

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**MANUEL DE CONSULTATION ET DE
PARTICIPATION DES PARTIES
PRENANTES AUX OPERATIONS DE LA
BAD**

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I.	INTRODUCTION	5
CHAPITRE II	COMPRENDRE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES	7
2.1	Qu'est que la participation ?	7
2.2	Qui sont les parties prenantes ?	7
2.3	Les principes fondamentaux de la participation	8
2.4	Liens entre la participation et les questions intersectorielles	9
2.5	Quels sont les coûts et avantages de la participation ?	9
CHAPITRE III	POINTS D'ENTRÉE CLES POUR LA PARTICIPATION AUX OPERATIONS APPUYEES PAR LA BANQUE	12
3.1	Introduction	12
3.2	Préparation des DSP	15
3.3	Identification de projet	19
3.4	Préparation de projet	21
3.5	Evaluation préliminaire de projet	25
3.6	Exécution et gestion de projet	28
3.7	Supervision de projet	29
3.8	Suivi et évaluation de projet	30
3.9	Achèvement de projet	32
3.10	Revue de portefeuille	33
CHAPITRE IV	METHODES ET OUTILS	35
4.1	Introduction	35
4.2	Analyse participative des parties prenantes	36
4.3	Réunions et ateliers participatifs	39
4.4	Recherche/collecte de données participatives	46
4.5	Planification participative	51
CHAPITRE V	CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	54
5.1	Contexte	54
5.2	Pour une culture participative des sociétés	54
5.3	Procédures institutionnelles	54
5.4	Connaissances et aptitudes	55
5.5	Ressources	56

ANNEXES

Annexe 1	Glossaire des outils de participation choisis
Annexe 2	Organisations et institutions ayant une expertise en participation en Afrique
Annexe 3	Informations sur Internet relatives à la participation
Annexe 4	Références et littérature

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1	Différents niveaux d'implication des parties prenantes
Encadré 2	L'expérience de la Banque avec les DSP participatifs
Encadré 3	Participation dans l'élaboration des Documents de stratégie de réduction de la pauvreté
Encadré 4	Promotion de la participation des premières parties prenantes
Encadré 5	Promotion de la participation des femmes dans la planification de projet
Encadré 6	Implication des ONG/OSC dans les projets appuyés par la Banque
Encadré 7	Critères d'identification des ONG participatives
Encadré 8	S&E dans le projet de réduction de la pauvreté au Mali
Encadré 9	Comment la taille des réunions influe sur la participation
Encadré 10	S.T.E.P.S. pour des réunions participatives efficaces
Encadré 11	Principes de travail pour tenir des réunions participatives
Encadré 12	Adaptation des matériaux/méthodes au contexte local

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Tableau comparatif des approches participatives et conventionnelles de S&E
Tableau II	Tableau d'analyse des parties prenantes
Tableau III	Aperçu d'un entretien ciblé
Tableau IV	Recherche participative et recherche traditionnelle avec questionnaire
Tableau V	Matrice SWOT
Tableau VI	Matrice d'analyse des forces en présence sur le terrain

SIGLES ET ABREVIATION UTILISES DANS CE MANUEL

ADF	:	Fonds africain de développement
BAD	:	Banque africaine de développement
CBO	:	Organisation à base communautaire (développement)
DSP	:	Document de stratégie par pays
DSRP	:	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EIG	:	Evaluation de l'impact du genre
ETC	:	Fondation pour l'écologie, la technologie et la Culture
FAO	:	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture
GRAAP	:	Group de recherche et d'appui pour l'auto promotion paysanne
GTZ	:	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
IDB	:	Inter-American Development Bank (Banque inter-américaine de développement)
IIED	:	Institut international pour l'environnement et le développement
M&E	:	Contrôle et évaluation
OESU	:	Unité Environnement et Développement durable
ONG	:	Organisation non-gouvernementale
OSC	:	Organisation de la société civile.
PMR	:	Pays membre régional
PPA	:	Evaluation participative de la pauvreté
PRA	:	Evaluation préliminaire participative des zones rurales
RAAKS	:	Evaluation rapide du système de connaissance agricole
RAP	:	Rapport d'achèvement de projet
SARAR	:	Confiance en soi, force associative, ingéniosité, planification d'actions et responsabilité pour le suivi constant
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, faiblesses, opportunités et menaces)
UNDP	:	Programme de développement des Nations-unies
USAID	:	Agence américaine de développement international
ZOPP	:	Planification de projet par objectif

I. INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, les questions de « participation » ont pris de l'ampleur au sein de la Banque africaine de développement. A l'instar d'autres institutions internationales de développement, la Banque a reconnu que la participation était essentielle à l'accomplissement de ses objectifs primordiaux de réduction de la pauvreté et de développement durable. Elle se réfère souvent aux approches participatives qui ont fait leur preuve dans l'amélioration de la qualité, de l'appropriation et de la durabilité des projets ; dans l'habilitation des bénéficiaires ciblés (en particulier les femmes et les pauvres) et dans la promotion à long terme du renforcement des capacités et de l'autosuffisance.

Plusieurs documents de la Banque traite de la « participation des parties prenantes » et encouragent le personnel à utiliser une « approche participative » dans ses opérations quotidiennes. Par exemple, le rapport sur la Vision de la Banque (1999) met l'accent sur l'importance d'une approche participative « ascendante » et d'une approche qui « tient compte de la clientèle afin de susciter l'engagement et l'appropriation de la partie prenante ». Le document de la Banque intitulé « *Opérationnaliser la Vision* » lance un appel pour l'adoption d'une approche dans laquelle « toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires ciblés de la société civile, les donateurs et les pays emprunteurs sont impliqués de la conception du programme à son exécution ». Le Manuel des opérations de la Banque (en particulier les sections sur le contenu des missions opérationnelles et des documents de projet) et presque tous les documents de politique récents, notamment les documents sur l'éducation, la gouvernance, la coopération économique et l'intégration régionale, la coopération avec les organisations et le genre (à paraître), font abondamment référence à la « participation des parties prenantes » et aux « approches participatives ».

La Banque s'est fermement engagée à intégrer le développement participatif et demande à son personnel d'adopter une approche participative dans l'exécution de leur travail. En pratique aussi, la Banque fait des progrès remarquables en traduisant son engagement pour la participation en actions concrètes (tant dans ses interventions en matière de réforme que dans l'exécution de projets).

L'objectif de ce manuel est d'aider le personnel de la Banque et leurs homologues des Pays membres régionaux (PMR) à mieux comprendre comment se traduit réellement la participation dans la pratique. Il fournit aussi des directives sur ce que le personnel peut faire pour promouvoir la participation à chaque étape du cycle de projet de la Banque, y compris la préparation des Documents de stratégie par pays (DSP) et les Stratégies de réduction de la pauvreté (SRP). Le chapitre I introduit le contenu du document et se réfère aux documents importants de la Banque. Le **chapitre II** définit le concept de participation de la partie prenante, en incluant une description des différents niveaux de la participation, ses avantages et ses risques, et les principes fondamentaux. Le **chapitre III** souligne les actions spécifiques que le personnel de la Banque devrait poser pour promouvoir la participation à chaque étape du cycle de projet de la Banque. Le **chapitre IV** donne une vue d'ensemble de quelques-unes des méthodes participatives, outils et techniques les plus fréquemment utilisés. Le **chapitre V** explore quelques implications au plan institutionnel et des ressources liées à l'intégration des approches participatives dans le travail de la Banque. Il identifie les contraintes courantes et recommande des mesures précises à prendre pour traduire en action concrète l'engagement politique de la Banque en matière de participation. Enfin, les Annexes donnent des indications sur les documents que le personnel peut consulter pour de plus amples informations sur la participation, y compris des références (écrites), des sites web appropriés et tout un éventail d'institutions africaines et internationales ayant une telle expertise.

Le manuel a lui-même été élaboré de manière participative. Il s'inspire de l'expérience et des enseignements tirés par plusieurs organismes internationaux au cours de la dernière décennie. Il réunit aussi l'expérience et la contribution du personnel de la Banque, des parties prenantes du projet et des consultants externes. Les lecteurs n'ont plus qu'à se référer aux sections qui

correspondent à leurs besoins. Les personnes qui n'ont pas connaissance du développement participatif et de ce qu'il comporte, devraient lire les chapitres II et III. Le personnel plus expérimenté peut se concentrer sur les chapitres III et IV.

CHAPITRE II : COMPRENDRE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

2.1 QU'EST-CE QUE LA PARTICIPATION ?

2.1.1 La participation au développement peut être définie comme **le processus par lequel des personnes intéressées (parties prenantes) influencent et contrôlent ensemble les initiatives de développement, les décisions et ressources qui les concernent**. Dans la pratique, cela implique l'adoption de mesures pour : *identifier les parties prenantes concernées, partager l'information avec elles, écouter leurs points de vue, les impliquer dans le processus de planification du développement et de prise de décision, contribuer au renforcement de leurs capacités et enfin, leur donner la possibilité d'initier, de gérer et de contrôler elles-mêmes leur propre développement*.

