : rédiger les attributions du comité directeur et constituer ledit comité, un comité consultatif et une équipe RDH, en consultation avec les homologues nationaux et d'autres groupes de soutien clés.
- Assurer que les divers groupes se rencontrent régulièrement et de manière disciplinée, qu'ils représentent les vues des divers secteurs de la communauté nationale et que leurs critiques soient constructives.
- Méthodes participatives : développer toutes les activités pertinentes afin de promouvoir un engagement reposant sur une base large, telles que formation, enquêtes participatives etc.
- Établir des mécanismes en faveur de la communication et du partage d'information entre les personnes contribuant au RDH – réunions régulières, listes de diffusion etc.
- Impliquer et briefier le personnel du PNUD afin de lui permettre de se sensibiliser au contenu et aux conclusions du RDH, et afin de lui permettre d'incorporer de nouveaux partenaires, la recherche du RDH et d'autres informations importantes dans leur programmation et travail de mobilisation.
- Faire la liaison avec l'équipe RODM afin d'assurer complémentarité et synergie.
- Identifier les publics cibles principaux et secondaires, les définir par écrit et partager largement ces définitions.
- Identifier un groupe de suivi pour la mobilisation et les communications au début des procédures.
- Créer un fichier original des documents principaux et l'entretenir de manière active.
- Établir une consultation et un programme de production.
- Organiser des consultations/séminaires avec les lecteurs et les experts techniques sur les questions et perspectives à refléter.



2.1 • FACILITER ET GÉRER DES PROCESSUS CONSULTATIFS

Cet outil identifie les compétences et comportements fondamentaux aidant une équipe du RDH à assurer la participation.⁴

1. CAPACITÉ DE FACILITATION DE BASE

Écouter activement: Peut-être contrairement à l'intuition, la compétence la plus importante pour une facilitation réussie est d'écouter. Cela signifie rester concentrer, insister sur la clarté, identifier les points clés, les noter et les intégrer aux discussions.

Bien expliquer: Présentez et expliquez clairement les concepts clés associés à chaque thème principal de la réunion et les objectifs auxquels le thème contribuera.

Interpréter de manière cohérente: Utilisez à titre de référence des interprétations acceptées ainsi que des politiques et des stratégies fondamentales ou des documents d'orientation, et s'en servir pour appuyer les objectifs de la réunion. Mettez en rapport la discussion avec les objectifs de la réunion, en identifiant les questions naissantes le cas échéant, en vue d'une approbation par le groupe.

Effectuer des liaisons: Effectuez des liaisons spontanées et préparées entre le sujet de la réunion et les problèmes et processus propres aux participants, et ce qui est important à leurs yeux – intégrez.

Rester concentré: Restez concentré sur les thèmes ou les sujets assignés tout au long d'un processus de réunion (par exemple, de la préparation jusqu'au suivi) ; attirez l'attention du groupe sur le maintien de cette concentration.

Récapituler: Combinée avec une écoute active, la récapitulation est l'une des séries de compétences les plus fréquemment utilisées et les plus importantes pour les directeurs et dirigeants des processus. Être capable de récapituler avec concision permet non seulement de clore le processus, mais également de souligner les faiblesses et pourra encourager un groupe à donner son accord.

Insister sur les plans et engagements: Des processus de planification qui ne prêtent pas attention de manière systématique aux transferts de décisions vers le processus de planification et de mise en œuvre continues sont faibles; détaillez les étapes suivantes de la planification; *obtenez des engagements de la part du groupe.*

⁴ Patricia Keays et Sarah Murison. 2002. The Capacity Development Group (www.capacitydevelopment.net).



2. CONCEPTION ET GESTION ÉLÉMENTAIRE D'ÉVÈNEMENTS

Gérer le changement: Soyez conscient que les événements participatifs sont des mécanismes du changement, et planifiez, gérez et guidez-les en conséquence. Souvenez-vous que l'apprentissage a lieu et soutenez les processus d'apprentissage, le changement et l'innovation. *Soyez un agent du changement.*

Appuyer les capacités : Développez et mettez en oeuvre un éventail intégré de processus *d'appui aux capacités* dans toutes les réunions participatives. Assurez-vous que chacun comprend les sujets; renvoyez les nouvelles informations et perspectives au groupe; et liez la discussion à ce que les participants feront après la réunion, non seulement en lien avec les décisions finales, mais également pour toute idée ou enseignement qui puisse survenir.

