



Evaluation des compromis communautaires : *pour une planification et une estimation sensibles à la culture*

Mars 2005



International
Institute for
Environment and
Development

Cet outil a été préparé par Simone Mangal simone.mangal@aya.yale.edu et Janette Forte janette.bulkan@yale.edu. En collaboration avec le Conseil de Développement du District de Rupununi-Nord au Guyana.

Table des matières

1. Introduction
2. Résumé descriptif du CTA et cadres théoriques employés dans son développement)
3. Phase préparatoire - Préparation et gestion du processus global
4. Phase de développement – Etape 1 : négociation de la carte conceptuelle du village
5. Phase de développement – Etape 2 : élaboration des normes villageoises
6. Phase de développement – Etape 3 : élaboration d'indicateurs
7. Phase de test – Application du CTA dans une évaluation pilote
8. Conclusions

Remerciements

Les auteurs aimeraient remercier tous ceux qui ont consacré du temps ou des ressources à l'élaboration de cet outil.

Le principal concours financier dont ont bénéficié ces travaux émanait de l'Institut international de l'Environnement et du Développement. Sonja Vermeulen, Duncan Macqueen et James Mayers du Programme Foresterie et Utilisation foncière ont guidé cette étude.

Le Centre international de conservation et de développement de la forêt pluviale d'Iwokrama a apporté des ressources pour aider les travaux de terrain en 2002, y compris des apports financiers pour recruter et former des personnes ressources locales et pour mener une évaluation ex-poste en 2004. Vanda Radzik, Spécialiste du développement communautaire, a facilité l'encadrement à différents stades du projet.

La méthodologie décrite dans cet outil a été élaborée à partir d'essais sur le terrain dans le district de Rupununi-Nord, au Guyana. Elle résulte des travaux des résidents des villages de Surama et d'Annai, d'institutions locales clés et de diverses personnes ressources.

Nous souhaitons remercier le Conseil de développement du district de Rupununi-Nord, qui représente les villages du Rupununi-Nord au Guyana et l'Institut de recherche autochtone de Bina Hill. Les institutions locales et les personnes ressources suivantes ont apporté des contributions inestimables :

Cellule de recherche de Makushi : Lucilla Singh, village d'Annai Central ; Ceceline Cambridge, village de Kwataman ; Afalon Van Long, village de Rupertee ; Paulette Allicock, village de Surama et Ascenia Xavier, village de Wowetta.

Agents communautaires environnementaux : Henry Jacob, village d'Annai Central ; Keith Sandy, village d'Annai Central ; Hinsley Edwards, village de Kwataman ; Cyril Van Long, village de Rupertee ; Dilys Allicock, village de Surama ; Danford Moses, village de Wowetta et Renold Domingo, village de Wowetta.

Nous tenons également à remercier tous ceux qui ont pris le temps de participer au Groupe d'évaluation, qui a évalué le programme d'écotourisme du village de Surama au moyen de l'outil mis au point par ce village : Brian Allicock, Ministère des Affaires amérindiennes, Agent de développement communautaire ; l'abbé Moses, Conseil villageois d'Annai Central/Conseil de développement du district de Rupununi-Nord ; Zacharias Norman, Touthao du district d'Annai ; Terrence Brasche, résident du village d'Annai et agent de liaison communautaire, projet scientifique des citoyens Audubon-Iwokrama ; Danford Moses, Agent communautaire environnemental, village de Wowetta ; Paulette Allicock, cellule de recherche de Makushi, Surama ; Anthony Andries – Capitaine, village de Surama
et
Veronica Allicock – Présidente – Comité d'écotourisme de Surama.

Enfin, nous souhaitons remercier les personnes suivantes qui ont appuyé les opérations et la documentation : Sharon Ousman, spécialiste du développement professionnel, Centre international d'Iwokrama ; Sabanto Tokohoro, assistant de recherche, Centre international d'Iwokrama ; Zacharias Norman, Touthao du district d'Annai ; Charlene Charles, bénévole déléguée à la jeunesse du village d'Annai Central ; Sarah Francis Wong, étudiante de l'École des Nations et bénévole déléguée à la jeunesse ; et Victorine Allicock, village de Surama.

Pour obtenir un exemplaire de l'étude de cas mentionnée dans ce document, veuillez contacter Simone Mangal (simone.mangal@crepnet.net).

1. Introduction

Cet outil décrit une méthodologie permettant de mener un processus de planification et d'évaluation communautaires en recherchant des compromis cachés entre l'économie, l'écologie, la société et la culture. Cette approche habilite les communautés locales à entreprendre des initiatives de commerce, de conservation et de développement qui cadrent avec leur culture propre et leurs systèmes de valeurs.

De nombreux groupes impliqués dans l'accompagnement des initiatives de gestion des ressources locales et de moyens d'existence durables s'appuient sur des outils conceptuels, tels que le cadre des moyens de subsistance durables, pour guider leur approche de travail avec les communautés locales. Ces outils conceptuels, une fois alliés à des méthodes pratiques de planification, de suivi et d'évaluation participative avec les communautés ont permis d'améliorer le degré suivant lequel les efforts de développement et de conservation intègrent les perspectives et les priorités des populations locales dans la planification et l'exécution des projets. Si les techniques participatives facilitent l'intégration des priorités des populations locales, au bout du compte, leur valeur dépend de la solidité des "outils conceptuels" qui guident leur application. Nos "outils conceptuels" – les façons de concevoir et d'ordonner le monde et les forces qui l'influencent – modèlent fondamentalement notre façon de définir les priorités et de mesurer notre réussite avec la population locale.

Les praticiens de la conservation et du développement s'efforcent d'appliquer certains "outils conceptuels", tels que le cadre des moyens de subsistance durables, à travers le monde pour travailler avec une grande variété de communautés locales et de cultures distinctes. La méthode décrite ici peut appuyer leurs efforts en fournissant une approche pratique pour arriver à ce premier pas de géant décisif grâce auquel la population locale façonne "l'outil conceptuel" qui régit les interventions puis l'applique à une approche systématique afin de mettre au jour des compromis acceptables ou indésirables dans le processus de prise de décision.

Qu'est-ce que l'outil d'évaluation des compromis communautaires (ECC) ?

Ce rapport détaille une procédure par palier pour le développement sur mesure d'un outil d'évaluation des compromis communautaires (ECC), qui comprend :

- i. *Une carte conceptuelle*, propre à la communauté et à la culture locale. Il s'agit d'un cadre conceptuel qui sert d'outil primaire à l'analyse – une manière d'identifier et d'ordonner les aspects de la vie et des ressources communautaires, et les forces qui les influencent.
- ii. Une méthode *systématique* pour établir des *comparaisons par paire* entre chaque aspect de la carte conceptuelle (économique, social, culturel, écologique, etc.) afin de dégager les compromis acceptables et inacceptables.
- iii. Par le biais de cette approche, une communauté peut définir ses objectifs de développement de façon pragmatique (*niveaux* ou *normes* qu'elle souhaite atteindre) ainsi que des *indicateurs* de succès et d'échec qui guideront la gestion ordinaire, l'évaluation et la planification à venir.

L'ECC part du principe que :

- i. La participation locale véritable dépend de la négociation d'un cadre conceptuel commun pour guider les activités, non seulement entre les personnes de l'extérieur et la communauté locale mais aussi au sein des sous-groupes locaux.

- ii. Une approche systématique s'impose pour identifier correctement les bénéfiques et les coûts associés à certaines activités et les compromis cachés. Même au coeur du processus participatif le mieux intentionné du monde, y parvenir peut s'avérer un défi pratique.
- iii. Les sous-groupes communautaires doivent négocier et s'accorder sur des compromis acceptables, des objectifs à atteindre et des indicateurs de succès pour que le processus de planification, de suivi et d'évaluation soit véritablement basé sur la communauté.

L'outil ECC a été élaboré au Guyana avec le peuple Makushi, le quatrième plus grand groupe indigène d'Amérique du Sud. Au Guyana, les Makushi occupent la zone qui englobe la forêt d'Iwokrama et ses environs. De par sa nature, l'ECC est constamment affinée au fil de son application. Les communautés locales, le Conseil de développement du district de Rupunini-Nord, leur ONG, et le Centre international de conservation et de développement de la forêt pluviale d'Iwokrama continueront de perfectionner l'ECC à mesure qu'ils l'appliqueront. Les usagers devraient se sentir à même d'utiliser l'outil, de l'adapter et de le perfectionner. Veuillez nous faire part de vos commentaires et de votre expérience en contactant www.iwokrama.org ou www.iied.org.

Qui peut se servir de l'ECC et dans quel but ?

L'ECC peut servir à planifier et à évaluer, avec la population locale, tout projet de développement, de conservation, de commerce ou de gestion des moyens de subsistances durables ou autres ressources intégrées. Il peut également fournir des informations initiales, qui peuvent ensuite servir à concevoir et à mettre en œuvre des programmes de suivi détaillé.

L'ECC est tout particulièrement utile aux groupes ayant des intérêts à long terme dans le renforcement des capacités d'autogestion des communautés locales et aux organisations – par exemple les autorités de gestion d'une zone protégée, les exploitations forestières ou autres sociétés extractives de ressources naturelles – ayant une présence à long terme et une responsabilité envers une zone donnée. Toutefois, les usagers peuvent se servir de l'ECC pour procéder à des diagnostics rapides au moment de planifier ou d'évaluer un projet particulier en réalisant promptement un ajustement du cadre conceptuel et en appliquant la technique de comparaison par paire afin d'évaluer les compromis.

Il existe deux options d'utilisation :

1. Elaborer une ECC avec une communauté, y compris les niveaux à atteindre (normes) et les indicateurs de réussite, et renforcer les compétences locales d'utilisation de l'outil ainsi élaboré et de la méthode de comparaison par paire sur une base permanente pour permettre un diagnostic rapide de toute initiative. Une fois l'ECC élaboré avec une communauté particulière, la communauté peut l'appliquer indépendamment ou en association avec des partenaires, afin d'évaluer rapidement toute proposition de projet commercial, de conservation ou de développement. L'approche peut aussi être employée pour une évaluation externe des projets et programmes de cette communauté, en fonction des ressources et du temps disponibles.
2. Evaluer plus rapidement un projet proposé ou existant en appliquant la *carte conceptuelle* communautaire décrite dans cet outil, en l'adaptant aux circonstances locales et en réalisant un diagnostic rapide par paire de l'impact de chaque résultat du projet par rapport à chaque élément de la carte conceptuelle. Ceci sert de restitution globale en vue d'améliorer la cohérence et la convergence du projet.

S'il est vrai que l'ECC est utile aux groupes qui s'investissent auprès des communautés pour travailler sur des projets et procéder à un diagnostic rapide, le potentiel de l'approche serait pleinement exploité par ceux qui sont résolument décidés à promouvoir la prise de conscience et les capacités à long terme des communautés locales à définir et à gérer leur propre développement et leurs propres ressources naturelles.

L'ECC est utile non seulement aux personnes de l'extérieur qui travaillent en partenariat avec les communautés locales mais aussi aux communautés lorsqu'elles planifient et réalisent des activités internes ou des initiatives autogénérées. De fait, l'approche cherche à fournir un cadre pour permettre aux chefs de la communauté d'intégrer les projets et les activités réalisés par plusieurs groupes différents au sein d'une communauté donnée. L'ECC soutient la planification intégrée aussi bien en ce qui concerne l'alignement de différents projets ou initiatives susceptibles d'avoir lieu dans la communauté que du point de vue de l'examen des compromis culturels, sociaux, économiques et écologiques résultant d'actions dans des domaines donnés. L'approche qui consiste à développer un outil communautaire sur mesure, qui puisse ensuite être appliqué pour évaluer une initiative quelconque, habilite les communautés à être plus méthodiques durant le laps de temps relativement court qu'elles ont généralement pour décider si elles souhaitent ou non s'impliquer dans une entreprise, des moyens d'existence durables ou toute autre initiative de conservation et de développement. Les communautés peuvent évaluer tout projet ou toute initiative donné(e) par rapport aux priorités générales de la communauté à partir d'une technique systémique de comparaison par paire. Ceci renforce l'aptitude de la communauté à évaluer des initiatives proposées ou existantes par rapport à des priorités qu'elles ont fixées indépendamment de tout projet donné, afin de mettre au jour des compromis cachés et de prendre des décisions en fonction de leur système de valeurs.

Toutefois, il est peu probable que beaucoup de communautés locales auront des capacités autonomes suffisantes pour mettre au point et utiliser un outil ECC. Quiconque tentera d'utiliser la méthodologie avec la population locale devra envisager d'appuyer le renforcement des compétences locales concernant son application et - *c'est là un point crucial* - pour garantir son utilisation non seulement durant l'intervention mais aussi par la suite.

L'ECC peut aussi s'avérer très utile pour les groupes qui cherchent à travailler avec la population locale afin de renforcer la gouvernance et la reddition de comptes au niveau local. L'approche convient tout particulièrement aux travaux avec des groupes à forte spécificité sociale, tels que les peuples autochtones, car elle est axée sur les compromis acceptables, notamment ceux qui touchent à la culture et l'identité. Toutefois, elle peut être adaptée pour être utilisée avec des communautés multiculturelles qui partagent une dépendance à l'égard d'une ressource naturelle commune. L'ECC a été mise au point avec de petites communautés forestières du bouclier guyanais. L'outil convient parfaitement au travail avec les petites communautés mais il pourrait tout aussi bien être utile à des communautés de plus grande taille.

Combien de temps prend le processus ?

Le déploiement global de l'ECC avec une petite communauté peut prendre environ deux mois et demi et il nécessite les ressources d'un petit projet. Cette estimation comprend le temps requis pour tous les préparatifs, les travaux de terrain, la sensibilisation du village, la mobilisation, la formation, la documentation et les activités de suivi. L'élaboration d'un outil ECC équivaut à l'exécution d'un petit projet. Les travaux de terrain associés au développement de l'ECC avec un animateur chef de file dans un village, dont la population est d'environ 300 à 500 habitants, devraient prendre environ 3 semaines. Ceci comprend une estimation du temps requis pour élaborer une carte conceptuelle de village, mettre au point les normes villageoises (objectifs à atteindre) et les indicateurs pour le suivi des objectifs de développement et pour tester l'ECC obtenue. Une ECC peut être élaborée plus vite avec une équipe d'animateurs chefs de file qualifiés travaillant simultanément avec différents sous-groupes de villages.

Néanmoins, la totalité du processus n'a pas à être comprimée ; il peut être étalé sur une période plus longue en fonction de la disponibilité des villageois, des animateurs, des ressources et de la nature de l'engagement. Le temps requis dépendra également du degré de familiarité des animateurs à l'égard du contexte local, de l'expérience des villageois en matière de processus participatifs, de leur engagement envers le processus et de leur capacité à s'organiser. Si le village n'est pas constitué d'un groupe unique socialement distinct, le temps requis pour négocier un ensemble d'objectifs communs sera vraisemblablement plus long et plusieurs étapes devront être répétées à divers intervalles afin d'élaborer la carte conceptuelle, les niveaux à atteindre et les indicateurs. En général, une participation de soixante pour cent de chaque sous-groupe identifié dans un village suffit pour élaborer un outil sur mesure qui soit valide pour le village et qui pourra être affiné à l'usage au fil de la participation au niveau local.

Structure et utilisation de cet outil

Ce guide d'outil est structuré en sept chapitres supplémentaires. En règle générale, cette structure suit les étapes d'élaboration de l'ECC.

Le chapitre 2 donne un résumé descriptif de l'ECC et des cadres théoriques qui servent à son élaboration.

Le chapitre 3 donne des conseils de préparation et des astuces pour vous préparer ainsi que la communauté à entreprendre l'élaboration de l'ECC.

Le chapitre 4 décrit la première phase de l'élaboration de l'ECC - une procédure de création, étape par étape, de la carte conceptuelle du village.

Le chapitre 5 décrit la deuxième phase de l'élaboration de l'ECC – une procédure d'élaboration et de négociation, étape par étape, des normes (objectifs à atteindre) du village.

Le chapitre 6 décrit la troisième phase de l'élaboration de l'ECC – une procédure d'élaboration, étape par étape, d'indicateurs pictographiques simples pour chacune des normes du village.

Le chapitre 7 décrit la phase de mise à l'essai – une procédure, étape par étape, permettant de tester et d'ajuster l'ECC.

Le chapitre 8 résume les principales étapes et tire des conclusions.

Afin d'apprécier pleinement la méthodologie, cet outil devrait être utilisé en parallèle avec le Supplément sur les points d'apprentissage et les études de cas, qui décrit dans leur grande ligne les acquis et qui donne des exemples illustrés, des explications pratiques et un aperçu des résultats aux différents stades de l'élaboration de l'ECC. Par souci de commodité, ces études de cas et ses exemples sont référencés dans chaque section de l'outil.

2. Résumé descriptif de l'ECC et des cadres théoriques qui servent à son élaboration

Résumé descriptif : phases de l'élaboration de l'ECC

L'ECC comprend :

- i. Une *carte conceptuelle* sur mesure de la communauté ;
- ii. Des *normes* (objectifs à atteindre) pour chaque élément de la carte conceptuelle ;
- iii. Des *indicateurs* pictographiques simples correspondant à chacun des niveaux ;
- iv. L'application ordinaire d'une technique de comparaison systématique par paire, et
- v. Une négociation encadrée afin d'arriver à des normes, des indicateurs et des compromis acceptables communs à tout le village

La carte conceptuelle, les normes et les indicateurs représentent les principaux domaines de priorité, les objectifs et les moyens qu'a la communauté pour mesurer le succès et s'adapter sur une base continue.

En résumé, la méthodologie d'élaboration de l'ECC avec une communauté donnée comprend les grandes phases suivantes plus une préparation d'ensemble et un processus de compte rendu aux chefs de la communauté :

I. Phase préparatoire – Vous préparer et préparer la communauté

Une série d'étapes pour veiller à la pleine appropriation du projet par la communauté locale, à ce qu'il y ait un véritable engagement de la part celle-ci et à ce qu'elle soit prête à participer au processus. Cette phase comprend la préparation des travaux de terrain, la programmation et la définition concertée de procédures de suivi de l'avancement et de compte rendu du projet aux dirigeants locaux.

II. Phase de développement

1^{er} palier – Développement d'une carte conceptuelle sur mesure de la communauté

Ceci s'effectue par le biais d'une série d'exercices ouverts qui ne limitent pas la catégorisation conceptuelle de leur monde par les résidents locaux ni des forces qu'ils estiment agir sur ce monde. La carte conceptuelle définitive est le fruit d'un processus de négociation entre les différents sous-groupes communautaires. Cette carte peut être vérifiée par recoupement avec des cadres conceptuels extérieurs. Dans ce cas, les cadres des moyens de subsistance durables et de l'écosystème humain sont utilisés en association (Encadrés 1 et 2 respectivement), pour voir s'il existe d'autres aspects qui ont peut-être été omis mais qui sont pourtant importants aux yeux de la communauté. Cette carte conceptuelle sur mesure sert d'outil de base à la planification et à l'évaluation villageoises.