2.1.2 La participation peut prendre différentes formes, selon l'importance des parties prenantes impliquées et le niveau de leur participation. L'Encadré 1 présente six niveaux croissants d'implication des parties prenantes. Les trois premiers niveaux (partager des informations, écouter et apprendre et évaluer conjointement) concernent plus la consultation que la participation en tant que telle. Ces niveaux pourraient être considérés comme des préalables à la participation. Les trois niveaux suivants (prise conjointe de décision, collaboration et, enfin pleine habilitation) constituent progressivement des niveaux de participation plus élevés et plus significatifs. Lorsqu'on passe des niveaux plus « faibles » à des niveaux plus « effectifs » de participation, les parties prenantes gagnent en influence et en contrôle sur les décisions de développement, les actions et les ressources.

Encadré 1	
Différents niveaux d'implication des parties prenantes	
Consultation	<ol style="list-style-type: none">1. Partager des informations: diffusion des documents, réunions publiques, séminaires d'information.2. Ecouter et apprendre: visites sur le terrain, interviews, réunions de consultation.3. Evaluation coordonnée: évaluation des besoins participatifs, évaluations des bénéficiaires
Participation	<ol style="list-style-type: none">4. Prise conjointe de décision : revue publique des projets de documents, planification participative de projet, ateliers pour identifier les priorités, résoudre les conflits, etc.5. Collaboration : commissions conjointes ou groupes de travail avec des représentants des parties prenantes, responsabilité des parties prenantes pour l'exécution.6. Habilitation: activités de renforcement des capacités, appui à l'autogestion pour les initiatives des parties prenantes.

Source: Tiré du Document de la Banque mondiale sur la participation, 1995.

2.2 Qui sont les parties prenantes ?

Les parties prenantes sont les **personnes/communautés qui peuvent (directement ou indirectement, positivement ou négativement) toucher ou être touchées par les résultats des projets ou programmes**.

2.2.1 *Les parties prenantes principales* sont les bénéficiaires d'une activité de développement ou ceux qui sont directement touchés (positivement ou négativement) par elle. Elles comprennent les populations locales (les individus ou les organisations à base

communautaire) sur la zone du projet/programme, en particulier les pauvres et les groupes marginalisés qui ont traditionnellement été exclus de la participation dans les efforts de développement.

2.2.2 *Les parties prenantes secondaires* sont ceux qui influencent une intervention de développement ou sont indirectement touchés par elle. Elles comprennent le gouvernement emprunteur, le ministère de tutelle et le personnel du projet, les organismes d'exécution, les gouvernements locaux, les organisations de la société civile, les entreprises du secteur privé, la Banque et ses actionnaires et d'autres organismes de développement.

2.2.3 Le maillon clé du développement participatif est l'habileté à identifier les parties prenantes, leurs besoins, leurs intérêts, leur relatif pouvoir et impact possible sur les résultats du projet. L'analyse des parties prenantes telle que décrite dans le Chapitre IV est particulièrement importante à cet effet.

2.3 Les principes fondamentaux de la participation

2.3.1 Plusieurs méthodes et techniques ont été élaborées pour promouvoir la participation dans le développement. Quelques-unes d'entre elles sont décrites dans le Chapitre IV de ce manuel. La participation est avant tout un *comportement* ou un *état d'esprit*. Adopter un état d'esprit participatif signifie :

- *se concentrer sur les populations* : reconnaître qu'elles sont au centre du développement ;
- *être humble* : comprendre que les connaissances locales sont aussi valables que les connaissances d'un "expert" ;
- *apprendre à écouter* : accepter que les parties prenantes ont de la sagesse et qu'elles ont le droit d'être entendues ;
- *partager le contrôle* : partager l'influence et le contrôle avec les parties prenantes du projet (cela peut effrayer les experts en développement qui ont l'habitude de « tout contrôler ») ;
- *donner des pouvoirs aux autres* : se concentrer sur le renforcement des capacités des parties prenantes marginalisées pour qu'elles trouvent leurs propres solutions à leurs problèmes de développement, habiliter les bénéficiaires à devenir des propriétaires actifs plutôt que des récipiendaires passifs de développement ;
- *valoriser le processus* : comprendre le développement comme un "processus" et pas seulement un "produit".

2.3.2 Par conséquent, pour les agents de développement, promouvoir la participation signifie apprendre à :

- communiquer avec les populations à tous les niveaux ;
- impliquer les parties prenantes à toutes les étapes du cycle du projet ;
- assurer une voix aux femmes et autres groupes traditionnellement exclus ;
- promouvoir le rôle de la société civile dans le processus de développement ;
- utiliser des méthodes et des techniques participatives ;
- établir des mécanismes pour une prise de décision décentralisée ;
- appuyer le renforcement des capacités des institutions locales.

2.4 Liens entre la participation et les autres problèmes intersectoriels

2.4.1 Les questions de participation sont étroitement liées aux autres questions intersectorielles à la BAD. La pauvreté n'est pas seulement un manque de ressources physiques pour le développement. Elle a aussi ses racines dans l'incapacité des pauvres à influencer sur les forces et les décisions qui régissent leur vie. Une réduction durable de la pauvreté ne peut être réalisée que lorsque l'on permet aux pauvres de participer activement (idéalement d'initier et de contrôler) aux activités de développement conçues pour améliorer leurs conditions de vie.

2.4.2 Les questions d'égalité **homme/femme** sont fondamentales dans la participation. L'un des principes fondamentaux de la participation stipule que *toutes* les parties prenantes légitimes doivent être entendues, en particulier les femmes et les groupes vulnérables généralement exclus. Les approches participatives peuvent contribuer à donner des pouvoirs aux femmes en veillant à ce que leurs points de vue, indépendamment de ceux des hommes, soient pris en compte, et en renforçant les capacités des groupes de femmes et des autres organisations oeuvrant à l'égalité des genres.

2.4.3 Un partenariat élargi **avec les Organisations de la société civile** (OSC) est indispensable dans les efforts déployés par la Banque pour mettre en oeuvre des approches participatives. Ces organisations non-gouvernementales (ONG) et les organisations à base communautaire (OBC) qui représentent les pauvres et les femmes sont les parties prenantes les plus importantes dans les opérations appuyées par la Banque. La participation au niveau local se fait souvent par le biais des OBC et est facilitée par les ONG locales. Appuyer le renforcement des capacités de tels groupes est un maillon important de la promotion du développement participatif.

2.4.4 Des liens étroits existent également entre la participation et la **bonne gouvernance**. La démocratie et la gouvernance participative dépendent de la possibilité des citoyens d'exprimer leurs points de vue et de demander des comptes au gouvernement (à tous les niveaux) pour ses actions. En appuyant et en renforçant les institutions représentatives locales et en initiant des fora où les diverses parties prenantes peuvent faire entendre leurs voix, les approches participatives aident à poser les fondations d'une bonne gouvernance à l'échelon local et national.

2.5 Quels sont les coûts et avantages de la participation?

2.5.1 La participation a d'importants avantages tant comme moyen que comme finalité. Le principal intérêt de la Banque pour la participation provient du besoin de s'assurer que les politiques et les projets appuyés par elle sont performantes. Il est évident que la participation est un important « moyen » par lequel on peut promouvoir la qualité, l'impact et la durabilité des politiques, projets ou programmes de développement. La participation peut aussi être vue comme une "finalité", dans la mesure où elle peut éveiller la conscience des groupes de parties prenantes et renforcer leurs capacités à analyser et résoudre leurs propres problèmes. En particulier elle peut aider les groupes faibles ou vulnérables à partager équitablement les avantages du développement et les habiliter à mieux défendre leurs intérêts et initier des actions relevant de l'effort personnel. En ce sens, la participation est vitale pour l'accomplissement de l'objectif primordial de la Banque de réduction durable de la pauvreté.

Avantages

2.5.2 Au nombre des avantages potentiels d'une participation accrue des parties prenantes figurent:

- une conception de projet améliorée basée sur les connaissances et expertises locales permettant de s'assurer que les concepts prennent véritablement en compte les priorités et les besoins des parties prenantes;
- les moyens de vérification de la pertinence et de l'adéquation des interventions proposées;
- un engagement renforcé des parties prenantes et une appropriation des politiques et projets -devant mener à une compréhension accrue des services du projet et une volonté plus grande de partager les coûts;
- la promotion de la durabilité du fait d'une appropriation accrue des parties prenantes;
- l'opportunité de prévoir et/ou de résoudre d'éventuels obstacles, contraintes et conflits;
- des moyens permettant d'identifier et de faire face à d'éventuels impacts sociaux et environnementaux négatifs;
- l'opportunité de tirer des enseignements sociaux et de proposer des innovations sur la base de l'expérience sur le terrain;
- le renforcement des capacités des parties prenantes et des institutions locales (y compris de leur capacité à analyser les problèmes et initier d'autres activités de développement);
- les moyens d'assurer une répartition équitable des avantages du projet;
- le renforcement des relations de travail entre les parties prenantes, le gouvernement et la Banque.