Diriger les équipes: Lorsque vous assumez un rôle de direction, coordonnez une équipe de *facilitation* qui combine les fonctions multiples nécessaires pour mettre en place des événements efficaces (facilitation, liaison avec l'ensemble des organisations participantes, assistance de secrétariat, rapports, aspects de représentation, suivi, respect des délais); *partagez et alternez tous les rôles.*

Soutenir les équipes: En tant que membre de l'équipe, participez à parts égales aux équipes de *facilitation*, et assumez de manière dynamique des rôles différents qui contribuent au fonctionnement efficace de l'équipe; *donnez votre rétroaction et assumez une responsabilité collective pour le résultat fructueux de la réunion.*

Répondre de manière flexible: Considérez les besoins du groupe et apportez les modifications nécessaires aux programmes et plans. *Quelle que soit la qualité d'un plan, s'il est rejeté, vous devez être prêt à l'abandonner. « Il est rare qu'un plan perdure au-delà de la première bataille, mais la planification est indispensable », déclarait le Général Dwight D. Eisenhower.*

Montrer un « opportunisme résolu »: Soyez ouvert aux opportunités telles qu'elles se produisent et ayez suffisamment de confiance pour les saisir ou leur donner forme.

Rester concentrer : Faites en sorte que le groupe reste concentré sur les objectifs, résultats et rendements.

Établir un climat: Établissez un environnement de respect et sûr, propice au partage et à l'apprentissage.

Préparer des directives: Organisez et préparez des directives sur tous les aspects principaux d'un événement, y compris les attributions de chacune des fonctions de facilitation.

Faire face à l'imprévu: Gérer la résistance, traitez avec les imprévus, restez calme et enthousiaste de façon à trouver alternatives et solutions, et guidez le groupe pour établir un équilibre; *soyez aussi neutre que possible.*

Documenter le processus: Assurez que les rendements et thèmes clés associés à l'apprentissage des expériences (bonnes et mauvaises pratiques) sont bien documentés; *révisez ceux-ci régulièrement avec le groupe.*

2.1 • FACILITER ET GÉRER DES PROCESSUS CONSULTATIFS, SUITE



OUTILS

3. GESTION D'UN PROCESSUS CONSULTATIF

Gérer la participation: Gérez les processus de groupe de façon à ce que tous puissent contribuer – suivi de la participation, établissement des normes et intervention (seulement) si nécessaire.

Écouter de manière proactive: Effectuez une écoute à plusieurs niveaux et signalez les schémas émergents à l'attention du groupe, afin d'accroître les compétences en matière de dynamique de groupe et les capacités réelles (soyez soucieux des processus à niveaux multiples, au nom du groupe).

Assurer la documentation: Prenez des notes ou assurez-vous que la mise au point de rapports fait partie des aspects de la facilitation. Faites participer ceux qui prennent des notes à toutes les planifications et préparations afin qu'ils comprennent les questions et celles qui devraient faire l'objet de compte-rendus ; *lorsque vous préparez les budgets, ne sous-estimez pas le coût de production de bons documents. (papier, électronique).*

Gérer le temps: Structurez le temps disponible de façon à effectuer des consultations valables sur toutes les questions clés (par exemple, assurez-vous que la réflexion sur les implications d'une présentation ne représente pas moins de 50 pour cent du temps disponible).

Soutenir les relations: Capitalisez ou créez (rapidement) une relation fonctionnelle de confiance, de crédibilité et de légitimité avec tous les groupes impliqués.

Assurer une clôture complète: Clore véritablement les processus de consultation, tant pour le renforcement de l'apprentissage que pour le transfert à terme des principales conclusions et recommandations d'action. Engagez-vous à utiliser ces conclusions.

Consolider un cycle: Analysez le processus de consultation afin de poursuivre le travail et l'action, assurez que la documentation résumée circule (les éléments essentiels étant « distillés » dans un format qui peut être facilement absorbé par les processus décisionnels) et qu'elle est portée à l'examen du prochain niveau de décisions.

4. GESTION DES PROCESSUS DE BRIEFING

Bien présenter: les messages clés sont appuyés par des transparents, des notes, lectures et ressources parlantes, *si cela convient au groupe et à votre style.*

Utiliser le multimédia: Employez efficacement le multimédia lors des briefings et présentations (selon des formes convenables pour votre public – *pas de gaspillage*). Utilisez les meilleurs matériaux de briefing disponibles.

Gérer le temps: Travaillez selon le temps de la présentation, de manière à être efficace – estimez combien vous pouvez dire pendant le temps disponible et coupez-le en deux (presque tout le monde sous-estime la quantité de temps dont ils auront besoin). Lorsque vous manquez de temps, dites moins – *ne jamais en venir à parler plus vite.*

Être préparé: Familiarisez-vous avec les principaux documents contextuels du briefing et les informations mises à jour – *ne vous rendez pas à un événement en sachant moins que votre public.* Soyez prêt à citer des documents clés, des données valables et des sources de recherche. Connaissez vos messages essentiels, de façon à toujours pouvoir les présenter, même si vous manquez de temps.