II. Phase de développement

2^{ème} palier – Développement des normes ou niveaux à atteindre pour chaque élément de la carte conceptuelle communautaire (objectifs pour une période déterminée)

Ceci s'obtient à l'issue d'une série d'étapes orientée sur l'apprentissage qui vise à réfléchir sur les changements historiques et leurs causes sous-jacentes et à identifier les enjeux actuels et les priorités pour chacun des éléments de la carte conceptuelle. Les normes fixées pour chaque élément de la carte conceptuelle communautaire sont systématiquement comparées afin d'identifier et de s'accorder sur des compromis acceptables en supprimant les incohérences. Pour mettre au point un ensemble concerté de normes communautaires qui ne démotivent pas un sous-groupe donné, les normes sont d'abord négociées au sein de chaque sous-groupe puis renégociées entre tous les sous-groupes.

II. Phase de développement

3^{ème} palier – Elaboration d'indicateurs pictographiques pour chaque norme

Ceci implique l'élaboration d'indicateurs pictographiques simples, sensibles, mesurables et spécifiques pour chacune des normes communautaires. Les indicateurs sont développés en sous-groupe puis compilés au niveau communautaire.

III. Phase d'essai

Test de l'application de l'ECC à l'évaluation d'un projet

Application des normes et indicateurs initiaux à l'évaluation d'un projet ou d'une initiative existant(e) au sein de la communauté. Ceci permet de procéder aux ajustements et au peaufinage requis de tous les aspects du processus, y compris la carte conceptuelle communautaire sur mesure.

Encadré 1 – Cadre des moyens de subsistance durables

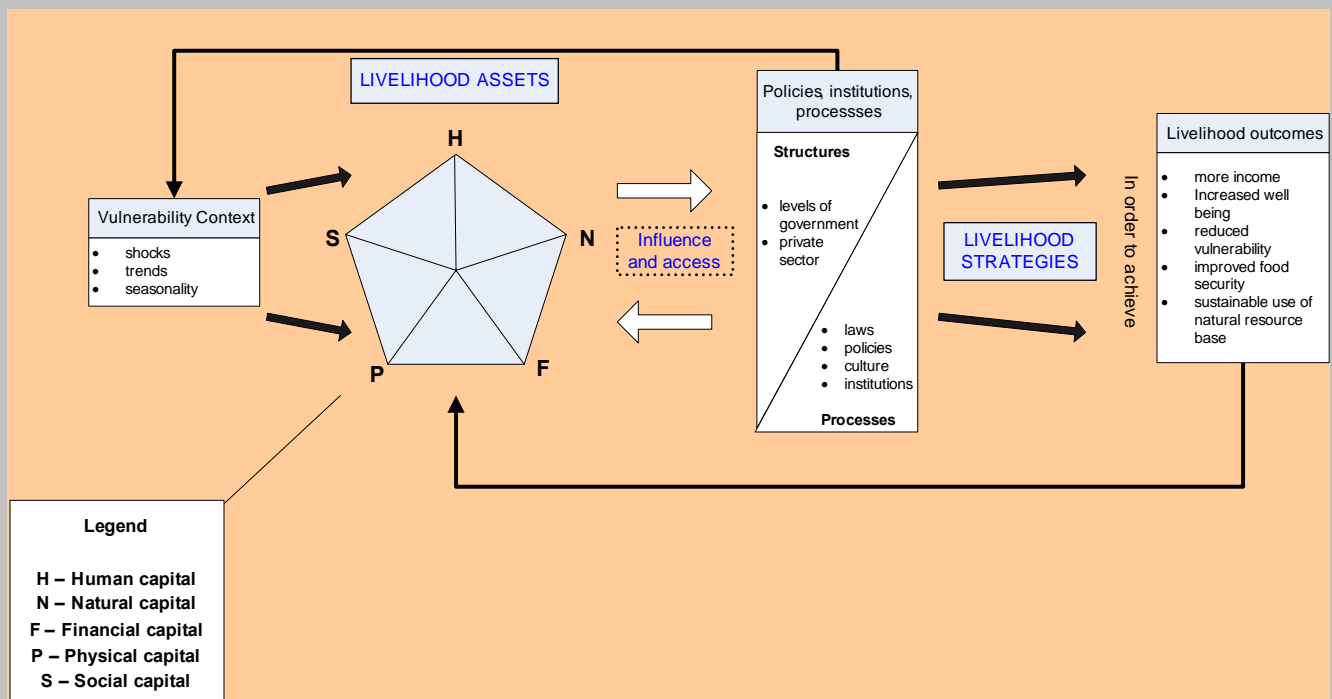
Depuis les années soixante-dix, l'idée que le secteur du développement se fait de la pauvreté s'est étoffée. Un moyen de subsistance durable peut se définir comme suit :

“un moyen de subsistance comprend les capacités d'une personne, ses actifs (réserves, ressources, prétentions et accès) et les activités qu'elle doit nécessairement mener pour s'assurer de quoi vivre ; un moyen de subsistance est durable s'il permet de faire face et de se remettre de chocs et de situations de stress, de conserver ou d'accroître ses capacités et ses actifs et d'offrir des opportunités d'existence durables à la génération suivante ; et s'il apporte des avantages nets aux autres moyens de subsistance aux niveaux local et mondial, à court et long termes.”
(Chambers et Conway, 1992)

Plusieurs cadres des moyens de subsistance durables plus ou moins analogues sont utilisés par différentes agences. Les cadres se concentrent sur les différentes stratégies qu'utilisent les gens pour satisfaire leurs besoins de subsistance et le niveau d'accès aux 5 actifs majeurs : *actifs sociaux, actifs humains, actifs physiques, actifs financiers et actifs naturels*. Tout aussi importants sont les facteurs qui influencent l'accès aux actifs et aux opportunités. Parmi ceux-ci, les éléments qui revêtent une importance primordiale sont : les structures et politiques institutionnelles au niveau macro, les *tendances* telles que les transformations économiques ou technologiques, les variations saisonnières, les *chocs* tels que les catastrophes naturelles ou les conflits ; et les processus qui découlent de ces facteurs tels que les politiques, les lois et la culture.

En principe, le cadre des moyens de subsistance durables est censé :

- Etre utilisé de façon participative de manière à ce que les praticiens soient guidés par les priorités de la population ;
- Commencer par l'analyse des forces de la population, et non de ses besoins ;
- Influencer les processus et les institutions au niveau macro afin d'améliorer les options de subsistance des ménages ;
- Comprendre et réagir au caractère dynamique de la pauvreté et à ses influences, ce qui implique une approche par l'apprentissage pour comprendre les relations de cause à effet de la pauvreté ;
- Appuyer et promouvoir les moyens de subsistance qui sont économiquement, environnementalement, socialement et institutionnellement durables, c'est-à-dire capables de résister aux chocs, de rester indépendants de tout soutien extérieur, de maintenir la productivité à long terme des ressources naturelles sans nuire aux options de subsistance ouvertes aux tiers.



Source/Complément d'information :

www.livelihoodconnect.org

LIVELIHOOD ASSETS	ACTIFS DE SUBSISTANCE
Vulnerability Context	Contexte de vulnérabilité
shocks	chocs
trends	tendances
seasonality	saisonnalité
Influence and access	Influence et accès
Policies, institutions, processes	Politiques, institutions, processus
Structures	Structures
levels of government	échelons gouvernementaux
private sector	secteur privé
laws	lois
policies	politiques
culture	culture
institutions	institutions
Processes	Processus
LIVEHOOD STRATEGIES	STRATEGIES DE SUBSISTANCE
in order to achieve	pour atteindre
Livelihood outcomes	Extrants de subsistance
more income	plus de revenu
increased well being	bien-être accru
reduced vulnerability	vulnérabilité réduite
improved food security	sécurité alimentaire renforcée
sustainable use of natural resource base	emploi durable de la base de ressources naturelles
Legend	Légende
H – Human capital	H – Capital humain
N – Natural capital	N – Capital naturel
F – Financial capital	F – Capital financier
P – Physical capital	P – Capital physique
S – Social capital	S – Capital social

Encadré 2 – Cadre de l'écosystème humain

Le Modèle de l'écosystème humain considère tout écosystème particulier comme un écosystème "humain" : "un système cohérent de facteurs biophysiques et sociaux capable d'adaptation et de durabilité dans le temps" (Machlis *et al.* 1997). Vu sous cet angle, un écosystème est une entité intégrée et dynamique des ressources naturelles, socio-économiques et culturelles vitales qui circulent dans le système. Les flux de ressources au sein des écosystèmes sont régulés par des institutions sociales y compris la santé, la justice et la législation et par des changements dans les cycles physiologiques, individuels, institutionnels et environnementaux. Il est aussi important de noter que les ressources au sein d'un écosystème peuvent être utilisées à l'intérieur de celui-ci, déplacées à l'extérieur ou importées de l'extérieur. Ainsi par exemple, les capitaux financiers externes, l'information et les compétences et les marchandises exportées sont des moteurs vitaux de changement pour les écosystèmes. Enfin, les flux de ressources sont souvent fortement affectés par l'ordre social y compris les identités individuelles et de groupes, les normes sociales et les hiérarchies sociales. Les ressources vitales et les systèmes sociaux qui réglementent leurs flux peuvent être schématisés, comme illustré à la Figure 1. Machlis *et al.* (1997) recommandent que ce modèle d'écosystème humain soit utilisé comme cadre organisationnel pour des évaluations de l'impact social associées à des plans de gestion de l'écosystème. La valeur du modèle dans ce contexte est qu'elle fournit des lignes directrices pour saisir toute la gamme d'impacts potentiels des changements et elle permet aussi d'examiner les compromis et les changements associés.

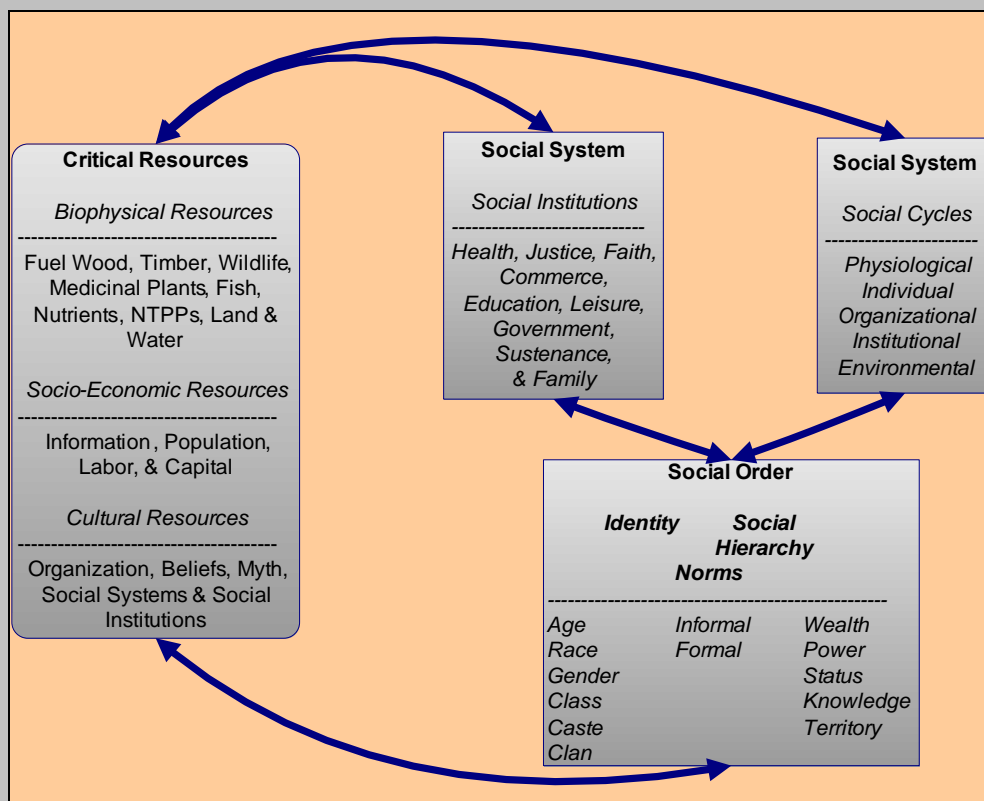


Figure 1 : Modèle d'écosystème humain (d'après Machlis *et al.* 1997)

Sources/Complément d'information :

- Force, J. E. et G. E. Machlis. 1997. The human ecosystem. Part II: Social indicators in ecosystem management. *Society and Natural Resources*. **10**:369-382.
- Machlis, G. E., J. E. Force et W. R. Burch. 1999. The human ecosystem as an organizing concept in ecosystem management. Pages 21-36. *in* R. C. Szaro, N. C. Johnson, W. T. Sexton et A. J. Malk, éditeurs. *Ecological stewardship: a common reference for ecosystem management*. Elsevier Science, Oxford, UK.
- Machlis, G. E., J. E. Force et W. R. J. Burch. 1997. The Human Ecosystem Part I: The Human Ecosystem as an Organizing Concept in Ecosystem Management. *Society and Natural Resources* **10**:347-367.

Critical Resources	Ressources vitales
<i>Biophysical Resources</i>	<i>Ressources biophysiques</i>
Fuel Wood, Timber, Wildlife, Medicinal Plants, Fish, Nutrients, NTPPs, Land & Water	Bois de chauffe, bois d'oeuvre, vie sauvage, plantes médicinales, ressources halieutiques, nutriments, PVNL, terre & eau
<i>Socio-Economic Resources</i>	<i>Ressources socio-économiques</i>
Information, Population, Labor & Capital	Information, population, main-d'œuvre et capital
<i>Cultural Resources</i>	<i>Ressources culturelles</i>
Organization, Beliefs, Myth, Social Systems & Social Institutions	Organisation, croyances, mythe, systèmes sociaux et institutions sociales
Social System	Système social
<i>Social Institutions</i>	<i>Institutions sociales</i>
Health, Justice, Faith, Commerce, Education, Leisure, Government, Sustenance & Family	Santé, justice, foi, commerce, enseignement, loisirs, gouvernement, subsistance & famille
Social System	Système social
<i>Social Cycles</i>	<i>Cycles sociaux</i>
Physiological	Physiologique
Individual	Individuel
Organizational	Organisationnel
Institutionnal	Institutionnel
Environmental	Environnemental
Social Order	Ordre social
<i>Identity</i>	<i>Identité</i>
<i>Social Hierarchy</i>	<i>Hiérarchie sociale</i>
Norms	Normes
Age	Age
Race	Race
Gender	Sexe
Class	Classe
Caste	Caste
Clan	Clan
Informal	Informelles
Formal	Formelles
Wealth	Richesse
Power	Pouvoir
Status	Statut
Knowledge	Savoir
Territory	Territoire

3. Phase préparatoire – Préparation et gestion du processus global

Toute planification intensive avec la communauté dépend d'une organisation soignée. Durant la phase préparatoire, il vous faudra veiller à ce que les dirigeants et les membres de la communauté soient parfaitement informés, motivés et préparés à s'investir dans le processus, et à ce que les personnes ressources locales soient identifiées et formées pour appuyer ce processus.

Cette section décrit certaines des étapes requises pour inviter la communauté à entreprendre l'élaboration de l'ECC. Ces étapes ne sont que certaines des activités requises pour préparer les travaux de terrain avec la communauté. Les utilisateurs devront personnaliser leur approche en fonction des circonstances locales dans lesquelles ils travaillent.

► Supplément sur les acquis et les études de cas

Référence spécifique :

Etude de cas 1 : Processus global d'élaboration d'un outil sur mesure de planification et d'évaluation avec les Makushi au Guyana.

Objectifs de la phase préparatoire :

Vous devriez :

- Identifier des sous-groupes clés au sein de la communauté et d'autres facteurs qui devraient guider votre plan de travail avec la communauté. Entre autres, migration saisonnière, cycles d'utilisation des ressources, principaux leaders formels et informels et autres facteurs.
- Identifier et partager l'information avec les principaux leaders du village, les sous-groupes et les membres de la communauté en général. S'il existe beaucoup de villages dans une région donnée avec une autorité de tutelle, entreprendre la préparation au niveau de chaque village et au niveau inter-village.
- Organiser des sessions adaptées pour discuter avec les principaux représentants et les sensibiliser aux travaux proposés. Demander leur approbation par le biais d'un processus éclairé de prise de décision. Planifier avec eux une approche pour le partage d'information et obtenir l'approbation des membres de la communauté concernant la recherche et le processus global. Ceci devrait inclure des mesures pour rendre compte des progrès accomplis aux dirigeants, pour une évaluation continue et pour mobiliser et préparer la participation des villageois.
- Arriver à une appréciation commune de l'ensemble du processus de recherche avec la communauté et à un calendrier de déroulement du processus.
- Identifier et former des personnes ressources locales pour appuyer l'encadrement et l'observation des participants afin d'assurer une évaluation continue, une interprétation et un appui de l'animation. Ces personnes seront impliquées dans un apprentissage orienté sur l'action. Elles sont un vivier de ressources important pour la formation ultérieure afin de renforcer les capacités de la communauté pour qu'elle continue à appliquer l'ECC.
- Elaborer une méthode journalière d'évaluation et de suivi des progrès avec les personnes ressources locales.
- Organiser une réunion introductive au niveau du village pour échanger des informations, obtenir des réactions, finaliser le planning des activités et renforcer l'engagement de participation de la communauté.
- Organiser le réseau logistique et veiller à ce que les leaders et les personnes ressources aient le soutien approprié pour travailler avec les villageois à la préparation des recherches sur le terrain.

Étapes de la phase préparatoire :

Etape 1	<i>Approche des chefs de la communauté locale : réunion introductive</i>
Qui impliquer ? Chefs locaux : quelques réunions avec les principaux chefs et des présentations durant les réunions.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contactez les chefs communautaires lors de leurs forums pour amorcer des discussions préliminaires. Introduisez le concept en privilégiant la confiance et le respect mutuels – montrez-leur ouvertement les ressources financières et autres que vous devez engager. ➤ Les dirigeants peuvent être des élus mais aussi des chefs coutumiers, les chefs des institutions villageoises, les guérisseurs traditionnels, les personnes locales ayant la charge d'un projet, etc. ➤ Tentez de découvrir leur expérience en matière de projets et déterminez si les chefs perçoivent d'ores et déjà la valeur d'un outil interne de planification et d'évaluation et ce qui est déjà intervenu dans ce sens. <p>Le cas échéant, envisagez comment organiser une réunion introductive plus large et décidez d'un processus préliminaire avec les chefs.</p>
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parlez en profondeur avec chacun des chefs concernant les mérites de la méthodologie et sondez leurs préoccupations avant de préparer la réunion introductive. Prenez soin de partager toutes les informations sur les ressources et les budgets disponibles et soyez très ouvert concernant le temps requis et autres contraintes imposées aux leaders et à leur communauté. - Soyez très clair sur la façon dont la contribution des leaders et de la communauté sera intégrée dans le processus et effectuez les changements nécessaires en fonction de leurs commentaires. 	