Coûts & Risques

2.5.3 Chaque étape de la consultation /participation comporte différents coûts et avantages. Des formes de participation approfondies impliquent des coûts initiaux accrus, mais les éventuels remboursements sont tout aussi importants.

2.5.4 Le manque de participation a plusieurs inconvénients. Le principal inconvénient est l'absence d'appropriation et d'appui des parties prenantes qui peuvent entraîner *une faible compréhension des services du projet; une durabilité réduite des avantages ; peu d'entretien et un recouvrement réduit des coûts des projets*. Le manque de participation peut également entraîner l'indifférence, le ressentiment ou l'obstruction délibérée de la part des bénéficiaires ciblés.

2.5.5 L'accroissement de la participation des parties prenantes implique certains **coûts et risques** au nombre desquels figurent:

- des coûts initiaux plus élevés en terme de temps et de ressources (aussi bien pour la Banque que pour les participants);
- le risque lié à l'organisation d'activités participatives pas assez planifiées ou des activités de pure forme en raison du manque de temps, de capacités, d'engagement ou de ressources;
- le manque de volonté politique de la part des gouvernements pour permettre une participation d'envergure parce qu'ils craignent une perte de pouvoir ou d'influence;
- les difficultés pour atteindre les groupes marginalisés et pour s'assurer que les vrais priorités et besoins des pauvres et des groupes vulnérables sont représentés;
- les difficultés pour identifier les ONG et les OCS véritablement représentatives;
- la cooptation du processus de participation par des parties prenantes plus puissantes et les mieux efficaces, et l'exclusion des pauvres et des défavorisés;
- la création d'attentes irréalistes;

- l'aggravation des conflits entre les groupes de parties prenantes sur les différents intérêts/priorités;
- la faiblesse des capacités des organisations bénéficiaires et intermédiaires;
- le défi que représente la coordination des efforts avec d'autres activités de consultation /participation en cours afin d'éviter « l'ennui ».

2.5.6 La Banque s'exposera largement à des frais quantifiables pour l'utilisation des approches participatives dans ses opérations de prêt au cours des premières étapes du cycle du projet. L'élément le plus coûteux est le temps que les experts consacrent à la participation -- que ce soit le personnel de la Banque ou les consultants -- en mission ou au siège. Une enquête de la Banque mondiale révèle qu'environ de 10% à 15% du temps du personnel est requis pour la phase de conception des projets participatifs. Cependant, il est aussi prouvé que le temps global qui va de l'identification du projet à la signature de l'accord de prêt n'est pas significativement plus long pour les projets participatifs. Les frais éventuels liés à la participation pour l'emprunteur comprennent l'utilisation d'une partie du prêt pour financer des activités participatives telles que les ateliers et les visites sur le terrain ainsi que le temps supplémentaire passé à négocier avec les parties prenantes. Il est clair qu'à long terme, les avantages de la participation l'emportent sur les coûts.

2.5.7 Il est évident que la participation des parties prenantes peut améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets de développement et raffermir l'engagement des gouvernements, des bénéficiaires et autres parties prenantes. Les approches participatives ont prouvé qu'il était particulièrement important d'atteindre les pauvres et les femmes (deux groupes cibles prioritaires qui, cependant, ont traditionnellement joui de peu d'influence et de contrôle sur les décisions concernant leurs vies).

2.5.8 La Banque a toujours traité avec les gouvernements et un nombre réduit de parties prenantes. Pour réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés, notamment la promotion de la réduction de la pauvreté et un développement durable et équitable en Afrique, la Banque va intensifier ses pratiques opérationnelles en les étendant à un réseau plus large de parties prenantes et surtout en mettant l'accent sur l'implication des groupes de bénéficiaires et des parties prenantes tels que les pauvres et les femmes qui ont souvent été marginalisés par le passé.

2.5.9 La promotion d'une participation accrue des parties prenantes suppose la lutte contre des préjugés tenaces qui paralysent et affectent la volonté des bénéficiaires. Le personnel de projet de la Banque doit par conséquent se montrer sensible aux normes sociales et culturelles spécifiques et aux pratiques liées à une telle participation.

CHAPITRE III : POINTS D'ENTRÉE CLÉS POUR LA PARTICIPATION DANS LES OPERATIONS APPUYEES PAR LA BANQUE

3.1 Introduction

3.1.1 Ce chapitre identifie et décrit les points d'entrée clés pour la participation à chaque étape du cycle de projet de la Banque. Tout au long du chapitre, des références sont faites au chapitre IV où les méthodes /techniques participatives adaptées à chaque étape du cycle du projet sont décrites.

3.1.2 Ce chapitre est en partie basée sur des interviews avec le personnel de la Banque chargé d'utiliser des approches participatives pour améliorer la qualité de son travail. Cependant la plupart des directives, sont basées sur les expériences d'autres BMD et organisations sœurs. *Il n'existe pas de « plan type » pour la participation ni aucun « modèle de méthodologie » à suivre.* Les approches et les méthodes doivent être adaptées à la situation particulière du pays, au type de projet et aux caractéristiques et besoins des parties prenantes concernées. Le travail participatif requiert de *l'innovation, de la créativité et de la flexibilité.*

A quel moment la participation doit-elle avoir lieu dans le cycle de projet ?

3.1.3 Il n'est jamais trop tôt ou trop tard pour initier la participation. L'idéal serait que les parties prenantes soient identifiées et invitées à contribuer à la conception du projet dès les premières étapes d'identification du projet (voir Section 3.3). Dans l'arène politique, l'implication des parties prenantes peut précéder l'identification du projet et commencer "en amont" dans la préparation du Travail économique et sectoriel (ESW), des DSRP ou des DSP. Dans le cas de projets déjà approuvés, en cours d'exécution ou en voie d'achèvement, il est encore possible d'introduire des activités participatives. Par exemple, des techniques participatives peuvent être utilisées lors d'une revue à mi-parcours d'un projet pour solliciter l'avis des bénéficiaires, identifier les problèmes d'exécution et introduire les changements nécessaires. Des méthodes participatives peuvent aussi être utilisées pour réévaluer des projets non performants ou à problèmes ou pour surveiller et évaluer des projets qui ont été conçus et mis en œuvre de façon traditionnelle. La participation doit être perçue beaucoup plus comme un processus continu que comme un exercice hors série (ou une série d'exercices). En conséquence, la participation des parties prenantes peut être incorporée dans tous les aspects de la conception, de la gestion et de l'exécution du projet et à n'importe quel niveau du projet.

Quels genres de projets sont sujets aux méthodes participatives ?

3.1.4 La participation des parties prenantes peut être appliquée à toutes les activités de projet soutenues par la Banque, y compris les grands projets d'infrastructure et les prêts à l'appui des réformes. Une large participation est particulièrement importante pour les communautés, le secteur social, les projets de micro-finance et les projets axés sur la pauvreté, mais elle ne se limite pas à ce type d'interventions.

A quel moment la participation peut-elle être relativement facile ou difficile ?

3.1.5 Le niveau d'utilisation des méthodes participatives et l'ampleur et l'intensité de la participation varient considérablement d'un pays à l'autre (et d'un projet à l'autre). Certains pays peuvent utiliser une variété d'approches participatives à travers une série de politiques et de projets. D'autres les limitent à l'expérimentation de projet et dans certains endroits les parties prenantes peuvent se montrer très hostiles tandis que dans d'autres leur participation peut être significative. La facilité avec laquelle les approches participatives peuvent être appliquées dépend d'un certain nombre de facteurs. Il est relativement facile de promouvoir lorsque :

- le gouvernement soutient les approches participatives;
- le gouvernement et la société civile apprécient la collaboration ;
- des mécanismes de prise de décision décentralisée sont en place ;
- les pratiques culturelles se prêtent à des discussions ouvertes et à de la collaboration;
- les organes d'exécution /partenaires ont de l'expérience ou de l'expertise dans les méthodes participatives ;
- l'équipe du projet de la Banque comprend des experts en participation;
- les programmes de mission comprennent le temps et les ressources suffisants pour des activités participatives ;
- les parties prenantes sont organisées et désireuses de participer et de dégager du temps et des ressources;
- le projet est basé sur les demandes exprimées localement;
- le projet produit des avantages économiques et sociaux évidents ; et
- les ressources pour la participation sont incorporées au budget et à la conception du projet.

Que peut faire le personnel pour susciter l'appui du gouvernement à la participation ?