2.1 • FACILITER ET GÉRER DES PROCESSUS CONSULTATIFS, SUITE



5. GESTION DES RÉUNIONS QUOTIDIENNES

Gérer le programme et le temps: Assurez-vous qu'un programme réalisable par rapport à la durée de réunion est en place, en fonction du groupe et ses dynamiques; gérez le processus afin de réaliser les objectifs, avec une révision régulière. *Le temps est précieux, faites-en bon usage.*

Se concentrer sur les résultats: Clarifiez l'objectif et maintenez une concentration constante sur sa réalisation, et sur les rendements et conclusions (par exemple, au nom du groupe et pour celui-ci, en tant que fonction). *Faites-vous aider par le groupe et vos alliés. Gérez le temps.*

Suivre un système: Utilisez une interprétation pratique des règles d'ordre, ainsi que des normes de groupe (par exemple, reflétez les réunions « régulières » dans l'organisation). *Aidez les autres à suivre un système.*

Assurer la documentation: Assurez-vous que les décisions et les points clés qui les soutiennent sont sauvegardés de manière précise et sont transmis au prochain niveau de la prise de décision. *Si les autres ne le font pas, prenez des notes.*

Soutenir des recommandations susceptibles d'actions: Guidez et soutenez le groupe lors de la mise au point de recommandations (pouvant faire l'objet d'actions), basées directement sur l'apprentissage et le travail stratégique du groupe. *Soyez pratique.*

Soutenir la stratégie: Soutenez le développement d'une stratégie visant à maintenir l'élan, en passant des priorités de groupe à une compréhension plus claire des étapes suivantes. *Considérez les options de manière stratégique.*

Réviser les décisions: Récapituler chaque série de décisions avec le groupe, pour clore le processus de réunion, *cumulativement et de manière efficace.* Utilisez vos notes et celles des équipes de rapport qui ont été assignées à des tâches spécifiques – déléguez, co-facilitez et partagez le travail.

Suivi et exécution: Soyez la personne qui met les accords à exécution de manière systématique et qui donne suite aux engagements: le leadership individuel peut ici être porteur du processus. *Tenez les engagements. Gérez l'exécution.*

6. GESTION DES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

Gestion de la formation: Suivez les règles de base de l'éducation pour adultes et les standards de formation (théories d'apprentissage et méthodes de la conception éducative). N'assumez la responsabilité de la formation, sauf si vous comprenez et pouvez appliquer ces théories.

Diriger le soutien des capacités : Utilisez les fondements du développement des capacités. Identifiez et développez les compétences nécessaires à une bonne exécution. Ce soutien a modifié les comportements, en conduisant à une performance améliorée au niveau organisationnel, fonctionnel et individuel (professionnel, personnel).

Gérer le changement: Employez des processus étapes par étapes et progressifs, dont la *spirale d'apprentissage* et le *cycle de changement planifié*, et leur ainsi que leur processus de base, portée et découpage.

Continuer à apprendre: Modelez un renforcement des capacités qui soit continu, et qui s'efforce d'être orienté vers les solutions et stratégique, afin d'assurer un progrès constant et significatif.

2.1 • FACILITER ET GÉRER DES PROCESSUS CONSULTATIFS, SUITE



OUTILS

7. APPUYER LE TRANSFERT DU CHANGEMENT ET DE L'APPRENTISSAGE VERS LE LIEU DE TRAVAIL

Lier l'apprentissage aux priorités du lieu de travail: Évaluer les priorités et les compétences sur le lieu de travail à partir de trois perspectives clés – individuelle, organisationnelle et externe – aidera à valider les conclusions et actions.

Utiliser des profils de capacités liés aux évaluations de résultats et de compétences : Des profils de capacités sont fournis sur le lieu de travail ou sont développés de manière stratégique.

Utiliser des problèmes réels et des situations actuelles: A titre de conception, concentrez les ressources sur la découverte des problèmes réels auxquels sont confrontés les individus et travaillez ensemble pour trouver des solutions.

Soutenir des réseaux dans lesquels des individus continuent de s'appuyer l'un l'autre:

L'apparition de réseaux et de communautés de pratique est une réalité au sein de l'économie du savoir; y forger des liens fait partie de la gestion de base et de la responsabilité professionnelle.