Etape 2	<i>Effectuer une évaluation du contexte : principaux groupes de parties prenantes au sein de la communauté</i>
Qui impliquer ? Chefs locaux : Vous pouvez vous servir de toute une panoplie de méthodes, y compris des groupes de discussion, des diagnostics rapides, et des informants clés.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concentrez-vous sur tous les types possibles de différenciation sociale au sein des villages : sexe, âge, accès aux actifs, catégories de revenu-moyens de subsistance, individus plus/moins habitués à l'interaction avec des personnes de l'extérieur, etc. ➤ S'il existe une tendance à la migration pour trouver un emploi, établissez le cycle de migration et déterminez les périodes durant lesquelles les migrants saisonniers seraient en mesure de prendre part au processus. Identifiez les événements planifiés/répétitifs susceptibles de limiter ou d'encourager la participation. ➤ Identifiez des personnes qui occupent des postes clés tels que des enseignants, des auxiliaires de santé, des agents de projet villageois, des shamans, des membres de l'assemblée villageoise, et des chefs de groupes de femmes. <p>Discutez et décidez d'une stratégie pour inviter les principaux leaders ou les représentants des sous-groupes du village à participer à un atelier de planification.</p>
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'étendue des travaux à ce stade sera fonction de votre degré de familiarisation avec la communauté et l'information existante. L'information recueillie vous aidera à planifier un Atelier de sensibilisation et de planification et à réaliser les travaux de terrain dans la communauté. - Vous souhaitez peut-être demander l'assistance de travailleurs locaux qui connaissent mieux les circonstances locales. Demandez l'avis des leaders. - Concentrez-vous sur l'identification de réseaux locaux et d'institutions formelles et informelles et sur des représentants qui pourraient venir à l'atelier introductif et retourner auprès de leur groupe respectif pour leur expliquer le but de votre mission. 	

<p>Etape 3</p>	<p><i>Planifier un atelier de sensibilisation et de planification et mobiliser les représentants clés pour qu'ils y participent</i></p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Mobilisateurs recrutés ou bénévoles</p> <p>La mobilisation et la planification prennent environ 3 à 4 semaines. Le planning peut être finalisé dans les tribunes locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discutez d'un lieu et d'une date appropriés. Proposez l'ordre du jour de l'atelier et modifiez-le en fonction des commentaires. ➤ Prévoyez des travaux de proximité par les chefs locaux auprès des représentants des sous-groupes identifiés, pour les inviter à assister à l'atelier, en expliquer le but et leur demander d'en parler dans leur communauté. ➤ Prévoyez tout ce qu'il faut pour appuyer ce processus, y compris des lettres le cas échéant, un soutien logistique, etc. ➤ Amorcez un dialogue avec d'autres agents locaux et invitez-les ; par ex. les agents locaux des ministères gouvernementaux, les agents des bureaux forestiers, etc. Leur soutien et leur sensibilisation au projet peuvent être vitaux pour son succès à long terme.
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie idéale est que les chefs de la communauté rencontrent et mobilisent les représentants des groupes ; cela donne un indicateur précoce de leur degré d'engagement. - Prévoyez au moins trois semaines de mobilisation de façon à ne pas perturber l'emploi du temps des résidents et pour vous permettre de planifier en conséquence. - Assurez-vous de la participation de chaque invité et prévoyez un mode de transport en cas de besoin. 	

<p>Etape 4</p>	<p><i>Organiser un atelier participatif de sensibilisation et de planification avec les principaux chefs et représentants des parties prenantes</i></p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Représentants des groupes clés de parties prenantes Agents locaux (gouvernement, projets de développement/conservation, etc.)</p> <p>Il est possible que la présence de fonctionnaires locaux et autres agents bride la participation locale. A vous de jauger la situation au cas par cas pour décider de les inviter dès maintenant ou de tenir des consultations séparées, en compagnie des chefs locaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présentez l’objet de l’atelier de façon simple et précise. ➤ Encouragez la prise de conscience communautaire : <ul style="list-style-type: none"> ○ Réalisez des exercices participatifs pour encourager les participants à réfléchir au niveau actuel d’autogestion par la communauté dans le cadre des projets extérieurs. ○ Examinez les résultats des projets qui sont entièrement impulsés de l’intérieur et voyez comment ils pourraient être améliorés. ○ Examinez collectivement le besoin d’un processus local renforcé de gestion et de planification. ➤ Dégagez les notions locales de “planification, “suivi”, “évaluation”” et “indicateurs” – analogies locales des participants afin de donner une couleur locale aux termes mal connus et expliquez les liens qui existent entre eux. ➤ Examinez si l’élaboration de l’ECC peut déboucher sur une plus grande autogestion et si les participants estiment que la réalisation du processus proposé pour développer la méthodologie serait bénéfique. Dans l’affirmative : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Discutez et identifiez des groupes et des individus qui devraient être impliqués et, éventuellement, dressez une liste initiale des personnes ressources locales susceptibles d’appuyer le processus. ➤ Concevez un processus d’ensemble avec les participants, qui comprendra un échéancier, des dates de compte rendu aux chefs locaux, des plans de mobilisation des membres de la communauté et de réalisation des travaux de terrain. ➤ Réalisez un exercice interactif lors duquel les participants peuvent s’entraîner à “faire passer le message” ; ceci vous donnera une idée du degré d’appréciation des principales notions associées au processus en évitant le risque de mal informer les parties prenantes.
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <p>Supplément sur les acquis et les études de cas : Etude de cas 1 : Processus global d’élaboration d’un outil sur mesure de planification et d’évaluation avec les Makushi au Guyana. Etude de cas 2 : Rapport sur l’atelier de sensibilisation et de planification dans le district d’Annai.</p>	

<p>Etape 5</p>	<p><i>Pour chaque village participant, identifier des sous-groupes appropriés avec lesquels mener les travaux de terrain</i></p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux</p> <p>Peut requérir des groupes de discussion et des diagnostics rapides.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finalisez les “sous-groupes” déterminants pour chaque village. C’est le nombre de sous-groupes qui décidera du plan global. Les critères comprendront l’âge, le sexe, la structure démographique, les interactions particulières avec les ressources, la dépendance envers la migration, le niveau de revenu et d’autres facteurs propres à la région. ➤ Décidez de la catégorie principale avec laquelle vous allez travailler. Ainsi par exemple, vous pourrez choisir de grouper les membres en fonction de leur sexe, puis de ventiler ces groupes en fonction de l’âge, car l’âge reproducteur et le nombre d’enfants est susceptible de faire une grande différence dans les stratégies et les perspectives de moyens de subsistance. S’il peut exister des écarts de pouvoir, vous déciderez peut-être de regrouper toutes les jeunes femmes (âgées par ex. de 15 à 25 ans) ou bien de créer des sous-groupes s’il existe des différences marquées. ➤ Passez votre classification en revue avec les principaux représentants de la communauté.
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> - La catégorisation des sous-groupes variera en fonction des circonstances. Toutefois, quelles que soient les catégories de sous-groupes que vous choisirez, faites toujours une distinction entre les sexes et les groupes d’âge, qui tendent à avoir des priorités différentes dans leur vision de l’avenir. - Servez-vous de la taille des groupes pour vous aider à faire de nouvelles subdivisions (une vingtaine est une bonne taille) pour réaliser les exercices. - Prenez soin de ne pas pousser les subdivisions trop loin car vous risqueriez d’éroder l’apprentissage collectif, qui est important pour ce processus. - A noter que vous devrez réaliser chaque étape avec chaque groupe puis négocier en séance plénière. Tenez compte du temps et des ressources que cela exigera (sans compromettre la qualité). - Pour garantir la participation, la clé est de savoir comment vous allez encadrer le processus et de prendre le temps de discuter des problèmes avec les individus concernés. - Les personnes ressources locales connaissent bien les circonstances locales et peuvent vous aider à décrypter les sous-entendus et à appuyer les participants moins puissants dans les sous-groupes. 	

<p>Etape 6</p>	<p>Identifier et former des personnes ressources locales / des mobilisateurs pour les exercices au niveau du village</p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Représentants des principaux groupes de parties prenantes</p> <p>Dans certains cas, peut nécessiter des réunions communautaires si les groupes de parties prenantes souhaitent sélectionner leur propre personne ressource.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si vous ne savez pas où trouver un vivier de personnes ressources adaptées, demandez l'aide des représentants de la communauté ou d'autres chercheurs ou praticiens qui connaissent mieux la région. ➤ Donnez des critères clairs. Triez les candidats en retenant au moins les critères suivants : parlant couramment toutes les langues locales ; acceptables aux yeux de la communauté locale et, tout particulièrement, au sous-groupe dont vous espérez l'appui ; capables de s'exprimer ; capacité organisationnelle prouvée ; issus d'une multitude de familles pas seulement de l'élite locale ; représentatifs de la démographie de la communauté, c.à.d. essayez de recruter dans les groupes d'âges, les sexes et autres groupes clés de parties prenantes, par ex. les chasseurs, pour que tous les sous-groupes soient représentés ; volonté de s'investir dans une formation ; et disponibilité à long terme auprès de la communauté. ➤ Une équipe d'environ 10 personnes ressources devrait suffire en fonction de la taille du village (pour 300 habitants) ; vous pourrez probablement appairer les personnes ressources et les sous-groupes au cours du processus. ➤ Consacrez au moins 1 semaine à la préparation des personnes ressources en expliquant les principes fondamentaux de l'encadrement, la planification, le suivi et l'évaluation. Etablissez des rôles et des responsabilités clairs, examinez les enjeux propres à chaque groupe et entraînez-vous à réaliser les exercices planifiés – à la fois pour former les personnes ressources et pour ajuster les exercices en fonction du contexte local.
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le test des exercices prévus avec les personnes ressources est un bon moyen de perfectionner les exercices et de soulever des questions susceptibles d'améliorer l'encadrement. - Encouragez un esprit d'équipe et une culture de restitution franche. Donnez aux personnes ressources l'opportunité d'animer des sessions. - Le temps requis et la formation nécessaire dépendront du contexte et cette étape pourrait prendre plus d'une semaine. 	

Etape 7	<i>Elaborer, avec les personnes ressources, des méthodes d'évaluation journalière du processus et de suivi de la participation</i>
Qui impliquer ? Personnes ressources	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discutez et mettez vous d'accord sur des paramètres que les personnes ressources devront suivre tout au long des travaux menés dans le village (par la suite, vous les mettrez en commun avec les villageois pour obtenir leur réaction) afin d'évaluer le processus. ➤ Elaborez un système pour le suivi de la participation. Par exemple, pour chaque sous-groupe, dressez la liste des ménages représentés dans le village. ➤ Planifiez des séances de restitution journalières avec des personnes ressources et des séances de restitution avec les villageois. Assurez-vous que les personnes ressources sont parfaitement conscientes de leur rôle.
Conseils - Concentrez-vous sur "une évaluation à mesure" pour suivre les performances et adaptez la méthodologie au contexte local au fil de sa mise en œuvre. - N'oubliez pas de discuter des mécanismes d'évaluation au début des travaux avec chaque sous-groupe. - Demandez aux personnes ressources locales d'identifier à l'avance des sections traditionnellement marginalisées de la communauté pour aider les animateurs à faire en sorte que les points de vue de ces groupes ne soient pas noyés dans le processus. - Utilisez des méthodes visuelles simples pour assurer le suivi de la participation.	

Etape 8	<i>Etablir un calendrier d'activités et mobiliser les villageois suffisamment à l'avance</i>
Qui impliquer ? Chefs locaux Personnes ressources	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confirmez avec les chefs et les villageois les dates de travail au niveau du village (à confirmer lors des assemblées villageoises). En particulier, fixez une date et une heure pour la réunion de présentation au village. ➤ Travaillez avec les leaders et les personnes ressources afin de mettre au point un plan de mobilisation des ménages et distribuez les responsabilités entre les personnes ressources pour garantir la participation à la réunion de présentation. ➤ Organisez des séances d'entraînement où les personnes ressources peuvent s'entraîner à "communiquer le message" – les informations qu'elles partageront avec les ménages pour minimiser les risques de confusion ou de désinformation et pour les préparer à la réunion de présentation. ➤ Vérifiez avec les chefs et les représentants des principaux groupes de parties prenantes que leur circonscription participera à la réunion ou, en cas de besoin, menez les actions nécessaires pour réaliser des travaux de proximité efficaces auprès des groupes cibles pour garantir leur participation.
Conseils - S'attacher à déployer des efforts pour que les villageois puissent assister à la réunion de présentation lors de laquelle vous allez une fois de plus présenter le concept et chercher à obtenir leur engagement. - Si tout se passe bien, les chefs auront déjà obtenu l'approbation du village et sa décision d'assister à la réunion et de participer au projet ; les personnes ressources se contenteront de "transmettre un rappel" aux villageois et d'échanger des informations de façon à ce qu'ils soient mieux informés.	

<p>Etape 9</p>	<p><i>Organiser une réunion de présentation au village</i></p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Villageois (tous les sous-groupes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ce sont les chefs du village qui convoquent la réunion et présentent l'équipe. ➤ Expliquez clairement l'objet du projet, le processus global et les raisons pour lesquelles vous souhaitez travailler avec les villageois. ➤ Expliquez clairement les exercices planifiés avec le village, les résultats escomptés, le temps à consacrer à la restitution. ➤ Proposez des sous-groupes et expliquez clairement la logique de sélection des sous-groupes et la raison pour laquelle il est important que les membres des sous-groupes (genre, âge, etc.) et tout le village participent. ➤ Cherchez à obtenir les réactions des villageois aux sous-groupes proposés et leur volonté de s'engager. Faites de la place pour tout sous-groupe susceptible de faire surface. ➤ Proposez un calendrier d'activités ; finalisez les dates et heures et obtenez une promesse de participation. ➤ Soyez clair sur les attentes – les exercices se renforcent mutuellement de sorte que les villageois doivent être prêts à assister à toutes les sessions programmées pour leur sous-groupe. Soyez clair sur le niveau de participation escompté. ➤ Prenez soin d'être clair sur ce que les villageois attendent du processus – veillez à gérer ces attentes de façon à ce que les membres sachent quels résultats escomptés. ➤ Répondez à toute préoccupation soulevée par les villageois et intégrez leurs remarques et commentaires dans votre approche.
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> - Votre connaissance de la communauté et votre expérience de travail avec des villageois vous seront d'un grand secours à ce stade. - Soyez très souple et soyez prêt à changer les dates et heures de réunion. Différents sous-groupes pourront venir à des heures différentes en fonction de leurs modes de vie. Prenez soin de ne pas exclure les groupes moins fortunés qui n'ont peut-être pas beaucoup de temps "libre". - Veillez à ce que le temps requis n'engendre pas une surcharge pour les groupes ; si c'est le cas, espacez les sessions. - Veillez à ce que les villageois comprennent qu'une fois commencé, il leur faudra participer à l'ensemble du processus, sinon l'initiative échouera. Mettez l'accent sur la valeur de l'apprentissage et la valeur pour leur communauté et leur avenir. 	

Etape 10	<i>Planifier la logistique avec soin et garantir le soutien nécessaire au processus</i>
Qui impliquer ? Chefs locaux Villageois	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veillez à ce que les lieux de rencontre soient accessibles et adaptés aux activités prévues. Il convient de privilégier les lieux de rencontre traditionnels du village. ➤ Les sessions durent toute la journée ; veillez à prévoir des en-cas ou des repas. A noter que les enfants peuvent accompagner les femmes et prévoir en conséquence ➤ Dans toute la mesure du possible, approvisionnez-vous auprès de la population et des fournisseurs locaux. ➤ En cas de besoin, organisez des transports fiables.
Conseils - La logistique et une préparation sans heurts sont importantes de manière à ne pas gaspiller le temps des participants. Veillez à ce que les sessions respectent les temps alloués et à ce que les repas soient préparés à l'heure.	

<h2>Synthèse des étapes de la phase préparatoire</h2>
<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif premier de cette phase est d'arriver à vous entendre avec les chefs du village et les villageois sur un processus global pour réaliser des travaux de terrain, y compris un calendrier d'essais de champ et des sessions de compte rendu. • Identifier et préparer un groupe de personnes ressources locales afin d'appuyer le processus. • Prendre toutes les dispositions logistiques requises pour appuyer les travaux de terrain. • TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES CHEFS DE VILLAGE : 5 jours • TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES ANIMATEURS : 1 mois (y compris la préparation et les manifestations) • TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES PERSONNES RESSOURCES : 15 jours • TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES VILLAGEOIS : 2 jours

4. Phase de développement – 1^{er} palier : Négociation de la carte conceptuelle du village

La phase de développement de l'ECC implique des travaux de terrain au niveau du village afin de développer une carte conceptuelle, des normes et des indicateurs. Il s'agit là des pierres angulaires de l'ECC. Tout au long de cette phase, la technique de comparaisons par paire afin de rechercher des compromis, des incohérences et des synergies est introduite et renforcée. L'approche participative globale de la phase de développement consiste à ordonner le village en sous-groupes d'intérêts communs ou de circonstances communes pour veiller à ce que tout l'éventail des points de vue du village soit pris en compte dans l'élaboration de l'ECC. Les résultats des travaux des sous-groupes sont progressivement amalgamés par le biais d'un processus négocié pour arriver à un ensemble commun de normes et d'indicateurs propres au village.

Le développement réussi de l'ECC dépend, entre autres, de la qualité de l'encadrement, de la maîtrise des enjeux socio-écologiques locaux dont font preuve les animateurs et de la contribution des personnes ressources locales. Cette phase peut s'avérer ardue et délicate, car elle nécessite de l'animateur chef de file qu'il participe à toutes les activités de chaque sous-groupe afin de suivre le fil conducteur des enjeux et d'accompagner efficacement le processus de négociation. Les exercices sont conçus pour rehausser la prise de conscience et promouvoir le dialogue et évoluer lentement vers la réalisation des résultats de cette phase. Les opportunités d'apprentissage et d'échange entre les villageois sont riches et doivent être considérées comme faisant partie des résultats du processus tout entier.

Le 1^{er} palier de la phase de développement consiste à élaborer avec le village une *carte conceptuelle du village* reconnue par tous.