3.1.6 Voici des tuyaux pour vaincre la réticence du gouvernement vis-à-vis des approches participatives :

- impliquer le gouvernement dès le début et tenir les autorités concernées informées ;
- faire le plaidoyer de la participation. Prendre le temps de discuter avec les autorités gouvernementales (à tous les niveaux) des avantages des approches participatives, y compris des succès et des échecs ;
- évaluer les connaissances des homologues des PMR en ce qui concerne les politiques, les directives et les expériences en approches participatives de la Banque ;
- encourager l'engagement de la haute direction (Chef de Division, Directeur, VP) aux activités participatives, pour mettre en exergue l'importance que la Banque attache au processus ;
- proposer des actions participatives spécifiques au gouvernement (plutôt que des principes généraux), mais demeurer patient et flexible et, dans la mesure du possible, offrir plusieurs alternatives ;
- encourager les visites sur le terrain. Inviter les autorités sceptiques des PMR à échanger directement avec les groupes de parties prenantes pour qu'elles se rende compte qu'une participation de première main peut être une méthode efficace pour les convaincre de l'utilité de cette participation ;
- constituer des alliances. Identifier et établir des relations de coopération avec des individus, des groupes et des institutions au sein du pays qui appuie les approches participatives ;
- utiliser des actions pilotes ou des démonstrations à petite échelle pour illustrer l'efficacité de la participation ;
- savoir jusqu'où on peut aller. Si la Banque doit faire preuve de clarté et de persévérance dans son engagement vis-à-vis de la participation, elle doit savoir que les tentatives visant à "imposer" une approche participative aux gouvernements réticents (ou à d'autres parties prenantes) peuvent ne pas aboutir à des résultats positifs. Lorsque les conditions ne sont pas favorables, le personnel doit faire preuve de discernement et procéder avec prudence.

Quel est le rôle du personnel de la Banque dans la promotion de la participation dans le cycle du projet ?

3.1.7 La responsabilité de la conception et de l'exécution des processus participatifs incombe largement aux gouvernements emprunteurs puisqu'ils sont chargés de l'exécution des projets financés par la Banque. Cependant, le personnel de la Banque doit s'assurer que les projets sont préparés et exécutés de façon participative. Dans certains cas, le personnel (Chef de projet, Economiste-pays ou autre spécialiste) devra lui-même concevoir et exécuter les activités participatives (par exemple, faciliter une session d'échange d'idées, effectuer une évaluation des avantages ou consulter les parties prenantes sur le terrain). Cependant, dans la plupart des cas, il doit encourager et soutenir les autres (par exemple, les homologues des PMR, le personnel de projet, les organes d'exécution, les consultants, etc.) dans l'application des approches participatives. Le personnel de la Banque doit, par conséquent, plaider pour la participation en étant convaincu lui-même de ses avantages et être capable de convaincre les autres.

3.1.8 Les employés de la Banque n'ont pas eux-mêmes besoin de devenir des experts en méthodes et techniques participatives. Ils devraient cependant se familiariser avec les approches et méthodes participatives clés pour juger de la pertinence des actions participatives proposées et donner leur avis sur la conception des interventions participatives. Ils devraient également être capables de contribuer à la préparation des TDR pour un spécialiste ou une étude de participation, et d'assurer que les budgets des projets comprennent des provisions suffisantes pour des activités participatives.

Sur quelles ressources les employés de la Banque peuvent-ils compter pour soutenir les activités participatives ?

3.1.9 Les employés de la Banque interviewés lors de la préparation de ce manuel ont, en ce qui concerne les ressources disponibles pour soutenir la participation, cité quelquefois le manque de clarté comme une contrainte majeure. Même si la Banque n'a pas en ce moment des ressources spécifiquement destinées aux questions participatives, diverses sources financières et humaines sont actuellement disponibles pour permettre aux employés de soutenir les activités participatives. Ce sont :

- a) *Le personnel de la Banque* ayant une expertise participative dans l'élaboration de documents-pays. Par ailleurs, l'OESU peut se joindre aux équipes de projet ;
- b) *La Facilité de préparation de projet (FPP)* peut être utilisée pour financer la recherche et les études participatives, les évaluations de besoins, les dépenses des ateliers, etc. Les directives opérationnelles du FPP stipulent spécifiquement que "les ressources peuvent être utilisées pour promouvoir les approches participatives dans la formulation et la conception de projets" ;
- c) *Les ressources du gouvernement*: les employés du gouvernement ayant une expertise en participation peuvent se joindre à l'équipe du projet et contribuer en offrant des facilités ou des services pour les ateliers, les consultations, le travail sur le terrain, etc. ;
- d) *Les Fonds fiduciaires bilatéraux* sont accessibles pour financer des études, des consultants/chercheurs spécialisés, et la préparation d'un Plan d'action participative, etc. ;
- e) *Le Fonds d'Assistance Technique (FAT)* peut être utilisé pour financer des activités participatives tout au long du cycle du projet, y compris le développement institutionnel local, la formation et le renforcement des capacités ;
- f) *Les budgets de projet*: les coûts liés à la préparation du projet, à la mobilisation de la communauté, à l'évaluation des besoins, au développement communautaire, à la formation, à l'IEC, au renforcement des capacités, au suivi et évaluation participatifs, etc., peuvent être insérés aux budgets de projet ;
- g) *Budget administratif / frais de mission* : les coûts mineurs liés aux voyages, à l'organisation de petits ateliers et les autres dépenses liées à l'application d'approches participatives sont parfois couverts par les budgets administratifs/ de mission.

La plupart des ressources de la Banque citées plus haut exigent une longue période d'application et de traitement et le personnel qui souhaiterait y accéder doit tenir compte des retards dans son processus de planification.

3.2 Préparation des DSP

Avantages de la participation dans la préparation des DSP

3.2.1 On reconnaît de plus en plus que les DSP bénéficient de la participation active de tout un éventail de parties prenantes. Voir l'Encadré 2 pour un résumé de l'expérience de la Banque avec les DSP participatifs à ce jour. Au nombre des avantages d'une large participation à la préparation des DSP figurent :

- *une "perception plus complète" des besoins et priorités nationaux ;*
- *une meilleure indication des préoccupations et points de vue des populations prioritaires telles que les pauvres ;*
- *l'identification des stratégies et actions appropriées pour faire face à la demande exprimée;*
- *une compréhension réaliste des éventuels obstacles et risques à tous les niveaux (national/local);*
- *une compréhension et un appui public accrus pour les opérations financées par la Banque*
- *une plus grande transparence et responsabilité dans la fixation des priorités et la prise de décision;*
- *un meilleur dialogue/collaboration entre le gouvernement et les parties prenantes*
- *une participation et une appropriation des parties prenantes des futures opérations de la Banque.*

Actions proposées

3.2.2 Les paragraphes suivants présentent des directives pour la préparation participative de DSP conçues pour faire face aux différents obstacles liés au cycle de préparation d'un DSP typique de la Banque.

Avant la mission de préparation

- a) Elaborer un Plan d'action participative en soulignant le contenu et l'ordre naturel de la consultation ;
- b) Discuter avec le gouvernement de la nature et des avantages d'une approche participative (voir la section 3.1.6 sur les tuyaux pour vaincre la réticence du gouvernement) ;
- c) En collaboration avec les gouvernements et les autres partenaires, établir un critère de sélection des parties prenantes clés et fixer la date d'une consultation préliminaire. (Voir section 4.2 sur l'analyse des parties prenantes).
- d) Contacter d'autres partenaires tels que le PNUD et la Banque mondiale pour solliciter leur avis sur le choix des parties prenantes, pour profiter de leurs expériences et explorer la coordination des efforts ;
- e) Distribuer aux parties prenantes des documents de base, par exemple le DSRP du pays (voir encadré 3 sur les DSRP participatifs), le DSP précédent (dans son intégralité ou sous forme de résumé) ou des dossiers préparés spécialement, ainsi qu'une explication sur la prochaine consultation et les résultats escomptés. Si nécessaire, prévoir la traduction des documents en langues locales et s'assurer que les participants les reçoivent au moins 10 jours avant la consultation.

Pendant la mission de préparation

- a) Se concerter avec le gouvernement et les parties prenantes clés dès votre arrivée pour discuter du Plan d'action, des éventuels participants et pour s'assurer de la prise en compte de tous les secteurs et groupes importants ;
- b) Finaliser le calendrier des consultations et confirmer la disponibilité des parties prenantes ;
- c) Tenir des réunions de petits groupes ciblés avec différentes parties prenantes (par exemple les groupes de femmes, les ONG, le secteur privé, les syndicats, les gouvernements locaux, les parlementaires, les universitaires, les groupes communautaires, les donateurs, etc.). Si possible, de telles consultations devraient être élargies aux différentes régions et aux zones urbaines et rurales (voir section 4.3 sur les Réunions /Ateliers participatifs) ;
- d) Là où le temps et les ressources le permettent, en particulier dans les pays où la Banque appuie des interventions au niveau communautaire, les consultations des groupes cibles pourraient être complétées par d'autres échanges d'informations et de recherche participative au niveau du village ;
- e) Analyser les résultats et les conclusions de ces consultations (en notant les accords et les divergences et les préoccupations particulières des groupes déshérités) et en discuter avec le gouvernement ;
- f) Si le temps et les ressources le permettent, programmer une "consultation finale" à la fin de la mission, à laquelle seront invitées les parties prenantes clés déjà consultées. Le but de cette réunion sera de passer en revue le niveau de préparation à ce jour, de discuter les résultats des réunions des groupes cibles, de solliciter des points de vue supplémentaires et d'expliquer les prochaines étapes / le suivi. Le cas échéant, inviter votre Chef de Division ou Directeur à participer à cet atelier pour donner la preuve de l'engagement de la Banque.