2.2 • MAPPAGE POLITIQUE VISANT À IDENTIFIER LE(S) PUBLIC(S) CIBLE(S)



Les équipes RDH peuvent employer le mappage politique dès le début du processus du rapport afin d'identifier le(s) public(s) cible(s). La première étape consiste à établir la liste des décideurs clés du secteur ou thème sélectionné, et les individus et groupes qui peuvent influencer ces individus. Classer les décideurs par importance s'avère être très utile pour la planification de votre rapport, et ultérieurement, pour votre stratégie de sensibilisation. Si vous n'êtes pas sûr ou ne connaissez pas certains détails, vous devrez procéder à quelques recherches, en gardant à l'esprit que l'identification des décideurs et des publics importants est une tâche constante pour les activistes.

Ci-dessous se trouve un exemple de carte de politique⁵ comportant une étude de cas permettant d'identifier les publics, pour un objectif de mobilisation concernant l'éducation des filles, suivi d'une matrice vierge pour un exercice de mappage politique. Le chapitre 6 de cette trousse à outils contient la deuxième partie de cet exercice, dressant la carte des connaissances et attitudes du public qui guideront la stratégie de sensibilisation.

EXEMPLE DE CARTE POLITIQUE: PASSER UNE LOI SUR LA CONSTRUCTION D'ÉCOLES COMMUNAUTAIRES

Objectif de la mobilisation: Passer une loi pour l'autorisation et le financement de la construction de 100 écoles communautaires pour filles	
Public principal : « cibles »	Public secondaire : « les déterminants »
	Membre du personnel du Ministre chargé des questions éducatives Dirigeants religieux que le Premier Ministre consulte régulièrement (peut être l'opposition) Ministres de l'éducation et des finances Donateurs internationaux Journaux nationaux Groupes de femmes/ONG
Ministre de l'éducation	Premier Ministre Ministre des finances Rédacteurs de discours Organisations parentales nationales et locales (peut être l'opposition) Syndicat des enseignants Journaux nationaux
Ministre des finances	Premier Ministre Donateurs internationaux
Président du Conseil parlementaire de l'éducation	Ministre de l'éducation Syndicat des enseignants
Intégralité des membres du Parlement	Premier Ministre Ministre de l'éducation et des finances Syndicat des enseignants Journaux nationaux et programmes de radio Électeurs

⁵ Ritu R. Sharma. 1997 *An Introduction to Advocacy: A Training Guide*. Washington, D.C.: Agence Américaine pour le Développement International (USAID), Bureaux pour l'Afrique, Office du développement durable.

2.2 • MAPPAGE POLITIQUE VISANT À IDENTIFIER LE(S) PUBLIC(S) CIBLE(S), SUITE



OUTILS

MATRICE DE MAPPAGE POLITIQUE: QUI SONT VOS PUBLICS ?

Objectif de la mobilisation:	
Public principal : « cibles »	Public secondaire : « les déterminants »
1.	1. 2. 3. 4.
2.	1. 2. 3. 4.
3.	1. 2. 3. 4.
4.	1. 2. 3. 4.

2.3 • INTERROGATIONS EFFICACES VISANT À FACILITER LA DISCUSSION



Le succès de toute discussion lors d'une présentation, d'un programme de formation ou d'une réunion dépend de la participation⁶. Une atmosphère d'échange libre ne peut être créée que lorsque les participants voient qu'un partage mutuel d'opinions et d'idées est le bienvenu. L'utilisation habile de questions encouragera la discussion, les exemples suivants constituant des lignes directrices utiles.

1. Posez des questions sur les sentiments et les opinions
 - Quelle est votre réaction sur... ?
 - Que pensez-vous de... ?
 - Quel est votre raisonnement sur... ?
2. Paraphrase
 - Me demandez-vous de..... ?
 - Laissez-moi voir si je comprends votre position. Êtes-vous en train de dire que... ?
3. Encouragez la participation
 - Carlos, que pensez-vous de ceci ?
 - Rasheeda, comment répondriez-vous à la question de John ?
4. Demandez un résumé
 - Beaucoup de bonnes idées ont été présentées ici. Quelqu'un veut-il résumer les points importants avant que nous poursuivions ?
 - Il est clair que Juan n'est pas d'accord. Emmanuel, voulez-vous récapituler vos principales objections?
5. Demandez une clarification
 - Je n'ai pas compris ce dernier commentaire. Que feriez-vous si... ?
 - Ce n'est toujours pas clair pour moi. Qu'est-ce que je fais lorsque... ?
6. Demandez des exemples
 - Alexei, voulez-vous me donner quelques exemples de ce que vous voulez dire?
 - Marina, pouvez-vous développer cela? Je ne suis pas sûr de comprendre.
7. Tester le consensus
 - Il semble que nous sommes parvenus à un accord sur cette question. Procédons à un vote à main levée à ce sujet.
 - Glenda, est-ce également ce que vous pensez ?
8. Initier l'action
 - Naisha, que suggérez-vous pour la manière d'y procéder ?
 - Quelles sont à votre avis les étapes suivantes?
9. Explorer une idée plus en détail
 - Quelles sont les autres manières d'aborder ce problème?
 - Y-a t il d'autres éléments que nous devons considérer?