Objectifs de la phase de développement – 1^{er} palier :

Vous devriez :

- Expliquer à nouveau à tous les participants l'objet de l'entreprise ; veiller à ce qu'il comprennent l'ensemble du processus et les contraintes imposées en termes de temps, obtenir leur engagement à participer et déterminer si un participant a des besoins spéciaux auxquels il convient de répondre.
- Etablir des règles de participation et s'assurer qu'elles sont comprises et respectées par tous les participants. Ces règles concernent, entre autres, le respect d'autrui et le droit de chacun d'exprimer son opinion.
- Faire des exercices d'entraînement qui vous donnent un aperçu des aspirations individuelles, du degré de similitude ou d'écart entre les sous-groupes et à l'intérieur même de ceux-ci, et une idée des enjeux communautaires critiques qui préoccupent les villageois.
- Faire des exercices qui permettent à chaque individu de réfléchir sur sa vie et sur son interaction avec les ressources, les institutions et les tiers pour contribuer à la construction d'une carte conceptuelle communautaire.
- Elaborer une carte conceptuelle du village commune à tous en réunissant les sous-groupes puis en les invitant à se mettre d'accord sur ses éléments.

Phase de développement – Etapes du 1^{er} palier

Etape 1	<i>Expliquer l'objet de l'entreprise, esquisser et discuter des règles et obtenir un engagement de participation</i>
Qui impliquer ? Sous-groupes Réaliser cet exercice avec chaque sous-groupe. (1 heure)	<ul style="list-style-type: none">➤ Prévoyez un agencement circulaire des chaises.➤ Présentez-vous et laissez aux participants et aux personnes ressources le temps de faire de même.➤ Expliquez une fois de plus le processus global qui sera entrepris et demandez les réactions des participants ou clarifiez leurs questions. Prévoyez assez de temps pour une séance de questions-réponses et obtenez un engagement de participation à toutes les sessions.➤ Discutez et arrivez à un consensus sur les "règles du jeu" – comment le groupe traitera-t-il des différends éventuels et les relations entre les membres.➤ Vous pouvez soit écrire soit demander aux participants de dessiner des symboles représentant chaque règle et les afficher à un endroit très visible pour pouvoir les consulter en cas de besoin. Une fois que vous avez mis au point les règles du jeu d'un sous-groupe, vous pouvez vous en servir comme point de départ de la discussion avec les autres sous-groupes.
Conseils	
<ul style="list-style-type: none">- Observez le niveau de participation au moment du tracé des symboles pour représenter les règles du jeu. Notez les personnes qui participent activement au débat et celles qui restent en retrait.- Vous devrez passer pas mal de temps avec chaque sous-groupe, en observant leurs interactions, ce qui vous permettra de comprendre la dynamique du groupe et d'aiguiser vos aptitudes à capter un sous-entendu et à encadrer le groupe de manière efficace.	<ul style="list-style-type: none">- Les règles du jeu gouvernant l'interaction entre les membres devraient au moins comprendre les points suivants : donner à chacun la chance d'exprimer son avis ; s'attaquer au problème et non à une personne ; un système de résolution des différends ; et une discussion générale d'ensemble plutôt que plein de petits apartés. Il est important de renforcer ces règles régulièrement.- Il est très important d'obtenir l'engagement des participants envers l'ensemble du processus. Soulignez le fait que les sessions se renforcent mutuellement et que leur valeur pour la communauté et ses membres ne se fera sentir que s'ils assistent à toutes les sessions.

Etape 2	<i>L'avenir idéal et le pire des avenir</i>
Qui impliquer ? Sous-groupes Réaliser cet exercice avec chaque sous-groupe. (20 min. chacun ; 30 min. de restitution)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demandez à chaque participant de tracer sur une feuille au format A4 un scénario imaginaire sur, disons, 15 ans, pour illustrer l'avenir. <ul style="list-style-type: none"> ○ Sur une moitié – une représentation de l'avenir idéal ○ Sur l'autre moitié – un dessin du pire scénario de l'avenir ➤ Laissez tout le monde expliquer son dessin au groupe. ➤ Affichez les dessins sur le mur et discutez des questions qu'ils soulèvent.

Conseils

<ul style="list-style-type: none"> - Notez combien de personnes se situent dans la communauté et l'état de la communauté dans leur représentation de l'avenir (ne soulignez pas ce point avec les participants car cela risque de nuire à certains d'entre eux). - Notez la diversité/les similitudes dans les aspirations. - Comparez les sous-groupes : recherchez des tendances dans les aspirations et les craintes. Les jeunes font-ils preuve de plus d'individualité dans leur dessin que les plus vieux ? Y a-t-il d'autres tendances ? - Recherchez des perspectives intéressantes concernant la vie du village. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un exercice d'entraînement. Il donne un aperçu utile du village et des aspirations de ses habitants à un stade précoce du processus. - L'animateur et les personnes ressources devraient participer à l'exercice. De cette façon, vous pouvez partager quelques notions vous concernant, sur votre communauté, et sur les acquis de votre culture avec le groupe. - Notez les noms au dos des dessins. Dans le cadre de votre évaluation, vous pourrez refaire cet exercice à la fin du processus pour voir si les aspirations personnelles des participants ont évolué et comment. - Servez-vous d'une mise en scène au lieu du dessin si vous le souhaitez (ou un mélange des deux).
---	---

Etape 3	<i>Exercice – "Bon" village, village "perturbé"</i>
Qui impliquer ? Sous-groupes : Réaliser cet exercice avec chaque sous-groupe (20 min. chacun; 30 min. de restitution)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demandez aux participants de décrire à tour de rôle les aspects de leur communauté qu'ils aiment (ce qui va bien d'après eux) et les aspects qui mériteraient d'être améliorés. Ils peuvent s'exprimer par des mots, des dessins ou des jeux de rôle. ➤ Permettez à chacun d'expliquer au groupe sa liste, son dessin ou sa mise en scène. ➤ Discutez de chaque problème présenté.

Conseils

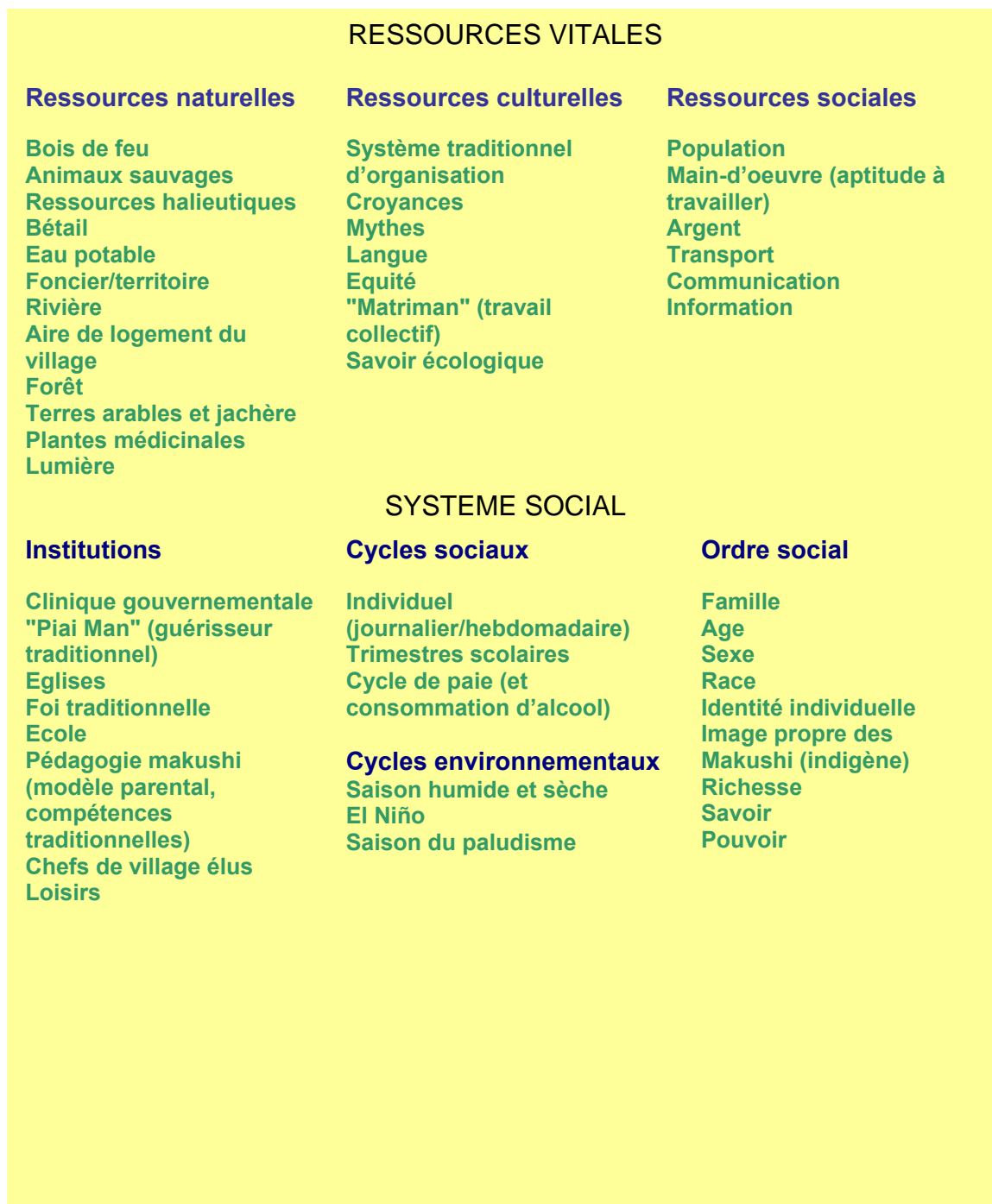
<ul style="list-style-type: none"> - Identifiez les principaux enjeux et les priorités et déterminez dans quelle mesure les participants de chaque sous-groupe sont d'accord sur les problèmes et leurs causes sous-jacentes. - Comparez les réponses des sous-groupes : essayez de discerner les tendances, les priorités, les problèmes pressants pour un groupe d'âge/un sexe particulier. 	<ul style="list-style-type: none"> - A ce stade, vous devriez vous être fait une idée des problèmes du village. Encadrez la discussion de manière à dégager les problèmes et les causes sous-jacentes. - Recherchez les causes de conflit potentiel et les divergences entre les participants. - Ouvrez l'oeil pour identifier les participants qui dominent le groupe et ceux qui ont moins confiance en eux.
---	---

<p>Etape 4</p>	<p>Exercice – “Remue-méninges” : notre monde</p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Sous-groupes</p> <p>Réaliser cet exercice avec chaque sous-groupe (45 min. de réflexion 1 h. de discussion de groupe) ou (45 minute de profils de cycles de vie ; 15 min. de compilation ; 1 h. de discussion)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demandez aux participants de réfléchir ensemble à toutes les choses qui font partie de leur vie (tous les aspects de leur vie dans la communauté) par ex. les terres, les relations et les institutions – quelles sortes de choses comptent pour eux ? ➤ Dressez une liste avec les participants et demandez-leur de grouper les choses qui sont associées par ex. les terres, la forêt, et la vie sauvage seraient regroupées sous "ressources naturelles" alors que l'école, le centre de santé etc. seraient regroupés sous la rubrique "institutions" – Toutefois, laissez les participants se charger des groupements et observez la manière dont ils organisent et nomment les différentes catégories. Utilisez des questions subjectives s'ils ont du mal, par exemple "ceci est-il semblable à cela d'une manière quelconque ?" Notez soigneusement la logique servant de base à la classification des différents éléments. ➤ Servez-vous des cadres de l'écosystème humain et des moyens de subsistance durables pour voir si jamais il existe des éléments majeurs qui n'ont pas été pris en compte. Appuyez-vous sur le cadre des moyens de subsistance durables uniquement pour vérifier ou encourager une nouvelle réflexion au sein du groupe. ➤ Discutez de la manière dont les participants ont classé les éléments de la carte ; expliquez en termes simples les cadres conceptuels utilisés par les personnes de l'extérieur et discutez des différences et des points communs. Vous devriez présenter et expliquer les aspects élémentaires des cadres. Ceci aidera la population locale à se familiariser avec les catégories utilisées par les personnes de l'extérieur avec lesquelles il leur faut traiter (sans toutefois effacer l'une ou l'autre de leurs catégories). <p>AUTREMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Travaillez avec des groupes de discussion issus de chacun des sous-groupes de village et énumérez toutes les activités des membres depuis l'instant où ils se lèvent jusqu'à ce qu'ils aillent se coucher - notez les écarts entre le week-end, la saison sèche et la saison des pluies, les trimestres scolaires ou d'autres considérations cycliques. ➤ Noter les ressources naturelles, les institutions, les pratiques culturelles, etc. dont ils font mention. ➤ Recueillez toutes ces informations pour dresser une liste qui sera transmise au sous-groupe tout entier pour l'approuver, voire l'étoffer.
<p>Conseils</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Recherchez les structures de base écologiques, sociales, économiques et culturelles de la vie communautaire. - Recherchez les tendances qui se dégagent au sein des groupes d'âge/des sexes et les différences qui ressortent au sein du village. - Observez comment les membres regroupent les éléments – quelles catégories ils attribuent. Recherchez les différences entre les sous-groupes. - Il convient de noter qu'il est impossible d'entamer un dialogue avec la population locale sans qu'il y ait un échange de 	<ul style="list-style-type: none"> - Les animateurs devraient solliciter les participants et se servir d'anecdotes et de récits pour qu'ils se rappellent des ressources dont ils dépendent pour leurs moyens de subsistance mais qu'il leur arrive de traiter comme allant de soi. - Les animateurs ne devraient pas demander une liste d'éléments. Par exemple, ne dressez pas la liste des "institutions" mais axez-vous plutôt sur les termes locaux utilisés par les gens. N'oubliez pas que parfois, du point de vue local, des concepts comme une "institution" sont souvent incarnés par une personne, disons le représentant d'une ONG, d'une autorité régionale ou centrale. Il vous faudra dégager cette notion.

valeurs. Il est important de rendre cet échange très clair et responsabilisant. Les participants peuvent conjuguer leurs apports à certains aspects de ces cadres pour produire la classification définitive.	- La liste sera ponctuelle, un mélange de ressources, d'institutions, etc. Le processus de regroupement sera très révélateur.
---	---

Etape 5	Exercice – Création d'une carte conceptuelle	
Qui impliquer ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demandez à chaque sous-groupe d'afficher sa carte conceptuelle à la vue de tout le monde. ➤ Laissez les participants consulter les cartes et en discuter. ➤ Animez l'amalgamation des différentes cartes conceptuelles en regroupant les points communs, en discutant des écarts, en demandant s'il y a des points qui manquent. ➤ Passez en revue la carte finalisée avec la communauté pour vous assurer que tout le monde est d'accord. Négociez en vue d'aboutir à un consensus sur tous les éléments. En règle générale, il est préférable d'inclure un élément auquel tient un sous-groupe plutôt que de l'exclure. Voir l'encadré 3 pour obtenir un exemple des éléments d'une carte conceptuelle. ➤ Réalisez un exercice dans lequel les villageois dessinent des pictogrammes pour représenter chaque élément de la carte conceptuelle (même si vous travaillez avec une société lettrée). Demandez à chacun de choisir un élément à dessiner. Demandez des volontaires et discutez de leur dessin. Ceci aide à estomper les tensions et donne une idée de l'entendement du concept par les participants. ➤ Demandez au groupe d'identifier les ressources "vitales" de la liste. Pour commencer, demandez-leur sans quel élément ils ne pourraient absolument pas vivre et pourquoi. Discutez des raisons qui font qu'ils classent les éléments comme ils le font. 	
Tous les groupes ensemble (Village 2 h.)		
Conseils		
- Les réponses varieront, en fonction du degré suivant lequel la société a adopté la culture des groupes extérieurs à la communauté. Plus une communauté est traditionnelle, plus les catégories extérieures peuvent paraître difficiles à comprendre, faisant intervenir une autorité qui peut faire taire le monde culturel intérieur de cette communauté. Avec un groupe plus empreint de la culture extérieure, il y aura plus de familiarisation et d'utilisation des repères discursifs du monde extérieur : développement durable, gestion en collaboration, discours sur les "Droits", etc.	- Notre expérience a montré que les groupes tendent à identifier les ressources naturelles, les ressources socio-économiques (démographie, information) et les ressources culturelles (langue et savoir) comme des ressources vitales.	
- Les animateurs ont besoin de rechercher des ouvertures grâce auxquelles entamer des discussions qui permettront au groupe d'exprimer, voire de redécouvrir, leurs pratiques et la vue conceptuelle qu'ils se font du monde.	- Les éléments des cartes conceptuelles tendent bien souvent à recouper le cadre de l'écosystème humain. Toutefois, ils sont généralement plus détaillés. Il est intéressant de noter que, durant notre expérience, les groupes ont systématiquement classé les attributs culturels comme des ressources "vitales". -- En revanche, le cadre des moyens de subsistance durables s'avère souvent utile pour accompagner le dialogue. Ainsi par exemple, il est utile pour discuter des "chocs", ce qui permet aux participants d'élargir leur analyse et de se pencher sur les ressources ou les aspects de leur vie durant les périodes difficiles. L'accent sur l'accès aux institutions extérieures est également un complément utile de l'approche socio-écologique plus intégrée du cadre de l'écosystème humain.	

Encadré 3 – Exemple d'éléments d'une carte conceptuelle de village



Etape 6	<i>Exercice – Evaluer au fur et à mesure</i>	
Qui impliquer ? Sous-groupes Réaliser l'exercice avec chaque sous-groupe (1 h.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisez des séances de restitution avec les personnes ressources pour réfléchir à l'avancement du processus jusqu'ici et aux leçons apprises. ➤ Organisez des séances de restitution analogues avec chaque sous-groupe. ➤ Vous pouvez vous servir de toute une gamme de techniques participatives pour doper la discussion ; vous souhaiterez peut-être changer de lieu de rencontre ou organiser une discussion informelle, autour d'un repas par exemple. L'approche retenue dépendra du contexte. Bien souvent, la meilleure façon d'obtenir des réactions est de conjuguer une session formelle à des discussions informelles. ➤ Discutez du calendrier des activités supplémentaires avec les participants et obtenez leur engagement de participation. 	
Conseils		
<ul style="list-style-type: none"> - Concentrez votre analyse sur les questions de logistique, la difficulté des exercices, et la qualité de l'interaction entre les participants. - Dégagez les préoccupations des différents participants et tentez de trouver le moyen d'en tenir compte au fil de l'avancement du projet. 		