Encadré 2

L'expérience de la Banque avec les DSP participatifs

Dans le cadre de la stratégie d'intégration de la participation, la Direction de la Banque a demandé que toute la nouvelle génération de Documents de stratégie par pays (DSP) soit préparée de façon participative. Aussi, presque tous les DSP préparés par la Banque pour la période 1999-2001 comprenaient-ils une forme de concertation avec les organisations de la société civile et les autres parties prenantes. Cette tendance est plus avantageuse que la précédente série de DSP (1996-1998) lorsque l'on n'enregistrait pas de consultations informelles avec les parties prenantes en dehors du gouvernement. Etant donnée la nature expérimentale de cette nouvelle approche, le manque de directives spécifiques pour le personnel et la particularité des situations de chaque pays, les expériences dans l'élaboration des DSP de façon participative variaient considérablement. Dans certains cas, la consultation était limitée à des séries d'interviews individuelles alors que dans d'autres, ce sont des ateliers et des réunions impliquant plusieurs centaines de parties prenantes qui étaient organisés. Dans certains cas, on avait recours à des facilitateurs professionnels, mais bien souvent les consultations étaient conçues et dirigées par les employés de la Banque et leurs homologues du gouvernement. Au Bénin, par exemple, une équipe de personnes ressources (identifiées en collaboration avec le gouvernement) a aidé à organiser un atelier de 2 jours composé de cinq commissions thématiques et impliquant environ 120 participants. Au Maroc, une mission supplémentaire « d'approche participative » a été programmée, durant laquelle deux ateliers d'1 jour (sur différents secteurs) se sont tenus avec environ 40 participants. Des réunions d'échanges d'idées et des techniques d'équipe de projet ont été utilisées pour dégager un consensus sur une liste de contraintes clés et d'actions prioritaires dans chacun des deux secteurs cibles choisis (développement des ressources humaines et développement rural).

Pendant la mission de concertation

- a) Organiser et mener la consultation de façon participative (cf. section 4.3) : Directives sur les réunions et ateliers participatifs ;
- b) Discuter et faire approuver par toutes les parties prenantes l'ordre du jour de la consultation, le format et les résultats escomptés avant le début des consultations ;
- c) Collecter et incorporer les commentaires du gouvernement et des autres parties prenantes (par la soumission de commentaires écrits, des réunions individuelles ou en groupe) ;
- d) Convenir d'un accord avec le gouvernement sur la façon dont les conclusions et les accords de la consultation seront partagés avec toutes les parties prenantes ayant pris part à la concertation ;
- e) A la fin de la mission de concertation, tenir un atelier de suivi ouvert à toutes les parties prenantes qui ont participé au processus, pour partager les conclusions et les résultats ;

Activités ultérieures

- a) Exécuter le programme participatif indiqué dans le DSP ;
- b) Suivre et évaluer les progrès du DSP dans la réalisation de ses objectifs fixés. Une commission de suivi composée de plusieurs parties prenantes peut être mise sur pied à cette fin ;
- c) L'élaboration participative du DSP ne devrait pas être vue comme un événement "exclusif" mais plutôt comme une partie d'un processus continu qui tend à renforcer l'interaction et la collaboration entre le gouvernement, la Banque et la société civile. L'élaboration des mises à jour annuelles ultérieures devrait être utilisée comme l'occasion d'un dialogue renouvelé dans un contexte participatif.

3.2.3 A mesure que la Banque renforce ses relations avec les groupes de parties prenantes et enrichit son expérience en matière des techniques participatives, une variété d'approches et de méthodologies différentes vont certainement voir le jour. Puisqu'une participation approfondie et d'envergure ne peut être possible dans un premier temps, le personnel est encouragé à travailler progressivement avec les gouvernements et les parties prenantes pour améliorer et intensifier la participation de la Banque au fil du temps.

Encadré 3

Participation dans l'élaboration des Documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP)

Le DSRP est un processus participatif d'élaboration de stratégies et de plans d'action nationaux de réduction de la pauvreté. Au nombre de ses principes majeurs figurent: l'identification des principales contraintes; l'examen des actions publiques pertinentes; le consensus sur les indicateurs de résultat; et une large consultation entre toutes les parties prenantes. L'inclusion de tout un éventail de parties prenantes, y compris les pauvres eux-mêmes, dans le processus de DSRP a conduit à un meilleur diagnostic et une meilleure compréhension de la pauvreté et à l'élaboration d'instruments politiques efficaces pour relever le défi. Il s'agit aussi d'aider à bâtir des partenariats basés sur la confiance, le dialogue et le consensus entre les gouvernements et les parties prenantes à tous les niveaux de la société. En permettant à toutes les parties prenantes de s'accorder sur un objectif commun, le processus participatif est en train d'aider à assurer une large appropriation de la stratégie par le pays. Un suivi continu par les parties prenantes de l'exécution de la stratégie et de l'accomplissement des indicateurs de résultats rehausse la transparence et la fiabilité dans les prises de décision dans le secteur public et renforcent la durabilité des efforts de réduction de la pauvreté.

Tuyaux pratiques

3.2.4 Les principaux obstacles identifiés par le personnel de la Banque dans l'application des approches participatives pour la préparation des DSP sont les suivants:

- Insuffisance de provisions budgétaires pour les activités participatives;
- insuffisance de temps sur le terrain pour préparer et mener à bien les activités participatives;
- réticence du gouvernement à adopter une approche participative;
- contrôle excessif du gouvernement sur la sélection des participants;
- une connaissance et un contact limités avec les groupes de parties prenantes;
- manque de coordination avec les autres processus participatifs;
- manque de connaissance /expertise dans les méthodes participatives.

3.2.5 Certains de ces obstacles sont structurels et on ne peut y faire face qu'au niveau institutionnel. Les recommandations proposées dans le Chapitre 5 traitent ces obstacles. Quelques tuyaux pratiques pour aider le personnel à surmonter les obstacles liés au processus et promouvoir une participation efficace des parties prenantes dans la préparation des DSP sont développés ci-dessous. (Voir aussi la Section 3.1.6 pour les tuyaux pour vaincre la réticence du gouvernement).

3.2.6 *Préparation/planification*: Une préparation préliminaire est très importante dans l'élaboration d'un DSP participatif. Planifier à l'avance pour s'assurer que le temps et les ressources nécessaires sont disponibles. Estimer assez tôt les coûts en prenant en compte, par exemple les visites sur le terrain, la traduction et la diffusion des documents, les dépenses pour les ateliers (y compris la location des locaux et des équipements, les services d'un facilitateur et /ou d'un rapporteur et les coûts de voyage/per diem des participants venus d'ailleurs). Convenir avec le gouvernement du service/des produits qu'il peut fournir et de celui ou ceux qui vont les payer.

3.2.7 *Etre flexible et avoir un esprit ouvert* : Examiner les différentes alternatives d'approches basées sur la situation particulière du pays et être disposé à adapter le processus participatif selon les préférences des parties prenantes. Ne pas prétendre dès le début que vos idées et stratégies sont les bonnes. Ne pas faire de suppositions sur qui est capable ou qui est incapable d'apporter des idées utiles. Par exemple, les travailleurs, les paysans, les consommateurs et les représentants communautaires peuvent être très perspicaces sur les questions sectorielles dont les autorités gouvernementales, les « experts » et les décideurs manquent.

3.2.8 *Echange d'informations*: Accéder à l'information est un aspect important des approches participatives. Les consultations ne risquent pas d'aboutir si la Banque et le gouvernement travaillent d'un côté sur la base d'hypothèses et les autres parties prenantes en font autant de leur côté. Il est important que tous les participants aient accès à une base commune d'informations afin de leur permettre de participer aux discussions sur un pied d'égalité. Tous les éventuels participants devraient être informés à l'avance des processus à venir et recevoir à l'avance les documents essentiels d'appui. Les questions de diffusion des documents de la Banque et/ou du gouvernement devraient être résolues avant l'instauration des processus participatifs et correspondre à la Politique de diffusion de l'information de la Banque.

3.2.9 *Identification des participants* : La sélection des participants est importante et devrait se faire dans la plus grande transparence possible. Les organisations devraient s'assurer qu'un large éventail d'intérêts et de points de vue sont représentés, en accordant une attention particulière aux groupes de populations qui sont souvent marginalisés (par exemple les femmes, les jeunes, les pauvres, les travailleurs du secteur informel, les minorités ethniques, etc...). Si le gouvernement doit jouer un rôle primordial dans l'identification des participants, le personnel de la Banque doit faire de son mieux pour s'assurer que les groupes ayant des points de vue différents ne sont pas exclus. Les parapluies des ONG nationales et les représentants locaux des partenaires internationaux du développement peuvent être de précieuses sources d'information sur les groupes de parties prenantes. Il est indispensable d'établir des critères clairs de sélection et de permettre un certain niveau d'auto sélection (par exemple, en permettant aux organisations d'identifier les représentants individuels des ONG).