⁶ Droits d'auteurs 2000 par Paul G. Fox. Fox Performance Training (www.foxperformance.com).

2.3 • INTERROGATIONS EFFICACES VISANT À FACILITER LA DISCUSSION, SUITE



OUTILS

10. Mener une enquête rapide
 - Procédons à un vote à main levée. Combien d'entre vous sont d'accord avec cette proposition?
 - Quelle est l'opinion générale à cet égard? Commençons avec Luis.
11. Partager vos émotions
 - Je pense que vous ne donnez pas à Harry une chance d'expliquer sa position.
 - Je suis confus. Je ne suis pas sûr de ce que vous demandez.
12. Refléter ce que vous pensez qu'une personne ressent
 - Sophia, j'ai l'impression que vous n'êtes pas satisfaite de ma réponse. Est-ce correct ?
 - Les commentaires de Kim me font dire qu'elle a besoin de poser quelques questions à ce sujet- est-ce exact Kim?
13. Apporter votre soutien
 - Donnons l'occasion à Pablo d'exprimer sa vision.
 - Lindiwe, vous avez eu la parole. Maintenant, c'est au tour de Kyle. Laissez-lui une chance d'expliquer.
14. Vérifier les cibles ou l'orientation
 - Posons-nous ici les bonnes questions ?
 - Ces objectifs sont-ils les plus importants?
 - Est-ce la seule manière de procéder ?
15. Regarder vers l'avenir
 - Si l'on procédait de cette manière, au pire, que peut-il se passer ?
 - Si nous rencontrons des problèmes, quel est le "Plan B"?

2.4 • BRAINSTORMING

Le brainstorming est une compétence essentielle des processus participatifs pour forger un consensus. Il demande aux individus de rassembler un éventail d'idées sans restriction, dont certaines peuvent être nouvelles pour eux, et de penser de manière stratégique. Il existe quatre composants principaux⁷.

Rassembler des idées: Le *brainstorming* est un processus de collecte d'idées, dans lequel tout le monde est encouragé à participer. Il consiste à mettre les idées sur la table plutôt que de raconter ou vendre une série particulière d'idées. Il est important de laisser les idées « circuler » et de les expliquer plus tard – des explications pouvant faire obstacle. Un chevalet de conférence ou des transparents peuvent être utilisés afin de sauvegarder publiquement toutes les idées. De cette façon, chacun peut les voir, revenir sur certaines questions et faire des rajouts.

Clarifier et discuter: Quand toutes les idées sont sauvegardées, il est temps de clarifier leur signification et d'encourager les gens à les discuter.

Regrouper et éliminer: Lors de l'examen des idées par le groupe, celles qui sont similaires peuvent être regroupées et les duplications éliminées ou consolidées. Ceci pourra aider à proposer un schéma plus facile à comprendre pour les individus.

Décider de l'utilisation de critères convenus: Le processus visant à donner une signification peut également être un processus permettant de parvenir à une décision sur le résultat du brainstorming. Une telle décision doit être ouvertement basée sur des critères convenus avec le groupe.



⁷ Adapté du PNUD Learning and Information Pack on Process and Advocacy Skills (www.undp.org/gender).

2.5 • UTILISER LISTES DE DIFFUSION ET RÉSEAUX EN VUE DE LA COLLABORATION



L'extrait suivant d'un livre⁸ du Conseil international de recherche sur le développement propose une discussion très élémentaire sur la valeur des réseaux en tant que moyen pour qu'un groupe d'individus communique de manière constante. Les listes de diffusion s'avèrent être particulièrement utiles lorsque les membres sont éloignés les uns des autres, offrant un moyen efficace d'organiser des discussions entre les réunions, de partager des idées et des stratégies avec le temps, de mener des échanges préparatoires avant une réunion et de maximiser l'efficacité et réduire les coûts lorsque le courrier électronique peut remplacer une discussion en face-à-face.

QU'EST-CE QU'UNE LISTE DE DIFFUSION ET COMMENT FONCTIONNE-ELLE ?