Synthèse des étapes 1 à 6

- L'objectif primordial des étapes 1 à 6 est de produire une première pierre angulaire – une carte conceptuelle sur mesure du village qui détaille les éléments de la vie du village à utiliser pour la planification et l'évaluation. (A noter que cette démarche s'effectue au niveau d'un village donné. Il vous faudra peut-être répéter cette procédure avec plusieurs villages si l'objectif recherché est de produire un outil de planification pour une "communauté" regroupant plusieurs villages.)
- Le processus d'élaboration de la carte conceptuelle doit promouvoir l'apprentissage collectif et renforcer l'assurance des participants pour qu'ils prennent part au processus. Prenez des notes et assurez un suivi des informations échangées en chemin, y compris les dessins, etc.
- Vous devez suivre la participation tout au long du processus et organiser des séances de restitution avec les personnes ressources pour comprendre la dynamique locale et la nature de tout débat qui se présente.
- Vous devriez constamment faire respecter les règles du jeu.
- Encouragez les participants à modifier activement/éditer leur carte au fil du processus d'élaboration, de façon à ce qu'ils s'approprient ces outils et les transforment.
- Réalisez l'étape 6 afin d'évaluer le déroulement du processus.
- **TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES VILLAGEOIS** : Environ 1 journée pour chaque sous-groupe (le nombre de jours de travail pour l'animateur dépend du nombre de sous-groupes) puis une réunion de village d'environ deux heures (peut-être plus longue s'il faut prévoir un interprétariat ; n'oubliez pas que vous devez travailler dans la langue locale). Chaque participant devrait prévoir de consacrer une journée entière au processus et peut-être une demi-journée supplémentaire.
- **TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES ANIMATEURS** : Environ 14 jours, en supposant qu'il y a six sous-groupes et un animateur chef de file. Ceci comprend les séances de sous-groupes, la réunion de village, la préparation avec les personnes ressources et la documentation.
- **TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES PERSONNES RESSOURCES** : Environ 10 jours
- **TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES VILLAGEOIS ET DES CHEFS DE VILLAGE** : 2 jours.
- **TAILLE APPROXIMATIVE DES SOUS-GROUPES** : 20 maxi. Adaptez les sessions de l'atelier du village en fonction de la taille des sous-groupes qui se réuniront.
- **NIVEAU DE PARTICIPATION** : Visez environ 60 % des individus de chaque sous-groupe identifié pour le village. Obtenez une participation régulière tout au long du processus.

5. Phase de développement – 2^{ème} palier : élaboration des normes du village

Le 2^{ème} palier de la phase de développement consiste à élaborer des niveaux à atteindre ou normes pour chaque élément de la carte conceptuelle du village. Ceci s'effectue en examinant les changements historiques intervenus pour chaque élément de la carte conceptuelle, en discutant des problèmes et enjeux actuels et en fixant une norme – un état que la communauté souhaiterait atteindre pour l'élément considéré dans un délai spécifié.

C'est à ce stade de l'élaboration de l'ECC qu'est introduite la technique de comparaison par paire. La comparaison par paire consiste à comparer une chose avec une autre. Il s'agit d'un concept essentiel de l'ECC car il fournit une méthode systématique pour examiner en quoi la modification d'un élément de la carte conceptuelle du village influe sur tous les autres éléments de la carte. En comparant systématiquement ce qui est proposé pour chaque élément, la communauté est capable de rechercher assidûment des compromis qui sont souvent masqués. La communauté peut aussi identifier des incohérences et des synergies dans les objectifs fixés pour les différents éléments de la carte conceptuelle du village. La méthode de comparaison par paire est donc une pierre angulaire importante pour arriver à une planification intégrée.

Le processus de négociation revêt une importance vitale pour l'élaboration d'un ensemble de normes villageoises reconnues par tous. Les normes sont élaborées en sous-groupes. Elles sont ensuite comparées et négociées entre sous-groupes au sein d'un groupe du même sexe. Les normes villageoises définitives sont ensuite négociées entre les groupes de sexe différent au niveau du village.

Objectifs du 2^{ème} palier de la phase de développement :

Vous devriez :

- Réaliser une série d'exercices orientés sur l'apprentissage au sein des sous-groupes qui permette aux villageois de réfléchir aux changements intervenus au fil du temps pour chacun des éléments de la carte conceptuelle de village et d'échanger des points de vue sur ces changements. Renforcez cette démarche avec des exercices par le biais desquels les villageois peuvent évaluer ce qui marche bien et ce qui pourrait être amélioré pour chaque élément et fixez des normes qu'ils souhaiteraient atteindre pour chaque élément considéré.
- Présenter et former les villageois à la technique de comparaison par paire pour examiner les compromis entre les objectifs qu'ils peuvent avoir fixés pour un élément donné et les objectifs pour un autre élément, et pour développer des objectifs cohérents qui soient acceptables aux membres de chaque sous-groupe.
- Illustrer activement les risques d'incohérence et pourquoi il est important d'appliquer une approche systématique qui considère les compromis cachés afin de planifier de manière efficace.
- Encadrer le regroupement des sous-groupes en fonction du sexe afin de négocier un ensemble de normes reconnues par tous et pour accompagner un processus analogue entre les sous-ensembles hommes et femmes afin d'arriver à un ensemble de normes villageoises reconnues par tous.
- Encourager le dialogue et promouvoir l'apprentissage et le partage d'information entre les différents sous-groupes ; encourager les groupes moins puissants à contribuer au processus et

► **Supplément sur les acquis et les études de cas**

Référence spécifique :

Etude de cas 2 : Elaboration d'une carte conceptuelle communautaire sur mesure et de normes villageoises avec le village de Surama, District d'Annai, Guyana.

faire comprendre aux villageois que pour réussir ils doivent savoir tenir pleinement compte de la situation et des préoccupations de tous les membres du village.

- Appuyer une participation active des personnes ressources et leur confier progressivement des tâches d'encadrement pour renforcer leurs capacités tout au long du processus.
- Réaliser des évaluations journalières et autres avec les personnes ressources et les participants pour évaluer le processus et procéder aux ajustements requis afin de l'améliorer.

Phase de développement – Etapes du 2^{ème} palier

<p>Etape 7</p>	<p>Construire un historique du village – apprendre du passé</p>	
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Sous-groupes</p> <p>Exercice à réaliser avec chaque sous-groupe. (3 heures)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encouragez les participants à choisir des repères clés dans l'historique du village, par rapport auxquels chacun peut mesurer l'avant et l'après. Disons, par exemple, lorsque le village a été créé, ou lorsque la route est arrivée/a été refaite ; ou avant/après la construction d'un puits. Vous souhaitez peut-être réaliser cette composante de l'exercice en association avec l'étape 6 pour obtenir un ensemble cohérent de repères, mais il vous faudra l'ajuster pour tenir compte des différents groupes d'âge. ➤ En vous servant de la carte conceptuelle du village, demandez aux participants comment chaque élément de la carte a évolué durant sa vie et par rapport aux différentes balises temporelles. Demandez-leur d'expliquer ce qui a provoqué les changements. Par exemple, en ce qui concerne le bois de feu, y en a-t-il plus ou moins, combien de temps faut-il pour en ramasser aujourd'hui par rapport à 5 ans plus tôt ? Pourquoi ? ➤ Prenez note des informations concernant les changements et leurs origines supposées en regard de chaque élément. ➤ Encadrez la discussion sur chaque élément. 	
<p>Conseils</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Cet exercice donne de la voix à de nombreux sous-groupes différents de la communauté afin de construire leur historique. Nombre de ces sous-groupes ont été marginalisés ou rendus "invisibles". - Observez le débat au sein des sous-groupes et les points communs/ différences entre eux. - Prenez note des domaines où il semble exister des informations contradictoires sur les changements et discutez-en. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrez l'analyse sur ce qui a changé et sur les raisons du changement. A noter qu'il y aura probablement un débat autour des causes sous-jacentes. Prenez soin de consigner toutes les raisons pour analyse ultérieure. Incitez les participants à réfléchir sur les facteurs externes comme internes qui ont produit le changement et sur leur propre rôle dans le processus. - Vous aurez peut-être besoin de minuter chaque intervention ou d'appliquer une méthode pour faire en sorte que tous les membres s'expriment. - Les animateurs devraient passer en revue les règles concernant la façon de traiter les analyses divergentes/contradictaires. Prenez systématiquement note du point de vue de chacun et veillez à ce que tous ces points de vue soient pris en compte tout au long du processus. 	

Etape 8		Analyse de la situation du village	
Qui impliquer ?	<p>Sous-groupes</p> <p>Réaliser cet exercice avec chaque sous-groupe. (3 heures)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revenez sur chaque élément de la carte conceptuelle du village et concentrez-vous sur le présent. Pour chaque élément, demandez ce qui marche bien et ce qui ne va pas. ➤ Invitez les participants à expliquer la situation actuelle. Demandez-leur ce que sont les problèmes dans chaque domaine et ce qu'ils pensent être les causes sous-jacentes. ➤ Discutez des problèmes, de leurs causes et des solutions possibles. Invitez les participants à se demander comment les changements d'un élément peuvent avoir entraîné des changements pour d'autres éléments. ➤ Prenez note des aspects positifs et plutôt négatifs en regard de chaque élément. 	
		Conseils	
<ul style="list-style-type: none"> - Déterminez si les participants estiment qu'ils ont une part de responsabilité dans le problème. - Déterminez si les participants estiment qu'ils ont un rôle à jouer dans la solution. Encouragez-les par des questions. - Voir si les participants ont tendance à estimer que se sont plutôt des gens de l'extérieur qui sont à l'origine des problèmes. Prenez note des noms qui reviennent souvent : agences, projets ou autres groupes identifiés comme étant à l'origine des problèmes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Différents groupes au sein du village auront sans doute des préoccupations différentes. Notez les points communs et invitez les participants à se demander s'ils sont à l'origine du problème ou s'ils peuvent contribuer à sa solution. Concentrez-vous tout particulièrement sur la façon dont ils perçoivent leur rôle dans ce domaine. Discutez de ce qu'ils ont fait jusqu'ici ou ce qu'ils envisagent de faire à propos des problèmes identifiés. - Invitez les participants à se demander comment l'évolution d'un élément (disons, par ex. la forêt – l'agriculture) est susceptible d'en affecter un autre. Il s'agit là de la première étape dans l'acquisition des compétences pour identifier des compromis possibles entre éléments. 	

Etape 9		Définition de normes par les sous-groupes	
Qui impliquer ?	<p>Sous-groupes :</p> <p>Réaliser cet exercice avec chaque sous-groupe. (4 heures)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour chaque élément de la carte conceptuelle, demandez aux participants de réfléchir aux exercices précédents et d'en déduire un état souhaité auquel ils souhaiteraient arriver dans l'avenir (à quelles normes aspirent-ils) – disons, d'ici 5 à 10 ans. ➤ Permettre aux participants de discuter librement et d'énoncer clairement ce qu'ils espèrent atteindre pour chaque élément. 	
		Conseils	
<ul style="list-style-type: none"> - Évaluez les différences en termes d'aspirations futures au sein des sous-groupes et entre eux. Voir si elles correspondent à l'âge ou à toute autre caractéristique du sous-groupe. - Notez dans quelle mesure les participants se concentrent sur les besoins immédiats ou les priorités à moyen et long termes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Cet exercice débouche généralement sur une liste de desiderata pour chaque élément. Leurs objectifs pour chaque élément seront tempérés dans l'exercice suivant, lorsque vous demanderez aux participants de considérer l'impact de ce qu'ils veulent pour un composant donné sur chacun des autres éléments de la carte conceptuelle. - Déterminez s'il existe des participants qui, sans y être incités, s'entraînent déjà à décider de ce qu'ils veulent pour un élément donné en considérant comment cela affecte les autres éléments de la carte conceptuelle. C'est là la compétence clé à renforcer chez chacun des participants. 	

Etape 10	Comparaison par paire pour évaluer les compromis	
Qui impliquer ? Sous-groupes Réaliser cet exercice avec chaque sous-groupe. (5 heures)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour chaque élément, voir comment les normes proposées affecteront chacun des autres éléments de la carte conceptuelle (comparaison par paire, à réaliser pour chaque élément dans le cadre d'une discussion de groupe). Encadrez la session avec soin. ➤ Guidez les participants pour qu'ils recherchent des compromis entre les éléments ou des opportunités de renforcement. ➤ Au besoin, discutez des incohérences ou des objectifs contradictoires entre différents éléments. Encouragez les participants à rechercher des solutions possibles et discutez des priorités lorsqu'il est impératif de faire des choix. ➤ Là où des choix s'imposent, prenez soigneusement note des points de vue divergents entre les participants et faites en sorte que ces points soient retranscrits dans le choix définitif. Vérifiez que le choix est bien acceptable à tous les participants. Discutez et résolvez les cas où il peut y avoir un désaccord. ➤ Levez la séance lorsque le groupe a atteint une décision acceptable par tous sur les objectifs formulés pour chacun des éléments. 	
Conseils		
<ul style="list-style-type: none"> - Évaluez les écarts entre les perspectives des groupes et leurs aspirations futures. La communauté est-elle homogène ? Voir si ce sont des priorités immédiates ou à moyen terme qui ressortent des choix des participants. - Voir quels compromis les gens sont prêts à faire : sont-ils prêts à abandonner certains types de choses pour des tiers et, en particulier, y a-t-il des choses auxquelles ils ne renonceront en aucune circonstance. Leur logique peut être très révélatrice. Identifiez leurs priorités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'une étape cruciale de l'ensemble du processus. Il faudra peut-être un certain temps pour veiller à ce que tous les participants acquièrent la technique de vérifier systématiquement en quoi ce qu'ils proposent pour un élément affecte les autres et procèdent aux ajustements requis jusqu'à ce qu'ils trouvent un compromis acceptable. - Prenez soin de dégager la logique des choix effectués et veillez à ce que ces choix soient consignés pour aider les participants à exprimer leur point de vue lorsque les groupes seront consolidés. - S'il s'avère impossible d'aboutir à un accord, cela peut être soumis aux commentaires des autres groupes. 	

<h2>Etape 11</h2>	<h3>Convenir de normes dans les groupes de même sexe</h3>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Sous-groupes réunis en groupes de même sexe</p> <p>Réaliser l'exercice avec les groupes amalgamés du même sexe. (5 heures)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunissez tous les sous-groupes d'un même sexe (par ex. sous-groupes hommes/femmes de différentes tranches d'âge). ➤ Faites le point du processus, en notant les différences entre les objectifs initiaux et les objectifs qui ressortent après avoir recherché systématiquement des compromis. Soulignez la compétence clé, à savoir une approche systématique dans la comparaison de tous les éléments à la recherche de compromis. ➤ Répétez les règles du jeu pour traiter des différents points de vue. ➤ Demandez à chaque sous-groupe d'afficher sa carte conceptuelle et ses objectifs pour chaque élément de la carte. ➤ Demandez des volontaires pour former deux équipes pour un jeu de rôles : consultants d'un côté et villageois de l'autre. Veillez à ce que chaque équipe compte des participants issus de tous les sous-groupes. Vous pouvez adapter cette approche au contexte local. ➤ Demandez aux villageois de se déplacer de poste en poste, là où les groupes ont affichés leur carte conceptuelle et leurs normes ; demandez aux consultants de présenter leurs normes. Demandez aux villageois d'interroger les consultants – de façon à ce que l'équipe puisse expliquer la logique de base qui lui a permis d'arriver à ses normes. Cette démarche renforce généralement les compétences requises pour comparer les objectifs de chaque élément et faire ressortir les compromis. Elle promeut aussi le débat entre les groupes. Passez environ une heure et demie sur cet exercice. ➤ Revenez en séance plénière. De manière systématique, en prenant chaque élément à tour de rôle, déterminez quelles normes sont communes ou complémentaires et assurez-vous qu'il existe un consensus avant de les transférer dans une colonne intitulée "normes convenues". Encadrez la discussion pour que les participants arrivent à un compromis si leurs normes présentent des différences contradictoires. ➤ Passez en revue avec les participants l'ensemble définitif de normes convenues pour chaque élément de la carte.
<h2>Conseils</h2>	
<ul style="list-style-type: none"> - C'est la première fois que les différents groupes d'âge ou autres types de sous-groupe se réunissent. Notez les écarts et les similitudes dans leurs priorités et dans quelle mesure ils sont prêts à trouver un compromis. Ceci vous donnera une indication des structures de pouvoir et du niveau de coopération au sein du village. - Vous trouverez peut-être utile de discuter expressément du rôle des compromis et de la négociation dans la planification. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les animateurs doivent veiller à ce que les voix dominantes ne masquent pas les voix des groupes marginalisés au sein de la communauté. Il est important de rappeler à la population la logique des choix réalisés par les sous-groupes. Si la discussion du groupe élargi tend à passer sous silence certains problèmes ou à faire taire des personnes moins éloquentes, il vous appartient de réintroduire le point de vue du sous-groupe dans la discussion. - Les animateurs devraient s'entraîner avec diverses méthodes participatives PLA pour encourager les jeux de rôle et l'humour. La clé du succès est d'arriver à une comparaison et à un accord sur des normes communes. - Lorsqu'il existe un désaccord persistant, vous pouvez demander au groupe s'il souhaite reporter la discussion jusqu'à ce que tout le village (les deux sexes) soit réuni pour prendre une décision définitive. - Identifiez les signes de réticence chez certains participants et tentez d'en déterminer les causes. Bien souvent, cela se produit lorsqu'il existe un incident ou un conflit particulier qui nécessite d'être abordé avec délicatesse.