3.2.10 *Attentes/ objectifs clairs*: Il est important, dès le début, de définir les paramètres, les objectifs et les résultats escomptés des processus participatifs. Pour éviter de susciter des espoirs irréalistes (et par conséquent le découragement), les participants doivent être informés à l'avance si certains sujets ne sont pas négociables ou si certaines décisions ont déjà été prises. Il faudrait expliquer aux participants comment les décisions finales seront prises et jusqu'à quel point leurs contributions seront prises en compte.

3.2.11 *Utilisation d'un facilitateur formé*: Les approches participatives qui cherchent à faire ressortir plusieurs points de vue des groupes d'intérêts divergents, courent inévitablement le risque de rencontrer des désagréments / conflits. Si un débat sain est souhaitable, la critique et le désagrément par contre peuvent être contre-productifs s'il n'est pas géré correctement. Puisque le but final est de dégager une certaine forme de consensus sur une stratégie commune, l'utilisation de la facilitation et des techniques de résolution des conflits est importante pour maintenir un cadre constructif. Chaque fois que c'est possible (en particulier dans les cas des projets avec éventuellement un fort degré de réticence), l'utilisation d'un facilitateur professionnel est recommandée.

3.2.12 *Etre prêt à écouter et apprendre* : Il est important aussi bien pour le gouvernement que pour la Banque de participer activement aux consultations sans contrôler ou dominer l'événement. Se rappeler que l'objectif premier est d'*écouter* et d'*apprendre* et non de faire un cours.

3.2.13 *Suivi* – Il est essentiel que les participants voient l'impact de leur implication et qu'ils aient accès au produit final qui en résulte. Pour cela, il est nécessaire de prendre des dispositions à l'avance, soit la forme d'un atelier de suivi (à la fin de la mission de préparation et /ou de concertation), soit par un mécanisme de diffusion du DSP achevé et des consultations et revues subséquentes.

3.3 Identification de Projet

3.3.1 L'identification de projet est l'occasion rêvée pour promouvoir la participation des parties prenantes depuis le début (*en amont*) de l'intervention appuyée par la Banque. Il est particulièrement important d'obtenir les apports des premières parties prenantes à ce stade pendant qu'il est encore possible d'influencer les décisions fondamentales concernant l'ensemble du secteur d'intervention et des objectifs et buts généraux. Introduire une approche participative à ce stade donne aussi au personnel de la Banque du temps d'avance pour planifier et préparer des activités participatives aux différents stades, et sensibiliser les homologues du gouvernement sur l'importance et les avantages d'une telle approche. Cela renforce les chances de réaliser une participation efficace aux différents stades du projet et aide à clarifier le rôle et les contributions éventuelles des groupes de parties prenantes pendant toute la durée du projet.

Actions proposées

3.3.3 Les paragraphes suivants décrivent quelques actions spécifiques que le personnel de la Banque peut prendre avant, pendant et après une mission d'identification de projet pour promouvoir la participation des parties prenantes. Il est également important de remarquer *qu'il n'y a pas de « projet » pour la participation. Les actions décrites ici ne sont ni des conditions ni des directives, mais des suggestions dont le personnel de la Banque peut s'inspirer. Cette liste d'actions n'est pas non plus exhaustive. Le personnel de la Banque peut, et est vivement encouragé à, innover et proposer ses propres approches d'activités participatives.*

Avant la mission d'identification

- a) Préparer un Plan d'action participative pour guider le travail d'identification, d'implication et de suivi efficace de la participation des parties prenantes à différents stades du cycle de projet.

- b) Tel qu'indiqué dans le Chapitre II, un préalable important à la promotion d'une approche participative est d'identifier et de classer les parties prenantes concernées. Même lorsqu'un projet a été identifié, le personnel de la Banque peut entreprendre une analyse préliminaire des parties prenantes importantes dans le secteur/la région concernée. Cette analyse peut par la suite être révisée/finalisée. Elle peut être initiée au siège (selon les connaissances préalables du personnel de la Banque, les données de base des ONG/OSC disponibles à l'OESU, les contacts et l'expérience dans le secteur) et élargie/modifiée pendant la mission sur la base des contacts et des consultations prolongées (voir Section 4 sur l'analyse des parties prenantes).
- c) Rassembler des informations de base relatives au secteur spécifique d'intervention et des informations concernant les projets et programmes antérieurs disponibles dans les institutions gouvernementales, chez les donateurs et les ONG présents dans le pays. Les contacts personnels, les documents et Internet sont autant de sources potentielles disponibles.

Pendant la mission d'identification

- a) Outre les réunions avec les autorités gouvernementales et les donateurs, étendre les contacts aux ONG/OSC, aux organes d'exécution, aux éventuels bénéficiaires du projet, aux groupes communautaires et autres parties prenantes.
- b) Effectuer des visites de sites. Voyager hors de la capitale vers les sites proposés du projet et rencontrer les populations susceptibles d'être touchées par l'intervention proposée. Tenir un dialogue informel avec les éventuels bénéficiaires. Consulter le personnel et les bénéficiaires de projets antérieurs similaires pour évaluer l'impact, identifier les obstacles éventuels et en tirer des enseignements.
- c) Là où cela est nécessaire, utiliser des techniques participatives pour collecter des données (voir Section 4.4).
- d) Si nécessaire, mener ou commander des études de fond (telles que l'identification des données des parties prenantes désagrégées, l'évaluation sociale participative pour identifier les questions sociales clés, l'identification participative des besoins pour comprendre les priorités et besoins des parties prenantes/de la communauté).
- e) Organiser *des séminaires d'échange d'informations* (pour informer les parties prenantes clés sur l'intervention proposée) ; des consultations des groupes cibles (pour solliciter les points de vue des différents groupes de parties prenantes sur les priorités et les besoins) ; des ateliers de planification (pour solliciter l'apport des parties prenantes dans le processus de planification de projet), des ateliers de validation ou des réunions de communauté (pour confirmer la validité de l'intervention proposée avec les premières parties prenantes). Voir Section 4.3 sur les tuyaux pour organiser de telles réunions.
- f) Faire les premiers pas vers l'identification des institutions locales, des chercheurs et de l'expertise locale dans l'analyse sociale, les méthodes participatives, la formation, etc....
- g) Examiner l'instauration d'une commission consultative de préparation de projet (avec des représentants de groupes de parties prenantes) pour superviser/prodiguer des conseils sur le travail de préparation et d'évaluation préliminaire de projet.
- h) S'assurer que les procédés participatifs et les résultats sont pris en compte dans l'aide-mémoire de la mission et le rapport de fin de mission.

Après la mission d'identification

Elaborer un plan préliminaire pour des activités participatives pendant la préparation et l'évaluation initiale du projet. Evaluer les ressources financières et humaines nécessaires, élaborer

un budget pour les coûts liés à la participation, initier un processus de mobilisation des fonds et de recrutement du personnel qualifié qui va se joindre à l'équipe du projet. Si nécessaire, demander l'assistance de sociologues (dans les Départements-Pays ou à OESU) qui vont aider à la préparation des TDR.

Tuyaux pratiques

3.3.4 Voici une liste de questions/problèmes qui doivent être traités pendant une mission d'identification de projet. Le personnel peut l'utiliser comme liste de contrôle durant son séjour sur le terrain pour identifier tout problème en instance ou toute manque d'information.

- ✓ Avez-vous identifié les parties prenantes (les premières et les secondaires) clés pour l'intervention proposée ? Rappelez-vous que cette liste de parties prenantes peut être modifiée par la suite au fur et à mesure que le projet progresse et que les groupes de parties prenantes deviennent plus clairs ?
- ✓ Avez-vous identifié la population bénéficiaire cible du projet ?
- ✓ Avez-vous collecté des données de base sur les familles de la population cible, et ces données sont-elles réparties par genre, revenu et taille de la famille ?
- ✓ Avez-vous collecté des informations suffisantes sur les projets / programmes similaires dans le même secteur et pris note des enseignements ?
- ✓ Avez-vous discuté de l'importance et des résultats escomptés de la participation des parties prenantes avec vos homologues du gouvernement ?
- ✓ Avez-vous rencontré un groupe représentatif de parties prenantes principales et secondaires pour vérifier la demande et valider l'idée de projet / programme?
- ✓ Avez-vous envisagé d'autres alternatives au projet (sur la base des apports des parties prenantes) ?
- ✓ Avez-vous consulté les hommes et les femmes ? Aussi bien les pauvres que les riches ?
- ✓ Avez-vous préparé le terrain pour assurer la participation des parties prenantes dans les missions de préparation et d'évaluation préliminaire ultérieures ?