Le courrier électronique est l'une des formes de communication en ligne les plus simples et les plus facilement disponibles. Parce que le courrier électronique dans son concept de base correspond étroitement aux services postaux normaux, même les individus qui n'ont jamais utilisé Internet peuvent apprendre les fondements du courrier électronique et s'y familiariser rapidement. À partir de là, il n'est pas difficile de faire partie d'un groupe qui travaille ensemble en utilisant des listes de diffusion, ce qui permet à n'importe quel nombre d'individus possédant une adresse électronique de communiquer entre eux sur des problèmes d'intérêt commun.

Une liste de diffusion est un programme automatique d'envoi de messages qui mémorise une liste d'adresses de courriers électroniques de toutes les personnes intéressées par une discussion particulière. Les participants « s'inscrivent » sur cette liste. S'ils décident qu'ils ne veulent plus participer, ils peuvent annuler leur inscription. Chaque discussion a son adresse électronique propre, et une fois qu'un message est posté à cette adresse, chaque abonné le reçoit.

POURQUOI CHOISIR UNE LISTE DE DIFFUSION ?

Il existe de nombreux types différents d'outils de collaboration collectifs en ligne: courrier électronique de base, système de conférence web, newsgroup, service de clavardage (IRC), conférence vidéo et audio, et intranets, par exemple. Votre groupe souhaitera peut-être explorer certaines de ces méthodes, si elles sont facilement disponibles pour vous tous. Quelle que soit celle que vous choisissiez, vous devrez aider votre groupe à utiliser cette méthode. Ce guide met l'accent sur les listes de diffusion parce qu'elles sont un mécanisme de collaboration universel peu coûteux et que toute personne possédant un compte de courrier électronique peut les utiliser partout dans le monde.

CE DONT VOUS AVEZ BESOIN POUR COMMENCER

Des listes de diffusion fructueuses partagent ces éléments:

- Un but commun entre des participants
- Un groupe qui s'est engagé à utiliser le courrier électronique régulièrement en vue d'une collaboration
- Un facilitateur qui rassemble tout et fait avancer les choses
- Un plan sur la manière dont la liste doit fonctionner

Vous devrez également trouver un fournisseur d'accès à Internet qui offre un service de liste de diffusion – la plupart en proposent!

⁸ M. James et L. Rykert. 1998. *From Workplace to Workspace: Using Email Lists to Work Together*. : Ottawa: Conseil international de recherche sur le développement.

2.5 • UTILISER LISTES DE DIFFUSION ET RÉSEAUX EN VUE DE LA COLLABORATION, SUITE



Il existe différents types de logiciels de listes de diffusion, Majordomo, ListProc et Listserv étant les plus communément utilisés. Celui auquel vous aurez accès dépend de votre fournisseur d'accès Internet (il s'agit du réseau informatique auquel vous vous connectez et où réside votre courrier électronique). Du point de vue de l'utilisateur/abonné, ces différents programmes exécutent tous des fonctions similaires d'abonnements et de gestion de messages, mais chacun a des commandes et outils uniques pour ce faire.

PLANIFIER VOTRE LISTE

La collaboration et l'échange d'information ne se font pas automatiquement lorsque qu'une liste de diffusion est créée. Les listes de diffusion demandent une préparation et une planification pour les rendre profitables, ainsi qu'un groupe s'engageant à travailler ensemble en ligne. Avant le lancement, vous devriez établir un plan pour votre liste, basé sur les réponses à ces questions:

Qui utilisera la liste? À quoi servira-t-elle? Votre groupe est-il prêt?

QUI UTILISERA LA LISTE?

Vous pouvez contrôler qui a accès à votre liste. Elle peut être ouverte à tous ceux qui s'intéressent à un sujet particulier, ou limitée à un groupe spécifique. Une autre possibilité est de limiter la participation active à un groupe particulier, mais mettre la discussion à disposition en lecture seule pour quiconque sur Internet. La façon dont vous créez votre fichier dépend de votre intention d'utilisation de cette liste.

Quelques questions à considérer :

- Quel est le but de la liste: sert-elle au partage général d'information (dans quel cas le groupe peut être plus ouvert) ou à la collaboration dans le cadre d'un projet ou d'une campagne en particulier (qui peut réduire le champ de participants)?
- Y a-t-il d'autres personnes au-delà des membres du groupe immédiat qui bénéficieront de voir le travail de votre groupe comme vous le voyez?
- Les considérations relatives à la vie privée, sont-elles importantes ou non?
- Votre groupe, est-il étroitement uni, travaillant ensemble sur un projet particulier qui privilégie un espace de travail réservé aux employés de façon à ce que vous vous sentiez libre de dire ce que vous voulez? Ou peut-il être ouvert aux personnes qui sont directement impliquées –conseillers, membres du conseil, volontaires, investisseurs, contributeurs etc.?