Etape 12	<i>Négociation des normes du village</i>	
Qui impliquer ? Tout le village : tous les sous- groupes 1 journée (5 heures)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisez un atelier avec tous les sous-groupes (groupes cumulés femmes et hommes). ➤ Réitérez les règles du jeu et le rôle important de chaque contribution pour la réalisation des objectifs, quel que soit le sexe des participants. ➤ Demandez à chaque groupe de présenter ses normes pour chaque élément de la carte conceptuelle. ➤ Examinez chaque élément à tour de rôle et comparez les normes élaborées par les deux groupes. Discutez des normes qui sont communes ou complémentaires et assurez-vous qu'il y a bien un consensus à ce sujet. ➤ Encadrez la discussion en cas de points de vue contradictoires pour arriver à des accords acceptables à tous. 	
Conseils		
<p>- Analysez activement et avec soin le processus de négociation pour veiller à ce que la décision du groupe ne débouche pas sur des compromis que les sous-groupes ne sont pas enclins à faire.</p> <p>- A ce stade, chaque participant se sera entraîné à rechercher systématiquement des compromis et à rationaliser ses choix et devrait être en mesure de le faire durant cette session en expliquant son raisonnement. En règle générale, nous avons remarqué que les "fortes" personnalités (hommes ou femmes) tendent à dominer ces sessions. Ceci n'est pas nécessairement un problème (à moins que les décisions ne soient pas représentatives des compromis que chaque sous-groupe est prêt à faire).</p> <p>- Observez soigneusement le groupe pour voir s'il y a des participants qui ont du mal à réaliser les comparaisons et les compromis de manière à ce que des personnes ressources puissent travailler avec eux séparément.</p>	<p>- Cette session est très sensible à la dynamique entre les sexes dans la communauté. Il est important de réitérer tout au long du processus que les travaux et la contribution de chaque membre du village feront une différence en termes de résistance et d'aptitude à faire face aux forces extérieures. Si vous voyez que le message passe et si vous ne cessez de souligner ce point tout au long du processus, vous devriez être en mesure de vous y référer pour faciliter le processus de négociation au niveau du village.</p> <p>- A ce stade, vous devriez avoir une idée claire des facteurs/éléments qui sont vitaux pour les femmes et vitaux pour les hommes. Ceci devrait vous guider pour dégager la logique des choix, si jamais ils commençaient à être laissés de côté.</p>	

<p>Etape 13</p>	<p><i>Briser la glace – notre expérience avec les projets de développement</i></p>	
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Groupes hommes et femmes puis ensemble du groupe villageois.</p> <p>Il faut au moins 2 animateurs chefs de file (3 heures, en clôture de l'atelier villageois d'une journée)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisez les participants entre hommes et femmes. ➤ Demandez aux participants de chaque groupe de décrire un projet de développement (laissez-les préciser s'il était né d'une initiative de la communauté ou extérieure à la communauté) dans lequel ils ont été impliqués et de nommer une chose qu'ils estiment s'être bien passée et une chose qui aurait pu être mieux faite. ➤ Demandez aux participants de réfléchir à cette question pendant un quart d'heure – ils peuvent écrire, dessiner, mimer ou s'exprimer à haute voix (et enregistrer ce qu'ils disent). ➤ Demandez aux participants de partager leur expérience avec le groupe. ➤ Discutez des problèmes soulevés, y compris ce que les participants estiment être à l'origine de l'expérience satisfaisante ou décevante et ce qui aurait pu être fait différemment. ➤ Réunissez les groupes ; résumez les résultats de chaque groupe et discutez des problèmes évoqués. ➤ Voir s'il y avait des compromis cachés dès le démarrage de l'un quelconque de ces projets et si les participants estiment qu'ils auraient pu les révéler dès le départ s'ils avaient utilisé un processus systématique comme la comparaison par paire. Notez leurs réponses et soulignez l'importance que revêt un processus de planification qui examine systématiquement les compromis. ➤ Présentez le concept de suivi et d'évaluation comme un "instrument de mesure continu" afin de s'attaquer aux problèmes et pour veiller à ce que les erreurs ne s'aggravent pas. Discutez des prochaines étapes des travaux pratiques, à savoir mettre au point des indicateurs pour chacune des normes du village et l'utilité des indicateurs pour évaluer le statut des initiatives au fil du temps. ➤ Demandez aux participants d'identifier un ou deux projets, qu'ils aimeraient utiliser pour tester l'ECC. Toutefois, ne cherchez pas à arriver à une décision dès maintenant ; demandez-leur de discuter entre eux et de prendre une décision avec les chefs de village. ➤ Confiez les normes aux villageois (copies sur des tableaux de conférence) de façon à ce qu'ils puissent les assimiler et poursuivre leur réflexion durant la prochaine interruption des travaux de terrain. 	
<p>Conseils</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Observez comment les gens décrivent leur expérience. Mentionnent-ils des compromis auxquels ils n'avaient pas pensé au début du projet ? - Évaluez dans quelle mesure les gens ont conscience de ces compromis ou si vous devez les porter à leur attention. Ceci vous indique si l'ensemble du processus de réflexion passant par des compromis commence à s'imposer dans le raisonnement de la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayez la discussion sur les acquis et sur la question de savoir si les gens réalisent les avantages que présente l'utilisation d'un processus systématique d'évaluation des compromis au moment de la planification. - Les questions soulevées donneront un très bon aperçu du type d'initiatives menées dans le village. Ces questions sont généralement liées à des problèmes au sein des projets, le niveau de coordination entre projets et la corrélation entre les projets et les priorités locales. - Cet exercice sera précieux pour tester l'ECC par la suite, c.à.d. perfectionner l'outil en l'appliquant à l'évaluation d'un projet. 	

Etape 14	<i>Evaluer le processus</i>	
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Tout le village : tous les sous-groupes</p> <p>Une demi-heure en clôture de l'atelier villageois d'une journée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menez une évaluation simple du processus tout entier. ➤ Distribuez deux fiches à chaque participant : une rouge et une bleue. Demandez-leur d'écrire ou de dessiner ce qu'ils ont aimé jusqu'ici dans le processus sur la carte bleue et ce qui, à leur avis, pourrait être perfectionné, sur la fiche rouge. ➤ Ramassez les fiches ; consultez-les pendant la réunion et discutez-en. ➤ Obtenez l'engagement des participants envers la suite du processus. ➤ Préparez une charte murale à 4 colonnes : <ul style="list-style-type: none"> “J'ai beaucoup appris” “Je suis satisfait(e) des normes finales adoptées” “Je trouve que ce processus sera utile à mon village” “Je suis sûr(e) de pouvoir faire cet exercice sans aide” Demandez aux participants d'épingler un symbole à visage enjoué, sans expression ou triste en regard de chacune de ces déclarations en sortant. ➤ Votre restitution quotidienne avec les personnes ressources et vos sessions de restitution individuelles devraient aussi appuyer l'évaluation. 	
Conseils		
<ul style="list-style-type: none"> - Les personnes ressources devraient aider les membres de la communauté s'ils éprouvent des difficultés avec le format. - Sauvegardez toute l'information pour vous en servir lors du palier suivant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluez les résultats ; il vous faudra peut-être en discuter au début du palier suivant ou les adapter si la restitution suggère que les participants ont du mal avec le processus. 	

Synthèse des étapes 7 à 14

- A la fin de ces sessions, vous devriez avoir négocié un ensemble de normes de développement pour le village en fonction de chaque élément de la carte conceptuelle. Vous trouverez peut-être que durant le processus de nouveaux éléments se sont faits jour qui doivent être ajoutés à la carte à des fins d'analyse.
- Documentez toutes les informations tirées des sessions et confiez-en la charge au village de façon à ce que les chefs et les membres de la communauté puissent en discuter. Laissez suffisamment de temps pour réfléchir sur ces points avant d'aborder des travaux pratiques supplémentaires (environ 2 semaines).
- Faites un examen de l'ensemble du processus avec les personnes ressources et planifiez les travaux de terrain futurs ainsi que les prochaines étapes.
- Expliquez clairement au village les étapes suivantes avant de clore la réunion du village.
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES VILLAGEOIS : Environ 4 jours.
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES ANIMATEURS : Environ 15 jours (en supposant 6 sous-groupes, y compris le temps de préparation et de documentation)
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES PERSONNES RESSOURCES : 15 jours

6. Phase de développement – 3^{ème} Palier : Elaboration des indicateurs

Le 3^{ème} palier de la phase de développement de l'ECC consiste à identifier des moyens pratiques et simples pour permettre aux membres de la communauté de vérifier s'ils atteignent leurs normes au fil du temps ou d'évaluer si un projet donné contribue ou non à leurs objectifs. Le principal résultat de ce palier est une série d'indicateurs pictographiques simples pour chacune des normes définies pour les différents éléments de la carte conceptuelle.

C'est la communauté qui définit ces indicateurs. Il s'agit d'états précis et mesurables qui représentent une échelle, allant de la réussite à l'échec, pour chaque élément de la carte conceptuelle. Les indicateurs sont élaborés en sous-groupes puis passés en revue et finalisés au niveau du village. L'élaboration des indicateurs achève l'échafaudage de l'ECC. Ses pierres angulaires sont la carte conceptuelle du village, les normes pour chaque élément de la carte et des indicateurs pour déterminer si la communauté atteint ou non les objectifs qu'elle s'est fixés, ses normes.

Avant d'amorcer cette phase, vous devez avoir réalisé les séances de restitution avec les personnes ressources concernant les effets des Paliers 1 et 2 sur la communauté, avoir préparé les personnes ressources en passant en revue les concepts clés de "suivi", "évaluation" et "indicateur" et avoir mobilisé la communauté pour qu'elle soit prête à reprendre les travaux de terrain. Vous devriez aussi avoir rapporté les résultats obtenus jusqu'ici aux chefs de la communauté (tout particulièrement si le projet concerne plusieurs villages avec une hiérarchie de chefs) pour sonder leurs réactions.

Objectifs du 3^{ème} palier de la phase de développement

Vous devriez :

- Passer en revue la carte conceptuelle et les normes avec les villageois, ainsi que la technique de comparaison systématique par paire pour révéler les compromis. Rafraîchir les mémoires, discuter des problèmes soulevés et ajuster la carte conceptuelle et les normes en fonction des besoins. Discuter de l'évaluation réalisée à la fin de l'étape précédente en fonction des besoins.
- Clarifier les prochaines étapes en vue d'achever l'élaboration de l'ECC ; passer en revue le calendrier des travaux de terrain et le modifier en fonction des besoins.
- Renforcer la prise de conscience du fait que la planification n'est pas une activité ponctuelle et isolée et souligner le besoin de prévoir des moyens simples de mesurer les succès et les échecs d'une façon continue et systématique. Organiser des séances d'appui-conseil avec les sous-groupes pour expliquer les principes de base des relations entre la planification, le suivi et l'évaluation. Toutefois, procéder en amorçant un dialogue avec les participants sur la façon dont ils procèdent actuellement à ces activités dans la vie de tous les jours. Cela les habilitera à définir les concepts de "suivi", "évaluation" et "indicateur" – au lieu d'avoir à dépendre des acceptions externes de ces concepts.
- Expliquer qu'un indicateur doit être spécifique, mesurable, réaliste, sensible et valide pour traduire le statut d'une norme donnée.
- Elaborer une gamme d'indicateurs allant du succès à l'échec pour chaque élément de la carte conceptuelle du village. Elaborer des indicateurs en sous-groupes puis les passer en revue et les finaliser au niveau du village.

► **Supplément sur les acquis et les études de cas**

Référence spécifique :

Etude de cas 3 : Elaboration d'indicateurs avec le village de Surama, district d'Annai, Guyana.

- Expliquer la différence entre le suivi et l'évaluation d'un projet spécifique en fonction des objectifs généraux du village et le suivi et l'évaluation des aspects spécifiques d'un projet. Clarifier le fait que, pour des projets spécifiques au sein d'une communauté, l'ECC sera utile pour jauger si le projet satisfait bien aux objectifs plus larges du village. Toutefois, il y aura inmanquablement des objectifs de projet spécifiques qui nécessiteront des approches de suivi spécifiques.
- Evaluer le processus d'élaboration des indicateurs.
- Identifier au moins un projet que la communauté peut évaluer afin de tester l'ECC. Identifier les parties prenantes et procéder aux préparatifs nécessaires pour réaliser l'évaluation.

Phase de développement : étapes du 3^{ème} palier

Etape 15	Organiser une réunion d'évaluation avec le village	
Qui impliquer ? Village Les trois quarts d'une journée. Dirigé par les personnes ressources et les représentants clés des sous-groupes ayant une bonne maîtrise des concepts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les chefs du village doivent convoquer la réunion et en présenter l'objectif. ➤ Expliquez clairement l'objectif de la réunion. ➤ Passez en revue la procédure suivie jusqu'ici dans le cadre de l'élaboration de l'ECC. ➤ Passez en revue la carte conceptuelle du village (laissez les personnes ressources animer la séance). ➤ Passez en revue les normes de chaque élément de la carte conceptuelle (laissez les représentants des sous-groupes et les personnes ressources animer la séance). Soulignez que toute révision majeure nécessitera un processus exhaustif de consultation et voir là où cela pourrait poser problème. ➤ Discutez de tout problème rencontré et tenez compte des commentaires en fonction des besoins. ➤ Proposez les prochaines étapes de l'élaboration des indicateurs et l'essai de l'outil en réalisant l'évaluation d'au moins un projet existant. ➤ Finalisez un planning d'activités, avec dates et heures, et obtenez l'engagement de participation des membres des sous-groupes. ➤ Soyez clair sur les attentes de chacun et prenez soin d'avoir une idée claire de ce que les villageois attendent du processus – veillez à gérer les attentes de façon à ce que les membres sachent à quoi s'en tenir. ➤ Réagissez à toute préoccupation soulevée par les villageois et intégrez leurs commentaires dans votre approche. ➤ Décidez du projet que le village souhaiterait évaluer. 	
Conseils		
<ul style="list-style-type: none"> - Estimez le niveau de participation (indicateur d'engagement). - Voir si de nouvelles personnes ont rejoint le groupe et si elles sont ou non d'accord avec les normes élaborées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Souvent il peut arriver que des individus puissants adhèrent au processus sur le tard et il vous faudra équilibrer leur contribution avec celle des autres participants. - Méfiez-vous de l'érosion des normes par des individus qui ont probablement participé au processus mais souhaitent le faire capoter. Gardez sous la main votre documentation sur le processus de négociation pour veiller à ce que les nouvelles suggestions soient passées en revue par rapport à l'ensemble des points de vue présentés initialement. Encadrez la discussion en tant que de besoin. 	

Etape 16	Appui-conseil des sous-groupes sur les indicateurs	
Qui impliquer ? Sous-groupes : (4 heures)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoquez une réunion et passez en revue le planning d'activités – obtenez un engagement de participation. ➤ Choisissez une activité de subsistance – prenons par exemple l'agriculture ou l'élevage. Encadrez une discussion sur la question de savoir comment les villageois savent quelles mesures prendre pour éviter un problème. Ainsi par exemple, l'apparition d'un certain type de chenille sur le manioc incitera l'agriculteur à nettoyer tous les carrés alentour pour éviter leur destruction par le fléau. Efforcez-vous de déterminer comment un agriculteur planifie (son objectif de production de manioc), contrôle (assure un suivi de sa récolte), recherche des "signes" (se sert d'indicateurs, par ex. l'apparition précoce de la chenille) et évalue (soupèse l'information pour déduire les circonstances, prend des décisions) et prend des mesures (nettoie les carrés alentour, surveille la situation de près) – un cycle total de gestion. ➤ Demandez aux participants de donner des exemples et encouragez-les en donnant des exemples tirés de votre connaissance de la culture locale. Décortiquez chaque exemple comme dans l'énoncé qui précède. ➤ Choisissez au moins trois des normes du village et entraînez-vous à identifier des indicateurs qui pourraient être vérifiés aussi facilement que les villageois contrôlent leurs activités de tous les jours. ➤ Présentez des critères pour juger de la validité des indicateurs suggérés par les participants. Un indicateur doit être très <i>spécifique</i> (une chose précise) ; <i>mesurable</i> (qu'il est possible de mesurer et qui peut être facilement mesuré par les villageois) ; <i>réaliste</i> (doit pouvoir être atteint et l'évolution doit pouvoir se voir facilement) ; <i>sensible</i> (signalera les problèmes éventuelles de façon précoce) ; <i>valide</i> (le changement de l'indicateur est en fait lié au changement de la norme) ; et fonction du temps pour lequel la norme est fixée. 	
Conseils		
- Consacrez suffisamment de temps à l'exercice d'identification des indicateurs locaux avant d'introduire des critères de sélection des indicateurs. Sinon vous risquez d'embrouiller les participants ou de rendre l'exercice irréalisable à leurs yeux.	<ul style="list-style-type: none"> - Affectez les personnes ressources au groupe qui correspond à leur sexe. - Encouragez les participants qui ont une bonne maîtrise du concept à épauler leurs collègues. Vous voulez nourrir un processus d'apprentissage généré en interne plutôt qu'un qui soit bridé par les concepts et le jargon de l'extérieur. - Soyez sensible aux individus qui ont du mal. Vous souhaitez peut-être leur apporter un soutien individuel par la suite. - Adaptez vos exemples aux sous-groupes avec lesquels vous travaillez. 	

Etape 17	<i>Passer en revue l'élaboration des indicateurs avec les personnes ressources locales</i>
Qui impliquer ? Personnes ressources Une demi-journée	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunissez les personnes ressources locales. ➤ Engagez une réflexion sur l'exercice précédent en essayant d'identifier des indicateurs. ➤ Discutez du niveau de confort (confiance) que chaque personne ressource éprouve pour accompagner les groupes villageois dans le cadre de l'élaboration d'indicateurs destinés aux normes. ➤ Réalisez d'autres exercices basés sur des exemples locaux afin de clarifier les notions et d'aider les personnes ressources à acquérir le niveau de confiance requis pour leur permettre d'épauler les travaux de terrain. ➤ Passez en revue le planning de la prochaine session et affectez les personnes ressources aux différents sous-groupes.

Etape 18	<i>Elaborer des indicateurs pictographiques</i>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Sous-groupes : Un jour et demi en tout pour les groupes de femmes Un jour et demi en tout pour les groupes d'hommes De préférence, réaliser l'exercice en 2 séances de trois quarts de jour.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunissez tous les sous-groupes en un même lieu à la même heure. Prévoir trois zones de travail. ➤ En groupe plénier, expliquez le processus d'élaboration des indicateurs pour chaque norme de chaque élément de la carte conceptuelle du village. ➤ Demandez aux participants de dresser une échelle de catégories (en employant la terminologie locale) permettant de décider s'ils atteignent ou non les normes fixées : Commencez par : pleine réalisation de la norme (excellent), en bonne voie pour atteindre la norme (bon), pas à la hauteur de la norme sans pour autant s'en écarter vraiment (okay), en train de s'écarter de la norme (pas bon) et enfin en train de s'éloigner dangereusement de la norme (très mauvais). Soit : TRES BON – BON – OKAY – PAS BON – TRES MAUVAIS ➤ Expliquez que, pour chaque élément de la carte conceptuelle du village, ils doivent définir un état de fait – des indicateurs facilement mesurables – en fonction des catégories ci-dessus. ➤ Encouragez le groupe à examiner au moins trois éléments et leurs normes et à concevoir des indicateurs sur une échelle de cinq niveaux, du pire au meilleur. Pour cet exercice, assurez-vous que les indicateurs sont bien conformes aux critères présentés à l'étape précédente. ➤ Divisez les membres en sous-groupes. ➤ Demandez aux participants d'imaginer qu'une personne de l'extérieur leur rend visite et attend d'eux qu'ils <i>prouvent</i> qu'ils atteignent une norme donnée. Qu'avanceraient-ils en guise de <i>preuve</i> ? ➤ Les personnes ressources devraient accompagner le processus en incitant les participants à examiner chaque élément et chaque norme et à élaborer des indicateurs en décidant ce qu'ils mesureraient pour prouver un certain niveau. ➤ Pour chaque indicateur identifié par le groupe, les personnes ressources devraient inviter les participants à vérifier qu'ils satisfont aux critères décrits à l'étape précédente. Vous aurez besoin de ré-expliquer ces critères aux sous-groupes en vous servant de la terminologie locale pour être sûr qu'ils soient bien compris. ➤ Chaque sous-groupe devrait traiter d'éléments et de normes différents dans le même ordre. Le chef de file devrait se rendre auprès de chaque groupe à tour de rôle pour dépister les problèmes et apporter des conseils. ➤ Au bout d'environ trois heures de réflexion, réunissez les participants en séance plénière ; choisissez trois éléments et leurs normes et discutez des indicateurs élaborés par les différents groupes. Encadrez la discussion sur les motifs à l'origine du choix de ces indicateurs. Demandez à tous les participants de faire des commentaires et de décider des deux indicateurs qu'ils retiendraient pour les normes et les éléments ayant servi d'exemple. ➤ Discutez de toute difficulté rencontrée par les participants. ➤ Divisez les participants en sous-groupes et poursuivez les travaux d'élaboration des indicateurs. ➤ Levez la séance et poursuivez la réunion un autre jour pour achever les exercices. ➤ Passez en revue l'ensemble final d'indicateurs avec chaque sous-groupe pour vérifier qu'ils respectent bien les critères requis.