3.4 Préparation de Projet

3.4.1 La préparation est le processus qui consiste à traduire idée de projet ou de programme en réalité. Il existe un large éventail de possibilités pour la participation au stade de préparation de projet. La responsabilité formelle de la préparation repose d'abord sur l'emprunteur. Le personnel de la Banque aide souvent les emprunteurs à réaliser le travail de préparation, à initier les études de bases nécessaires et à préparer ou finaliser la préparation du projet et les rapports d'évaluation préliminaire. Le personnel de la Banque a également un important rôle à jouer en soutenant et en soutenant l'utilisation d'approches participatives dans la conception de projets.

Encadré 4 **Promotion de la participation des premières parties prenantes**

Certains groupes tels que les très pauvres, les femmes, les nomades et les minorités ethniques, peuvent manquer de moyens organisationnels, sociaux ou financiers pour faire entendre leurs voix et participer efficacement. Ce sont souvent les parties prenantes précises dont les besoins et les intérêts sont nécessaires au succès et à la durabilité des interventions de développement appuyées par la Banque. Il faut des efforts particuliers pour traiter le déséquilibre des pouvoirs, la connaissance et de l'influence sur les groupes de parties prenantes et pour permettre aux groupes plus faibles et moins organisés de réagir efficacement avec les parties prenantes plus solides et mieux installées. Au nombre de ces efforts figurent :

- **Le renforcement des capacités:** Fournir la formation, l'encadrement, les ressources financières ou autres aux groupes marginalisés pour les aider à s'organiser, mobiliser les appuis, identifier et clarifier leurs intérêts.
- **Représentation mandatée :** Là où il existe un risque d'exclusion, il peut être utile de fixer des objectifs de représentation, par exemple, en convenant que tous les comités villageois comprennent un nombre déterminé de femmes ou que tous les groupes ethniques d'une communauté donnée soient représentés dans un organe de prise de décision.
- **Événements séparés:** Dans certains cas, il peut être précieux de rencontrer séparément des groupes spécifiques de population, par exemple tenir une réunion séparée avec les femmes pour discuter de leurs préoccupations particulières.
- **Techniques de mise à niveau:** Les différences de pouvoir entre les parties prenantes peuvent être réduites par l'utilisation de méthodes participatives. Un facilitateur compétent peut utiliser un certain nombre de techniques pour s'assurer que tous les participants ont des chances égales de faire entendre leurs voix. Il peut être nécessaire d'élaborer des systèmes de négociation pour gérer les conflits d'intérêts entre les différents groupes de parties prenantes.
- **Utilisation d'intermédiaires :** Dans les cas où la participation directe des marginalisés eux-mêmes n'est pas possible, des intermédiaires ou des suppléants peuvent être identifiés pour les représenter et défendre leurs intérêts. Par exemple, si les fermières vivant dans des zones isolées ne peuvent pas participer directement à un forum national sur le développement agricole, des agents féminins du service de vulgarisation peuvent être choisis pour représenter leurs intérêts.

Source: Adapté du Manuel de participation de la Banque mondiale 1995

3.4.2 Caractéristiques clés d'un projet participatif

- a) Il repose sur des besoins exprimés des principales parties prenantes.
- b) Il est doté d'un plan d'action qui détermine la manière dont les parties prenantes doivent participer tout au long du cycle du projet.
- c) Les parties prenantes jouent un rôle actif dans l'exécution et la gestion des projets (par exemple, les comités villageois deviennent responsables de la surveillance et de l'exécution des travaux au niveau local et les représentants des bénéficiaires siègent aux comités ou conseils de gestion du projet.
- d) Le projet a une stratégie de genre bien définie et les femmes sont équitablement représentées dans les comités de projet et les collèges de prise de décision.
- e) Un certain degré de flexibilité existe dans les activités de projet et une certaine aptitude à « réagir promptement à la demande » (par exemple, les communautés bénéficiaires sont capables d'influencer et de choisir parmi plusieurs sous-projets potentiels).
- f) Dès la conception du projet il faut prévoir la "facilitation" ou l'appui au processus de la part des premières parties prenantes.
- g) Les ONG, les organisations à base communautaire et les OSC sont impliquées dans la conception et l'exécution du projet.

- h) Le projet inclut les volets formation, renforcement des capacités et exécution du projet.
- i) Il existe des mécanismes pour un échange constant de communication/informations entre les bénéficiaires et le personnel du projet. Les bénéficiaires connaissent la procédure pour les questions, les suggestions et les plaintes.
- j) La conception du projet incorpore un système de suivi et d'évaluation participatifs. (Voir Section 3.8).

Actions proposées

3.4.3 Voici quelques directives pour les mesures spécifiques que le personnel de la Banque doit prendre pour promouvoir la participation des parties prenantes pendant la préparation du projet. Voir l'Encadré 5 ci-dessous sur la promotion de la participation des femmes dans la planification de projet.

Avant la mission de préparation

- a) Si cela n'a pas été déjà fait lors de la mission d'identification, mener une analyse préliminaire des parties prenantes (Voir section 4.2).
- b) Mobiliser les ressources nécessaires pour les activités participatives durant la préparation du projet (voir Section 3.1 pour les éventuelles sources des ressources suggérées) et recruter les membres de la mission avec les compétences adéquates (des spécialistes en développement social, en participation, en lutte contre la pauvreté, en développement communautaire, etc.)
- c) Là où des contacts ont déjà été établis avec les groupes de parties prenantes lors de la mission d'identification, organiser les activités de suivi appropriées.
- d) Préparer tous les documents de base ou réunir les informations demandées par les parties prenantes pendant la mission d'identification.
- e) Organiser une réunion de travail avec tous les membres de la mission pour discuter des activités participatives à entreprendre pendant la mission de préparation et rédiger un plan d'action.

Encadré 5 Promotion de la participation des femmes dans la planification de projet

Travailler avec les femmes nécessite parfois des méthodes ou des dispositions appropriées qui doivent être intégrées dans la planification de projet.

- Selon la répartition du travail par genre, les femmes remplissent souvent diverses tâches et ont des responsabilités productives, domestiques et sociales différentes de celles des hommes. Leurs expériences, besoins, intérêts, opportunités et contraintes sont, par conséquent, souvent différents de ceux des hommes.
- La capacité des femmes à participer aux activités de développement peut être entravée par des contraintes de temps dues à de lourdes charges de travail et aux tâches ménagères. Une mobilité limitée, des niveaux d'instruction plus bas, et les normes culturelles, les empêchent de parler en public ou d'exprimer des points de vue différents de ceux des hommes.
- Quelquefois, il est préférable / nécessaire de se réunir avec les femmes séparément. Cela dépend de la culture et des traditions locales, mais aussi de la situation et du sujet de discussion. Il est souvent utile de discuter des sujets d'abord avec les groupes de femmes et plus tard avec des groupes mixtes ou avec la communauté tout entière.
- Les femmes sont souvent plus disposées à parler en petits groupes.
- Elles peuvent avoir besoin de formation différente (ou plus intensive) dans les domaines tels que la planification, l'organisation de groupe et la gestion financière puisque leur expérience peut être plus limitée dans ces domaines.

Pendant la mission de préparation

- a) Discuter avec les homologues du gouvernement les avantages liés à la préparation de projet participatif et l'idéal serait de convenir d'un plan de préparation. Par exemple, s'entendre sur