Quelques exemples:

- Une liste de diffusion qui fait le lien entre les individus de différents pays travaillant sur des projets liés à la protection de la culture autochtone est seulement utilisée pour partager des informations, des ressources, des expériences et des nouveautés parmi des praticiens. La participation active sur la liste est seulement ouverte aux praticiens; toutefois, la discussion est copiée sur un site en lecture seule sur Internet pour quiconque est intéressé par le projet.
- La discussion sur liste de diffusion privée, qui fait le lien entre les organisations travaillant sur la mutilation génitale féminine, étant donné le caractère controversé du sujet, n'est disponible que pour ceux qui ont été approuvés comme participants.
- Une liste à court terme, établie afin de mettre au point et en oeuvre la présentation d'un groupe de travail à l'occasion d'une conférence, n'est ouverte qu'aux participants à la présentation, et la liste est supprimée dès que le projet est terminé.

2.5 • UTILISER LISTES DE DIFFUSION ET RÉSEAUX EN VUE DE LA COLLABORATION, SUITE



Les privilèges d'accès à la liste peuvent être élargis, réduits ou modifiés dès que nécessaire. Si vous choisissez de créer une liste fermée, vous devrez établir un processus de décision pour l'admission ou l'élimination de participants. Soyez sûr que tout le monde sait qui a accès à la liste lorsqu'elle est lancée, et informez votre groupe avant toute modification. Les gens se sentent plus à l'aise pour afficher des messages lorsqu'ils savent qui les reçoit.

QUEL USAGE FEREZ-VOUS DE LA LISTE ?

Avant que de commencer votre liste, il est essentiel d'avoir un plan d'action pour la manière dont elle sera utilisée. Pensez aux individus que vous avez l'intention de rassembler électroniquement, et évaluez comment vous travaillez ensemble maintenant. En théorie, votre liste de diffusion devrait améliorer vos communications en face-à-face et orales.

Voici quelques questions à aborder avec votre groupe afin de créer votre stratégie de liste de diffusion.

Modes de communication actuels

- À quelle fréquence ce groupe communique-t-il lors de réunions en face-à-face ou par téléphone, fax ou courrier?
- Dans quel(s) but(s) ce groupe communique-t-il actuellement ?
- Qui initie actuellement la communication dans l'ensemble du groupe?
- Qui d'autre devrait être inclus sur la liste de diffusion, maintenant que les frais de déplacement et les fuseaux horaires ne constituent plus des barrières?

Caractéristiques du groupe

- Les décisions sont-elles prises au sein de ce groupe? Comment? Peut-on y procéder en ligne?
- Chaque membre du groupe s'engage-t-il à travailler en ligne et en est également capable ?
- À quelle fréquence chaque personne vérifie-t-elle son courrier électronique ?

Partage de l'information

- Qui rassemble les informations pour le groupe? Est-ce une tâche pour laquelle le groupe pourrait partager la responsabilité?
- Quels types de ressources d'informations sont générées par ce groupe? Comment seront-elles mises à la disposition des membres de la liste ?

Planification du travail en ligne

- Quels sont certains des résultats spécifiques sur la liste vers lesquels il faut tendre?
- Quels sont certaines des activités en ligne précises qui pourraient être utiles au groupe? Par exemple, des mises à jour régulières provenant de chaque communauté ou domaine de programme; la préparation jointe de rapports ou de propositions de financement; le partage des conclusions de recherche; la planification et l'organisation des réunions, etc.

Mise en réseau interne

- Ce groupe, en tout ou en partie, est-il associé à d'autres initiatives? Ces autres réseaux, communiquent-ils en ligne? Comment peut-on créer des liaisons avec d'autres travaux pertinents en ligne?

2.5 • UTILISER LISTES DE DIFFUSION ET RÉSEAUX EN VUE DE LA COLLABORATION, SUITE



VOTRE GROUPE EST-IL PRÊT?

Vous devez vous assurer que les individus seront capables d'utiliser votre liste une fois qu'elle est installée. Quelques personnes dans votre groupe peuvent être de tout nouveaux utilisateurs, tandis que d'autres sont peut-être accoutumés à travailler avec des outils de haute technologie. Lors de la phase de planification, vérifiez auprès de chacun, afin d'évaluer le niveau de préparation et de détermination à participer. Voici quelques éléments clés pour le découvrir:

Matériel

Chaque participant doit avoir un accès régulier à un compte de courrier électronique relié à Internet. Il se peut que vous deviez aider certains à trouver comment se connecter à votre liste, à partir du lieu où ils sont basés.