Conseils (suite de l'Etape 18)

<p>- Cet exercice est intensif et très important. Il ne devrait pas être mené pendant plus de 6 heures d'affilée. Il vous faudra lever la séance et continuer les travaux du groupe un autre jour pour élaborer des indicateurs pour tous les éléments de la carte conceptuelle – n'essayez pas de le faire dans un laps de temps trop court.</p> <p>- L'apprentissage acquis durant le processus est tout aussi important que les indicateurs finalement élaborés. Par conséquent, assurez-vous plutôt que les participants comprennent pourquoi ils ont besoin d'élaborer ces indicateurs et renforcez leurs compétences dans ce domaine.</p>	<p>- Vous remarquerez que les groupes travaillent à des rythmes différents et vous devrez veiller à ce qu'ils aient tous fini avant de les réunir en séance plénière.</p>
---	---

Etape 19	<i>Finaliser les indicateurs en groupes d'hommes et de femmes</i>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Les sous-groupes d'hommes et de femmes :</p> <p>(4 heures)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunissez les sous-groupes en fonction du sexe des participants une fois qu'ils ont achevé l'élaboration des indicateurs pour chaque norme de chaque élément de la carte conceptuelle. ➤ Encouragez un processus systématique de comparaison des indicateurs élaborés par chaque sous-groupe pour chaque norme de chaque élément de la carte conceptuelle. ➤ Demandez aux participants de discuter et de se mettre d'accord sur au moins un indicateur (deux de préférence) pour chaque norme. ➤ Assurez-vous que les indicateurs sont cohérents en vérifiant si les indicateurs d'un élément sont compatibles avec ceux d'un autre élément de la carte conceptuelle. Appliquez la technique de comparaison par paire, avec laquelle les villageois devraient maintenant s'être familiarisés. ➤ Passez en revue la liste définitive avec les participants. <p>AUTREMENT : suivant le volume d'informations, vous pouvez réunir tous les sous-groupes en une seule assemblée villageoise. Cette décision dépendra de la dynamique entre les sexes : vous souhaiterez peut-être veiller, par exemple, à ce que les femmes finalisent ce qu'elles veulent mesurer avant d'entrer en négociation avec les hommes sur les éléments qu'ils souhaitent, eux, mesurer.</p>

Conseils

<p>- Analysez les tendances éventuelles qui ressortent des débats (dominance, pouvoir, etc.).</p> <p>- Le processus d'élaboration des indicateurs peut faire la lumière sur les normes, notamment la question de savoir si elles ont besoin d'être discutées plus à fond ou révisées.</p>	<p>- Voir s'il y a des débats animés concernant les choses à mesurer pour prouver qu'une norme est atteinte. Parfois, un villageois peut être d'accord pour une norme mais ne souhaite pas avoir à faire les sacrifices nécessaires pour l'atteindre. Identifiez les opportunistes qui veulent esquiver certains indicateurs. Si ce cas se présente, veillez à susciter un débat plus large et à traduire le point de vue du village de façon équilibrée.</p>
---	---

Etape 20	<i>Finaliser les indicateurs du village</i>	
Qui impliquer ? Village : (4 heures)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunissez les groupes hommes et femmes en une assemblée villageoise. ➤ Encadrez un processus systématique de comparaison des indicateurs élaborés par les hommes et les femmes pour chacune des normes de chaque élément de la carte conceptuelle. ➤ Finalisez la liste des indicateurs pour chaque norme, en veillant à ce qu'ils traduisent les priorités différentes des sous-groupes. ➤ Vérifiez que les nouveaux indicateurs sont cohérents comme auparavant. Appliquez la technique de comparaison par paire. ➤ Passez en revue la liste définitive avec les participants et vérifiez qu'ils sont tous d'accord. 	
Conseils		
- Prenez des notes méthodiques et suivez le dialogue pour veiller à ce que les raisons à l'origine des décisions finales soient pleinement documentées.		- Voir s'il y a un débat animé sur ce qu'il faut mesurer pour prouver qu'une norme est atteinte. Prenez des mesures pour passer les normes en revue et veillez à obtenir un consensus avant de lever la séance.

Etape 21	<i>Evaluer le processus d'élaboration des indicateurs et identifier un projet permettant de tester l'ECC</i>	
Qui impliquer ? Tous les groupes : Dernière session du village sur les indicateurs (2 heures)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faites un bref exercice d'évaluation du processus d'élaboration des indicateurs. ➤ Divisez la salle en deux groupes (équilibrés du point de vue du sexe et de l'âge moyen dans chaque groupe). ➤ Demandez aux participants d'un groupe d'imaginer qu'ils ont fait un mauvais rêve à propos des indicateurs et de se préparer à raconter leur rêve au village (écriture, théâtre, dessin). ➤ Demandez aux participants de l'autre groupe d'imaginer qu'ils ont fait un rêve agréable à propos des indicateurs et de se préparer à raconter leur rêve au village. ➤ Laissez-leur environ 20 minutes pour envisager le rêve et pour se préparer à le raconter à la séance plénière. ➤ Participez à l'exercice avec les personnes ressources. ➤ Encadrez les présentations au village en prenant soigneusement note des problèmes soulevés. ➤ L'exercice devrait être enjoué et plein d'humour et déboucher sur la clôture de la séance. ➤ Avant de lever la séance, décidez avec les villageois du ou des projets qu'ils souhaiteraient utiliser pour tester l'ECC. ➤ Demandez à chaque sous-groupe de se réunir et d'élire au moins 3 personnes pour les représenter et réaliser l'analyse des données dans le cadre de l'évaluation test de projet (sinon, le nombre de participants sera trop grand et difficile à gérer). 	
Conseils		
- Prenez soigneusement note des problèmes soulevés car ceux-ci serviront de guide à l'offre d'appui des capacités du village dans le cadre de l'utilisation de l'outil élaboré.		- Documentez les informations et laissez-en des copies à la communauté.

Synthèse des étapes 15 à 21

- A la fin de ces sessions, vous devriez avoir négocié un ensemble d'indicateurs pour chacune des normes du village et avoir affiné les normes en tant que de besoin.
- Documentez toutes les informations issues des sessions et donnez-en une copie au village.
- Procédez à un examen de l'ensemble du processus avec les personnes ressources et planifiez les travaux pratiques futurs et les prochaines étapes.
- Identifiez un ou deux projets pouvant servir à tester l'ECC et les représentants de chaque sous-groupe qui participeront à l'analyse des données dans le cadre de l'évaluation prévue.
- Expliquez clairement au village les prochaines étapes avant de clore l'assemblée villageoise.
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES VILLAGEOIS ET DES CHEFS DE VILLAGE : Environ 6,5 jours.
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES ANIMATEURS : 10 jours, y compris les préparatifs avec les personnes ressources et la documentation.
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES PERSONNES RESSOURCES : 10 jours.

7. Phase d'essai – Application de l'ECC à une évaluation test

Une fois que les pierres angulaires de l'ECC – la carte conceptuelle de village, les normes et les indicateurs – sont élaborées, une communauté peut planifier ou évaluer des initiatives en se servant de la technique de comparaison par paire et de négociation, pour arriver à des compromis acceptables et définir des priorités. Avec chaque application, la communauté sera en mesure d'affiner l'outil et d'améliorer sa pertinence et sa facilité d'emploi. Toutefois, dans un premier temps, la pertinence et l'aspect pratique de l'ECC devraient être mis à l'épreuve dans le cadre même du développement de l'outil. C'est à cela que sert cette phase d'essai, son application à l'évaluation d'un projet.

Dans la pratique, il est utile de choisir si possible deux projets à évaluer – un qui nécessite une collaboration entre la communauté et une partie extérieure et un autre mobilisé au sein même de la communauté sans contribution de l'extérieur. Ceci prolonge la sensibilisation au processus car cela démontre que l'on peut en toute ingénuité passer à côté de compromis, que le projet soit auto-généré ou influencé par des gens de l'extérieur. C'est là le principe clé de l'habilitation qui est au coeur de cette approche. En améliorant la rigueur avec laquelle les communautés identifient les coûts, bénéfices et priorités, l'ECC peut aider les communautés à mieux se préparer à prendre des mesures qui cadrent davantage avec leurs systèmes de valeur que des ordres du jour externes.

Cette section décrit certaines des étapes concernant la planification et la réalisation d'une simple évaluation d'une initiative ou d'un projet existant(e) au moyen de l'ECC élaboré avec la communauté. Le but de cette section est d'offrir certaines considérations clés pour amorcer une évaluation test participative avec la communauté et certaines étapes génériques pour l'application de l'outil à l'évaluation d'un projet. En ce qui concerne l'évaluation d'une initiative particulière, l'application de l'ECC porte principalement sur l'évaluation des performances de l'initiative par rapport aux normes fixées par la communauté. Toutefois, ce n'est pas le seul aspect de l'évaluation qui doit être entrepris. Il est également nécessaire d'évaluer les résultats du projet par rapport aux objectifs spécifiques fixés pour ce projet. La considération première est d'évaluer les objectifs initiaux fixés pour le projet et les impacts du projet par rapport au degré suivant lequel ils cadrent avec les priorités exprimées dans les normes élaborées par la communauté.

Objectifs de la phase d'essai :

- Obtenir la coopération des individus et des organisations impliqués dans le ou les projets que la communauté a sélectionnés à des fins d'évaluation.
- Organiser une session avec les chefs de la communauté et les représentants des groupes de partie prenante afin de rendre compte des résultats du processus à ce jour et d'obtenir leur contribution à l'exécution d'une évaluation communautaire du ou des projets.
- Encadrer l'élection d'une petite équipe (cinq personnes), issue de l'extérieur du village, qui jouera le rôle d'un jury extérieur dans le cadre de l'exercice d'évaluation.
- Préparer les personnes ressources et les membres du jury de façon à ce qu'ils comprennent l'analyse conceptuelle et les différentes étapes de la procédure d'évaluation. Attribuer les rôles et les responsabilités en fonction des besoins.
- Planifier l'évaluation avec des individus et des organisations impliqués dans le ou les projets et veiller à ce que l'information requise soit disponible à l'avance ou à ce qu'elle puisse être générée par le processus d'évaluation.
- Organiser un atelier de sensibilisation avec les villageois qui participent à l'exercice d'évaluation de manière à ce qu'ils sachent à quoi s'attendre et à ce qu'ils comprennent leurs rôles et les concepts élémentaires qui sous-tendent la réalisation de l'évaluation.
- Réaliser l'évaluation par le biais d'un processus communautaire avec le soutien des personnes ressources et des membres du jury.

- Rendre compte des résultats de l'évaluation et organiser une dernière discussion avec les villageois sur les leçons apprises dans le cadre de l'application de l'ECC et la valeur de l'application continue de l'outil.
- Evaluer l'ensemble du processus au niveau du village. Evaluer le degré de confiance des villageois en ce qui concerne l'application autonome de l'outil et fournir au village la version finale de l'ECC et les registres d'informations générés dans le cadre du processus.
- Conclure les activités d'élaboration de l'outil avec les dirigeants de la communauté ou du village et clarifier les différentes approches que la communauté est en mesure d'adopter.

Phase d'essai - Etapes

Etape 1	<i>Approcher des individus et des organisations impliqués dans le ou les projets sélectionnés à des fins d'évaluation et obtenir leur engagement de participation</i>
Qui impliquer ? Chefs de village Animateur Peut prendre jusqu'à deux semaines en fonction du contexte.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Travaillez avec les chefs de village pour toutes les prises de contact officielles avec les organisations impliquées dans les projets sélectionnés à des fins d'évaluation. ➤ Discutez du but de l'évaluation et invitez les individus à un <i>Atelier d'évaluation</i>. ➤ Clarifiez vos attentes et soulignez le caractère public de l'exercice. ➤ Obtenez l'engagement de participation des organisations et des individus pertinents. Veillez à ce qu'ils comprennent et acceptent que le projet soit porté à l'examen du public. ➤ Déterminez s'il existe suffisamment d'informations pour mener à bien une évaluation simple et rapide.
Conseils Il est utile d'explorer les projets potentiels dès le départ et de forger des relations avec les individus impliqués dans ces projets afin de capter leur intérêt.	

Etape 2	<i>Obtenir des villageois impliqués dans le projet qu'ils s'engagent à participer à l'évaluation</i>
Qui impliquer ? Chefs de village Responsables / personnel de projet Animateur Peut prendre jusqu'à deux semaines, en fonction du contexte.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Travaillez avec les chefs de village et le personnel de projet afin de contacter les villageois impliqués dans le projet à évaluer. ➤ Organisez des groupes de réflexion ou des discussions individuelles pour expliquer le but de l'évaluation test. Invitez les individus à y participer ainsi que des représentants des différents sous-groupes du village ayant participé à l'élaboration de l'ECC. ➤ Soyez clair à propos de vos attentes et du caractère public de l'exercice. Veillez à comprendre les attentes des villageois et à répondre à leurs préoccupations. ➤ Invitez les villageois à un <i>Atelier d'évaluation</i> avec les chefs de la communauté et des représentants des principales parties prenantes. ➤ Obtenez l'engagement des villageois à participer à l'atelier et au processus d'évaluation test.
Conseils Lors de l'assemblée villageoise (la dernière réunion de la phase précédente), vérifiez si certains des participants étaient impliqués dans les projets sélectionnés à des fins d'évaluation (inclure cette condition comme l'un des critères de sélection des projets – voir la section précédente). Ceci facilitera la mobilisation de la communauté.	

<p>Etape 3</p>	<p>Organiser un atelier d'évaluation participatif avec les principaux dirigeants et représentants des parties prenantes</p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Représentants des principaux groupes de parties prenantes Participants du projet Responsables / personnel du projet Représentants élus des sous-groupes</p> <p>1 journée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunissez à nouveau les participants de l'Atelier de sensibilisation et de planification organisé durant la phase préparatoire du processus. ➤ Rendez compte du processus de développement de l'ECC à ce jour et des leçons apprises. ➤ Réagissez aux préoccupations des participants et envisagez des moyens d'aller de l'avant. ➤ Planifiez l'évaluation test et élaborer un calendrier avec les participants. ➤ Expliquez la méthodologie pour mener l'évaluation, notamment le rôle du faux "jury" durant le processus d'évaluation. Notez que les membres du "jury" auront un rôle indépendant en délibérant et en donnant un avis sur les conclusions tirées par les villageois au sujet des points forts et des lacunes du projet. ➤ Demandez aux participants de nommer et d'approuver les membres du jury – un groupe de cinq personnes, composé d'une personne ressource de sexe masculin, d'une personne ressource de sexe féminin tous deux issus du village et de trois personnes locales issues des autres villages ou ayant d'autres associations. Les membres du jury doivent, dans toute la mesure du possible, représenter un vaste éventail d'intérêts. ➤ Finalisez le planning de l'évaluation – préparation, session d'analyse et examen public par le village.
<p>Conseils Voir l'étude de cas.</p>	

► Supplément sur les acquis et les études de cas

Référence spécifique :

Etude de cas 4 : Préparation de l'évaluation test avec les communautés de Rupununi -Nord, Guyana.

<p>Etape 4</p>	<p>Organiser une session de formation avec les personnes ressources et le jury sur les concepts et la méthodologie de l'évaluation rapide</p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Personnes ressources Jury</p> <p>2 jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commencez par une session interactive lors de laquelle les participants se présentent et posent des questions éventuelles sur la séance de formation et le processus global. ➤ Encadrez la discussion pour clarifier les attentes. ➤ Présentez le concept de base de l'évaluation et la valeur d'une évaluation communautaire. Clarifiez les concepts. ➤ Renforcez les principales notions et compétences par des séances de travaux pratiques. Celles-ci devraient : <ul style="list-style-type: none"> ○ S'appuyer sur des exemples locaux proposés par les participants (ou des exemples préparés à l'avance en fonction de votre degré de familiarisation avec le contexte local). ○ Être axées sur l'appréciation de l'analyse conceptuelle requise : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Décortiquer les principes qui sous-tendent l'objectif du projet (quels sont les problèmes et solutions identifiés et sur quelles hypothèses s'appuient-ils ?). ▪ Tester la validité des hypothèses (sont-elles correctes ?) ▪ Apprendre à reconnaître les disparités entre l'objectif déclaré d'un projet et son objectif réel. (Sur la base des faiblesses des hypothèses, est-il probable que les résultats seront sensiblement différents de ceux escomptés ? Y a-t-il déjà des signes qui suggèrent que cela sera le cas ?) ○ Comprendre les indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aider les personnes ressources à diriger un exercice consistant à étudier les indicateurs d'origine identifiés pour le projet, les réviser ou en identifier de nouveaux. ▪ Expliquer les indicateurs <i>emploi</i>, <i>produit</i> et <i>bénéfice</i>. Ce faisant, illustrer les différents niveaux auxquels un projet devrait être évalué. Souligner le fait qu'une évaluation non seulement détermine si les activités prévues atteignent les objectifs <i>escomptés</i> mais évalue aussi la gestion interne. Illustrer la distinction par des exemples. ○ Comprendre le diagnostic d'intégration : souligner le besoin d'évaluer le projet par rapport à d'autres initiatives dans le village. Pour illustrer ce point, se servir d'exemples locaux et appliquer une approche de comparaison par paire afin de déterminer si le projet affecte de façon positive ou négative d'autres initiatives de la communauté. ○ Comprendre l'évaluation ECC : souligner le besoin d'appliquer l'approche de comparaison par paire pour évaluer les impacts du projet par rapport aux normes fixées pour chaque élément constitutif de la carte conceptuelle. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliquer que le projet sera évalué par rapport à chaque indicateur élaboré et que des déductions seront faites concernant son influence globale sur la norme – c.à.d. la question de savoir s'il appuie ou s'il bride cette priorité. ➤ Évaluez la séance de formation en vous servant d'un ensemble de fiches. Demandez à chaque participant de remplir la fiche en indiquant les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ce qui s'est bien passé ; ce qui a été difficile, ce qu'il a compris ; ce avec quoi il a des difficultés ; là où il est complètement noyé ! ➤ Discutez de l'évaluation avec les villageois qui y participent et voir comment modifier les séances de formation pour avoir plus d'impact. ➤ Discutez les détails du planning de réalisation de l'évaluation du projet communautaire et prévoyez une séance de restitution avec les participants. ➤ Attribuez les rôles pour collaborer à un <i>Atelier de sensibilisation</i> – afin de

- fournir un niveau de formation semblable aux villageois.
- Epaulez les personnes ressources et les membres du jury en fonction des besoins pour veiller à ce qu'ils atteignent la maîtrise et l'assurance requises pour se lancer dans l'entreprise.

Conseils

Ajustez la durée du stage de formation en fonction des capacités existantes des membres du jury.
 Appliquez des techniques participatives adaptées aux circonstances.
 Laissez passer quelques jours entre votre stage de formation et d'autres activités pour prévoir des activités d'accompagnement.

<p>Etape 5</p>	<p><i>Préparer l'atelier de sensibilisation</i></p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Animateurs Personnes ressources</p> <p>période d'une semaine</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobilisez les représentants du village pour qu'ils assistent à l'<i>Atelier de sensibilisation</i> aux principes de l'évaluation et à l'évaluation du projet communautaire (visite à domicile, etc.). ➤ Rassemblez et classez toutes les informations justificatives et réalisez une analyse préliminaire à l'appui du processus d'évaluation rapide (données numériques, etc.). ➤ Concentrez-vous sur les informations existantes relatives aux normes et indicateurs élaborés pour chaque élément de la carte conceptuelle et sur l'évaluation des objectifs escomptés du projet. Considérez également des études et autres informations qui donnent un aperçu de la relation entre le projet considéré et d'autres projets de la communauté. ➤ Organisez des discussions préliminaires avec les informateurs clés pour comprendre les dynamiques relationnelles et autres susceptibles d'affecter le projet. ➤ Organisez la logistique de l'exercice d'évaluation par la communauté et de l'atelier de sensibilisation. ➤ Travaillez avec le personnel du projet et les groupes cibles identifiés pour dégager les informations pertinentes dont ils auront besoin et pour préparer une présentation sur le projet au début de l'évaluation par la communauté.
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <p>Consacrez le temps nécessaire à aider les personnes ressources à comprendre quelles sortes d'information elles devraient chercher à obtenir sur les projets en général. Au besoin, soulignez l'importance que revêt la nécessité pour le village de tenir des registres et de les archiver systématiquement et sur les moyens d'y parvenir en fonction du milieu local.</p>	

<p>Etape 6</p>	<p><i>Atelier de sensibilisation aux principes de l'évaluation</i></p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Participants au projet Responsables / personnel du projet Représentants élus des sous-groupes Personnes ressources Membres du jury (s'ils souhaitent répéter l'expérience)</p> <p>2 jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Répétez les cinq premiers points de l'énumération listée à l'Etape 4. ➤ A l'issue de l'évaluation de groupe, discutez et voyez s'il est nécessaire d'épauler certains membres clés du personnel. ➤ Discutez en détail du planning pour mener à bien l'évaluation du projet par la communauté en incorporant les commentaires des participants. ➤ Clarifiez les rôles et responsabilités respectives. ➤ Réalisez un exercice participatif avec les participants sur leurs "espoirs" et leur " craintes " concernant l'ensemble du processus d'évaluation dans lequel ils vont se lancer. Servez-vous de deux paquets de fiches de couleur différente. Donnez environ 20 minutes à chaque participant pour enregistrer ses espoirs et ses craintes. ➤ Discutez des espoirs et des craintes et veillez à traiter des préoccupations individuelles ayant trait à la peur de critique ou d'accusation lors de l'évaluation. ➤ Elaborez un ensemble de règles du jeu avec les participants pour l'évaluation par la communauté – enregistrez-les sur une grande feuille de papier comme les choses A FAIRE et A NE PAS FAIRE pour en tenir compte et les appliquer tout au long du processus d'évaluation. ➤ Passez en revue le planning des événements et obtenez l'engagement de participation de la part des membres.
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <p>Soyez réceptif aux participants faisant preuve de nervosité. Prenez le temps de discuter des problèmes avec eux en privé car il est possible qu'ils ne puissent pas exprimer leurs préoccupations en public. Servez-vous de ces discussions pour préparer l'encadrement des sessions.</p>	

Etape 7	Evaluation du projet par la communauté – 1ère journée
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Participants au projet Responsables / personnel du projet Représentants élus des sous-groupes</p> <p>1 journée (3 jours en tout)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunissez les participants. ➤ Passez en revue l'ordre du jour en tenant compte des commentaires éventuels. ➤ Expliquez les travaux prévus et veillez à ce que les rôles et responsabilités soient clairs. ➤ Passez en revue les règles du jeu. Au besoin, apportez-y des changements mineurs. ➤ Assignez les groupes de travail (par ex. personnel de projet, jury, villageois autres que les bénéficiaires déclarés du projet, bénéficiaires déclarés du projet). Les catégories varieront en fonction du contexte. ➤ Animez une présentation <i>succincte</i> sur le projet par ses responsables. Veillez à ce que toutes les informations requises pour l'évaluation soient transmises et comprises par les participants. Facilitez ce processus en enregistrant les renseignements vitaux sur de grandes affiches murales pour consultation rapide. ➤ Réunissez les groupes de travail pendant 1 heure. Dans chaque groupe, effectuez une analyse conceptuelle du projet (voir l'Etape 4). Les personnes ressources devraient appuyer les groupes et l'animateur chef de file devrait approcher tous les groupes pour leur apporter son concours. ➤ Encadrez une séance de restitution d'une heure et une séance de discussion. Dégagez les conclusions sur les principes du projet et notez-les très visiblement. ➤ Organisez un exercice "PROUVEZ-LE" pendant une heure et demie environ. Pour chaque objectif de projet, encadrez une séance de réflexion pour voir comment les participants pourraient prouver que les objectifs sont ou non atteints. Résumez les "méthodes de preuve" dégagées de la réflexion. Restituez-les au groupe comme leurs "indicateurs" de la réussite du projet. Appliquez les critères de validité aux indicateurs pour vérifier qu'ils sont fiables. Travaillez avec les participants pour classer les indicateurs en deux groupes : "informations sous la main" et "informations qui prendraient du temps à obtenir". Concentrez-vous sur les informations disponibles pour poursuivre les exercices. Toutefois, sachez reconnaître et attirer l'attention sur la valeur des informations qu'il serait bon de collecter dans le cadre du suivi. ➤ Résumez les indicateurs pour chaque objectif afin de veiller à ce que tout le monde les comprenne et soit d'accord. ➤ Constituez les groupes de travail – un groupe de travail par objectif (représentatif de tous les groupes de parties prenantes pour chaque objectif). Expliquez que les petits groupes mèneront des tâches spécifiques pour voir si le projet a atteint ou est en passe d'atteindre ses objectifs. Assignez un membre du jury à chaque groupe pour observer le processus. ➤ Réunissez les groupes de travail pendant 1 heure et demie ; assignez une personne ressource pour les aider à évaluer les informations disponibles afin de juger si l'objectif considéré du projet est atteint. ➤ Clôturez la journée au bout d'une heure et demie – les groupes de travail reprendront leurs activités le lendemain.
<p>Conseils</p> <p>Vous aurez peut-être besoin de prévoir une coupure entre le premier et le deuxième jour du processus pour permettre aux participants d'assimiler ou de recueillir plus d'informations en fonction des besoins.</p>	

<p>Etape 8</p>	<p><i>Evaluation du projet par la communauté – 2ème journée</i></p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Chefs locaux Participants au projet Responsables / personnel du projet Représentants élus du sous-groupe</p> <p>1 journée (3 jours en tout)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Au besoin, réunissez à nouveau les groupes de travail de la première journée pour qu'ils achèvent leurs travaux. ➤ Convoquez les membres du jury. ➤ Encadrez des séances de compte rendu des groupes de travail avec les membres du jury. <ul style="list-style-type: none"> ○ Laissez chaque groupe présenter ses résultats sur les informations analysées et leurs conclusions quant à la question de savoir si le projet a ou non atteint un objectif donné. Adoptez un simple format tabulaire pour le résumé : Objectifs – Résultats des données – Conclusion ○ Animez une discussion sur leurs résultats et leurs conclusions. Notez les désaccords. Invitez le jury à délibérer sur les questions soulevées durant la discussion. Au besoin, demandez au jury de formuler un "verdict" définitif sur la question de savoir si l'objectif est atteint ou non et de le justifier. ○ Résumez les conclusions pour chaque objectif et prenez en note très visiblement pour référence ultérieure. ➤ Évaluez rapidement le projet dans le contexte de son impact et ses relations avec d'autres projets au sein du village. Demandez aux participants d'identifier d'autres projets dans la communauté sur un tableau de conférence. Complétez ce schéma avec des informations sur d'autres projets recueillies plus tôt. Demandez aux participants de noter sur une fiche si le projet qu'il leur est demandé d'évaluer est "bon" ou "mauvais" (ou indifférent) pour chacun des projets identifiés. Demandez-leur de coller leur fiche près du label correspondant pour chaque projet identifié. Pour des contraintes de temps, choisissez cinq projets (représentant une gamme de réponses) et discutez des problèmes soulevés. Prenez note de ces problèmes pour référence ultérieure. Indiquez qu'il serait utile d'examiner les réponses pour tous les projets lorsque le calendrier le permettra. Résumez les résultats et discutez des leçons apprises. ➤ Refaites un exercice "PROUVEZ-LE !". Affichez et passez en revue la carte conceptuelle, les normes et les indicateurs pour les participants. ➤ Pour chaque norme, animez une discussion de groupe sur la question de savoir si le projet en cours d'évaluation aide la communauté à atteindre ses normes ou s'il affecte la communauté d'une manière adverse quelconque. Pour y parvenir, répartissez les participants en 5 groupes de travail (représentatifs de toutes les parties prenantes). Laissez-les analyser l'impact du projet pour chaque élément (environ 7 par groupes) et prenez note de leurs conclusions. ➤ Réunissez les participants en session plénière et discutez des résultats des sous-groupes. Prenez clairement note de l'information pour la présenter lors d'une assemblée villageoise plus vaste.
<p>Conseils Voir l'étude de cas.</p>	

Etape 9	Evaluation du projet par la communauté – 3ème journée
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Tous les sous-groupes du village Chefs locaux Responsables / Personnel du projet</p> <p>1 journée (3 jours en tout)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoquez une assemblée villageoise. ➤ Expliquez le processus d'évaluation et ce qui a été accompli jusqu'ici. ➤ Passez en revue l'ordre du jour, les objectifs et les règles d'interaction. ➤ Faites un exercice ouvert dans le cadre duquel les villageois écrivent, dessinent ou représentent par le théâtre ce qu'ils estiment bien marcher avec le projet et ce qu'ils estiment aller mal. Donnez vingt minutes aux participants pour se préparer. Encadrez une séance de restitution. Dégagez les similitudes éventuelles par rapport à ce qui a été découvert la veille. ➤ Encadrez une présentation de chaque sous-groupe de la veille sur leurs conclusions concernant l'effet que le projet a sur chaque norme du village. Abordez chaque élément à tour de rôle et encadrez la discussion sur chaque élément. Faites appel au jury là où il existe de grandes divergences d'opinion. Prenez note des conclusions (pas assez d'information pour permettre une évaluation est une conclusion en soit, qui informe le village sur le processus de planification). ➤ Présentez au village les conclusions de l'évaluation réalisée la veille concernant les hypothèses sous-jacentes du projet et la question de savoir si le projet satisfait ou non ses objectifs déclarés. Animez une discussion. Dégagez dans quelle mesure le projet atteint ses objectifs déclarés par rapport aux objectifs "non déclarés" ; prenez note des différences d'opinion et, au besoin, faites appel au jury pour obtenir un deuxième avis. Résumez les conclusions. ➤ Passez en revue toutes les conclusions de l'évaluation et clôturez la séance en félicitant les associés du projet et le personnel pour leur participation. Prenez soin de souligner l'engagement dont ils ont fait preuve en faveur du village. ➤ Réalisez une évaluation simple – en vous servant de symboles à figure enjouée, sans expression ou triste. Demandez aux participants d'afficher l'un ou l'autre en regard de trois feuilles toutes simples : "cet exercice a été utile" ; "cet exercice a été okay" ; "cet exercice n'a pas été utile". ➤ Discutez du résultat de l'exercice d'évaluation en cherchant à obtenir des éclaircissements et en offrant des explications, suivant les besoins.
<p>Conseils</p> <p>Soyez prêt à être confronté à des conflits et soyez très sensible aux sentiments du personnel de projet. Veillez à passer du temps avec les associés du projet le matin de la séance pour qu'ils sachent à quoi s'attendre durant les exercices et pour jauger leurs réactions au fil du déroulement du projet.</p>	

► Supplément sur les acquis et les études de cas

Référence spécifique :

Etude de cas 5 : Evaluation du projet d'écotourisme du village de Surama, Rupununi-Nord, Guyana.

<p>Etape 10</p>	<p><i>Réunions post-évaluation</i></p>
<p>Qui impliquer ?</p> <p>Personnes ressources Chefs locaux Représentants des principales parties prenantes Membres du jury Personnel de projet 3 heures pour l'évaluation des participants Une demi-journée pour la réunion avec les villageois</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunissez les participants ayant pris part aux trois journées d'évaluation. Passez en revue l'ensemble du processus ; discutez de ce qui s'est bien passé et de ce qui pourrait être amélioré la prochaine fois. ➤ Rencontrez les chefs du village, les personnes ressources et autres dirigeants clés de la communauté. Passez en revue l'ensemble du processus d'élaboration et d'essai de l'ECC et ses principales conclusions. Discutez des différentes façons d'utiliser l'outil. Il peut s'agir d'évaluer rapidement des propositions de projet, de planifier des initiatives villageoises ou de développer un simple plan de suivi pour jauger les effets des projets sur leur communauté. Discutez aussi des contraintes qu'impose l'ECC en termes de planification globale et soulignez que la planification est un exercice continu évolutif qui nécessite un processus de restitution et d'ajustement. Expliquez que l'application de l'ECC n'est qu'une partie de ce processus. ➤ Discutez des prochaines étapes et voir comment vous pourriez laisser les informations à la disposition du village.
<p style="text-align: center;">Conseils</p> <p>Organisez aussi une discussion séparée avec le personnel de projet pour comprendre l'impact que l'exercice a eu sur eux.</p> <p>Si possible, procédez à une évaluation de l'impact du processus au bout de six mois ou un an.</p>	

Résumé des étapes 1 à 10

- Tester l'ECC en évaluant au moins un projet au sein de la communauté.
- Former des personnes ressources, des membres du jury et un groupe de discussion constitué de villageois à la réalisation d'une évaluation de projet.
- Rendre compte aux chefs de la communauté et du village du processus d'élaboration de l'ECC et des leçons apprises.
- Documenter et partager toutes les conclusions et les informations avec le village.
- Evaluer le processus.
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES VILLAGEOIS (GENERAL) : 1 journée
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES DIRIGEANTS DU VILLAGE : 5 jours
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DU GROUPE DE DISCUSSION CONSTITUE DE VILLAGEOIS : 10 jours
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES MEMBRES DU JURY : 10 jours (12 si l'un d'eux souhaite répéter la formation à l'évaluation)
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DE LA PART DES ANIMATEURS : 25 jours, y compris la préparation, la collecte des données et la documentation
- TOTAL DU TEMPS REQUIS DES PERSONNES RESSOURCES : 20 jours.

8. Conclusions

Un outil d'évaluation des compromis communautaires (ECC) est taillé sur mesure pour une communauté. La méthodologie d'élaboration de l'ECC est orientée sur l'apprentissage par l'action et conçue pour renforcer les compétences d'utilisation de l'outil. L'ECC se compose de trois pierres angulaires : une carte conceptuelle du village, des normes pour chaque élément de la carte conceptuelle et des indicateurs qui représentent les scénarios du meilleur au pire pour chacune des normes. Les processus de comparaison par paire et de négociation entre les différents intérêts de la communauté sont cruciaux pour l'élaboration de l'ECC. Chaque application successive de l'ECC devrait engendrer des informations qui peuvent servir à affiner et à renforcer l'efficacité de l'outil.

L'ECC est utile non seulement pour les communautés mais aussi pour les parties extérieures qui souhaitent travailler à soutenir des actions qui cadrent avec les priorités de la population locale et leurs systèmes uniques de valeurs. La méthodologie d'élaboration d'une ECC sur mesure est rigoureuse : en tant que telle, elle est d'une valeur particulière pour les personnes de l'extérieur qui souhaitent renforcer les capacités de gouvernance, qui ont une présence à long terme dans une région donnée. Si le processus d'élaboration de l'outil nécessite d'y consacrer suffisamment de temps, l'ECC est très précieuse à une communauté par la suite en tant qu'outil qui peut être appliqué pour procéder à une évaluation rapide de toute initiative d'une façon rigoureuse et pour révéler des compromis qui seraient autrement restés cachés. L'ECC habilite une communauté à évaluer des initiatives par rapport à des objectifs communautaires plus vastes plutôt que de dépendre d'un processus ponctuel qui considère uniquement la portée d'un projet proposé.

L'ECC n'est pas une recette miracle pour la gestion communautaire. Elle permet avant tout d'identifier des priorités. Elle serait particulièrement utile à une communauté si elle était appliquée dans le cadre d'une série d'approches de gestion, qui comprendraient l'identification, la programmation et la réalisation d'actions prioritaires. L'ECC n'est pas un outil pour *préserver* les systèmes uniques de valeurs des cultures socialement distinctes. En fin de compte, les priorités des communautés concernent les compromis qu'elles sont prêtes à accepter. L'ECC habilite les communautés à tenir compte de façon systématique de leurs valeurs uniques lors de la planification d'interactions avec des parties extérieures de façon à ce qu'elles puissent faire des choix qui sont plus réfléchis. Ces choix déterminent dans quelle mesure une communauté est capable de conserver son identité culturelle.

Les auteurs appuient vivement l'utilisation de l'ECC par des personnes résolument décidées à encourager l'autogestion au sein d'un groupe donné d'utilisateurs de ressources. Toutefois, les utilisateurs peuvent être créatifs et adapter des aspects de l'ECC afin de réaliser des évaluations plus rapides pour accompagner la planification et l'évaluation par les communautés.

Les utilisateurs devraient employer cet outil en association avec le Supplément sur les acquis et les études de cas qui illustre bon nombre des concepts et des résultats pratiques. Le lecteur est tout à fait libre d'adapter et d'utiliser le matériel présenté ici en fonction des besoins et de nous faire part de ses commentaires.