Souvenez-vous que tout le monde n'utilise pas le même matériel et ni la technologie la plus récente. Si des gens entrent en contact avec vous pour solliciter de l'aide, les problèmes qu'ils décrivent peuvent être complètement différents de votre expérience. Surveiller ceux qui partagent des liaisons communes. Des gens utilisant des systèmes similaires se trouvent en bonne position pour se soutenir l'un l'autre. Ceci aide à répartir la responsabilité de l'assistance et créer la cohésion et la durabilité du groupe.

Accès

Il est probable que votre groupe rencontre des niveaux d'accès à Internet variables au sein de leurs propres pays. Par exemple, tous les ordinateurs en Afrique n'offrent d'accès direct à Internet. Quelques ordinateurs effectuent une liaison à un réseau de proximité qui lui a un accès direct. Egalement, les liaisons téléphoniques sont dans beaucoup d'endroits peu fiables, il peut alors s'ensuivre des retards de plusieurs jours ou parfois semaines avant qu'une personne puisse afficher des messages. Il est bon de savoir qui se trouve dans une telle situation, puisque vous devrez leur accorder davantage de temps pour répondre aux questions où leur contribution est nécessaire. Parfois vous devrez utiliser des moyens de communication alternatifs comme un système auxiliaire, un téléphone ou un fax, afin de faciliter la participation de ceux avec des connexions peu fiables.

Certaines personnes dans votre groupe n'ont pas de compte de courrier électronique. Vous pouvez faire quelques recherches pour les diriger vers des fournisseurs d'accès locaux, et les aider à s'installer. Pour ceux qui ont déjà un compte de courrier électronique, essayez de déterminer à quelle fréquence ils l'utilisent et s'ils se sentent à l'aise pour procéder de cette manière. Ceux qui ne le sont pas auront besoin de soutien supplémentaire au début, et vous devrez l'intégrer à votre planification.

Expérience

La collaboration en ligne est un développement relativement nouveau. Beaucoup auront déjà utilisé l'Internet, surtout pour envoyer et recevoir des courriers, et explorer les sites web, mais ils n'ont jamais essayé de l'utiliser dans le cadre de collaborations. Souvenez-vous que vous êtes en train d'innover, tandis que votre groupe commence à fusionner autour de la liste de diffusion. Chaque participant apportera des compétences, expériences et habitudes uniques. Plus vous apprenez les uns des autres dès le début, plus il sera facile de travailler tous ensemble.



2.6 • LECTURES SUPPLÉMENTAIRES

Beery, Jenny, Esther Eidinow and Nancy Murphy. 1995 *The Mont Fleur Scenarios : What Will South Africa Be Like in the Year 2002?* Emeryville, CA: Global Business Network
(http://www.generonconsulting.com/Publications/Mont_Fleur.PDF)

Chambers, R. 1994. 'Participatory Rural Appraisal (PRA) : Analysis of Experience.' In *World Development*, 22(9): 1253-1268.

_____. 1997. *Whose Reality Counts?* Londres: Intermediate Technology Development Group.

_____. Introduction to Participatory Approaches and Methodologies
(www.ids.ac.uk/lids/particip/intro/introind.html).

Clayton, Andrew, Peter Oakley and Brian Pratt. 1997. *Empowering People – A Guide to Participation*. Oxford: The International NGO Training and Research Centre
(<http://www.undp.org/csopp/CSO/NewFiles/docemppeople.html>).

Fox, P.G. Fox Performance Training (www.foxperformance.com).

Institute of Development Studies (IDS). 1996. *The Power of Participation : PRA and Policy*. Policy Briefing Issue 7. Sussex : IDS.

James, M., and L. Rykert. 1998. *From Workplace to Workspace : Using Email Lists to Work Together*. Ottawa: International Development Research Council.

Kahane, Adam. 2004 (disponible). *The Victory of the Open Heart: Solving Tough Problems Through Talking and Listening*.

Korten, David. 1990. *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford, CN: Kumarian Press.

Moser, C. 1994. *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training*. Londres et New York: Routledge.

Narayan, Deepa, and Pati Patesch (eds.). 2000. *Voices of the Poor: Crying Out for Change*. New York: Oxford University Press.

The Overseas Development Administration Home Page (www.oneworld.org/oda/). Contient de nombreuses notes techniques concernant l'analyse des parties prenantes et l'amélioration de la participation des parties prenantes, accompagné d'indicateurs de mesure et d'évaluation.

Rao, Aruna, Mary B. Anderson and Catherine Overholt (eds.). 1991. *Gender-Analysis in Development Planning*. West Hartford, CN: Kumarian Press.

Ury, William. 1993: *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*. New York: Bantam Books.