- les études / évaluations nécessaires de base, les réunions / consultations qui auront lieu, et se mettre d'accord sur celui qui va organiser / participer aux visites sur le terrain, etc.
- b) Là où des recherches/études de base doivent être menées, envisager l'organisation d'une formation en techniques participatives pour les homologues du gouvernement, le personnel du ministère de tutelle ou le personnel de projet et les intégrer à l'équipe de recherche /étude. A cet effet le PPF, le FAT ou les fonds fiduciaires bilatéraux pourraient éventuellement être utilisés.
 - c) Valider et finaliser l'analyse préliminaire de parties prenantes ou en faire une en ce moment si cela n'a pas été fait déjà. (Voir Section 4.2).
 - d) Mener une évaluation pour identifier et analyser les facteurs socio-culturels qui pourraient influencer sur l'exécution du projet et les résultats.
 - e) Mener ou commander si nécessaire des études/évaluations participatives en fonction du temps et des ressources disponibles. Ces études pourraient être des évaluations sociales, des évaluations participatives de besoins, des évaluations institutionnelles, une analyse de genre ou des évaluations environnementales.
 - f) Mettre à jour le Plan d'action participatif pour inclure de manière précise les activités, mécanismes et procédures spécifiques qui seront appliqués pendant l'exécution du projet afin d'assurer une participation effective des parties prenantes. Inclure le Plan comme une section à part entière du Document d'exécution du projet ou comme une Annexe au Rapport d'évaluation du projet.
 - g) Etablir un contact direct avec les bénéficiaires potentiels et les autres parties prenantes principales aux fins d'examiner leurs besoins et leurs priorités, de les renseigner sur les activités de projet et de solliciter leurs avis et recommandations sur les objectifs et l'exécution du projet. Il vaut mieux entreprendre ces activités sur le terrain (près de la base des bénéficiaires) en utilisant des méthodes telles que le *dialogue informel*, les *interviews semi-structurés*, les *réunions de groupes cibles* et d'autres formes d'approche participative. (Voir Chapitre 4 pour de plus amples informations sur ces différentes méthodes).
 - h) Une fois que les activités proposées ont été validées (et que les modifications proposées par les parties prenantes ont été incorporées), passer aux discussions sur la manière d'impliquer les parties prenantes principales dans l'exécution, la gestion, la prise de décision et le suivi du projet. L'idéal serait de commencer à concevoir conjointement des mécanismes et des procédures spécifiques de participation (par exemple, la formation de comités villageois de gestion, la représentation des bénéficiaires aux conseils et autres collèges de prise de décision, l'instauration d'un système d'échange continu d'informations entre les bénéficiaires et le personnel du projet).
 - i) Consulter les parties prenantes secondaires (y compris les ONG, les donateurs et les représentants du secteur privé) pour obtenir leurs points de vue et explorer les possibilités de collaboration et /ou de co-financement. (Voir Encadré 6 sur l'implication des ONG/OSC dans les projets appuyés par la Banque). Là où les ONG ou autres OSC doivent être impliqués en tant qu'intermédiaires ou organes d'exécution, informez-les sur les détails des procédures de la Banque (surtout les pratiques en matière d'acquisition et de décaissement) et s'assurer qu'elles ont compris les conditions et les délais. Explorer, autant que possible, des dispositions simplifiées ou des alternatives mieux adaptées aux réalités organisationnelles et financières des OSC (par exemple, l'utilisation de contrats simplifiés, des provisions pour des paiements en avance, des procédures d'acquisition correctement adaptées), etc. (Voir la Politique et les Directives de la Banque en matière de coopération avec les organisations de la société civile).
 - j) Envisager d'installer des comités consultatifs régionaux ou locaux (composés de représentants de diverses parties prenantes) pour superviser la préparation et l'exécution de projet (en collaboration avec l'UEP).
 - k) Vers la fin de la mission, envisager d'organiser un atelier plus élargi (rassemblant les représentants des différents groupes de parties prenantes consultées pendant la mission) pour résumer l'ensemble des résultats de la mission, présenter un plan préliminaire de projet et obtenir leur avis/conseil sur les problèmes et questions saillants.

- l) S'assurer d'une description des processus participatifs, des résultats et des apports des parties prenantes clés sont inclus dans l'aide-mémoire de la mission, dans le rapport de fin de mission et dans le rapport de préparation de projet.

Encadré 6
Implication des ONG/OSC dans les projets appuyés par la Banque

A l'instar de ses consœurs, la BAD a pensé ces dernières années à élargir ses relations aux Organisations non gouvernementales (ONG) et autres Organisations de la société civile (OSC). En 1990, la Banque a adopté une politique officielle sur la coopération avec les ONG et a publié en 1991 des directives et procédures relatives à cette politique. En 2000, un nouveau document intitulé Politique et Directives sur la Coopération avec les organisations de la société civile a été approuvé par le Conseil. Une étude opérationnelle menée en ce moment là, a révélé que 57 projets appuyés par la Banque dans 26 pays avaient impliqué des OSC. Au total, plus de 350 Organisations à base communautaire (OBC), 250 ONG nationales et 55 ONG internationales ont participé aux projets appuyés par la Banque. L'étude a révélé une rapide augmentation de l'implication des OSC ces dernières années. De 1986 à 1996, en moyenne, seulement 2 projets par an impliquaient des OSC alors que de 1997 à 1999, cette moyenne est montée à 13 projets par an. La plupart des projets impliquant des OSC relevaient des domaines de la réduction de la pauvreté (33%), de l'agriculture / développement rural (30%) et de l'appui aux femmes (16%). Les OSC ont surtout été impliquées dans l'exécution des activités de projet (88% des projets identifiés). Dans deux tiers des projets, les OSC ont été impliquées dans l'identification de projet. C'est dans seulement la moitié des cas qu'elles ont participé à la conception du projet et seulement le tiers des cas qu'elles ont été présentes pour la gestion du projet.

3.5. Evaluation préliminaire de projet

3.5.1 C'est lors de l'évaluation préliminaire que la conception du projet est finalisée et que les détails et procédures opérationnels sont pleinement développés et agréés par toutes les parties. Si la participation des parties prenantes est indispensable aux premiers stades de la préparation de projet (lorsque les décisions fondamentales concernant les objectifs, les buts et l'ensemble des activités sont discutées), elle est aussi cruciale à ce stade-ci pour s'assurer que les structures et mécanismes spécifiques de projet qui sont mis en place sont acceptables pour les parties prenantes et soumis aux processus participatifs. Tel qu'indiqué ci-dessus, il n'est jamais trop tard pour intégrer la participation. Même si des activités participatives n'ont pas été entreprises aux premiers stades du cycle du projet, elles peuvent être introduites à ce stade. (Si c'est le cas, se référer aux actions proposées dans les Sections 3.3 et 3.4 sur l'identification et la préparation de projet).

Actions proposées

3.5.2 Les paragraphes ci-après proposent quelques directives sur les mesures spécifiques que le personnel de la Banque peut prendre pour promouvoir la participation des parties prenantes lors de l'évaluation préliminaire de projet.

Avant la mission d'évaluation préliminaire

- a) Mobiliser les ressources nécessaires pour les activités participatives lors de la mission d'évaluation préliminaire et recruter les membres de la mission ayant l'expertise appropriée en fonction des besoins.
- b) Là où les activités participatives ont été déjà initiées pendant la préparation de projet, planifier comme il se doit des activités de suivi.
- c) Préparer tous les documents de base ou réunir toutes les informations demandées par les parties prenantes lors de la mission de préparation. Penser à diffuser le Rapport de préparation de projet à un nombre limité de représentants de parties prenantes pour examen.
- d) Suivre les progrès de toutes les études / évaluations de base initiées lors des phases d'identification ou de préparation (par ex. l'évaluation sociologique, l'analyse de genre,

l'évaluation environnementale participative, etc.). S'assurer que les résultats de ces études sont pris en compte dans le projet de rapport d'évaluation préliminaire.

- e) Organiser une séance de travail avec les membres de la mission pour discuter des activités préparatoires à entreprendre lors de la mission d'évaluation préliminaire et ébaucher un plan d'action.

Pendant la mission d'évaluation préliminaire

- a) Si cela n'a pas été déjà fait, entreprendre une analyse préliminaire des parties prenantes. (Voir Section 4.2).
- b) Discuter avec la partie gouvernementale et les autres parties prenantes des résultats des études de base. Pendant la mission, combler les lacunes en information et solliciter les conseils des parties prenantes sur les problèmes en instance identifiés durant les études.
- c) Tenir des réunions de suivi avec les parties prenantes principales et secondaires pour les informer des progrès du processus d'élaboration du projet et solliciter leur contribution pour obtenir les détails opérationnels et techniques les plus précis possible de la conception de projet.
- d) C'est le moment de clarifier les détails et vérifier les hypothèses concernant les procédures d'acquisition et de décaissement, le calendrier du projet et les programmes d'exécution, la composition et les responsabilités des comités de direction et de gestion, le planning des activités de formation, les contributions des parties prenantes aux activités de projet (en nature, en main d'œuvre, en liquidité), les mécanismes et procédures pour un suivi et un compte rendu participatifs, etc.
- e) Si les ONG et autres OSC doivent être impliquées comme agents d'exécution, rencontrer les représentants de ces groupes pour discuter des critères de sélection et des procédures opérationnelles. Si ces groupes n'ont pas eu d'expérience préalable avec les projets appuyés par la Banque, organiser des séances d'informations sur les règles d'acquisition et de décaissement et / ou d'autres procédures y afférant. Voir Encadré 7 sur les critères d'identification des ONG participatives.
- f) Si ce n'est pas déjà fait, créer une commission consultative régionale ou locale composée de plusieurs représentants de parties prenantes, pour travailler avec le UEP pour la supervision de l'exécution de projet.
- g) Si ce n'est pas déjà fait, préparer un Plan d'action participatif qui indique les activités, mécanismes et procédures spécifiques pour la participation des parties prenantes tout au long de l'exécution du projet.
- h) Si nécessaire, organiser un atelier de "synthèse" avec les représentants des groupes de parties prenantes consultés lors de la préparation du projet pour partager les résultats définitifs, solliciter les avis / conseils sur les problèmes/ questions à résoudre et discuter des dispositions concrètes pour une participation continue des parties prenantes pendant l'exécution du projet.
- i) S'assurer que les processus et résultats participatifs sont inclus dans l'aide-mémoire de la mission et le rapport de fin de mission.

Après la mission d'évaluation préliminaire

- a) S'assurer qu'une description des processus participatifs et les résultats des consultations avec les parties prenantes sont incorporés dans le Rapport d'évaluation préliminaire de projet. Il faut surtout s'assurer que la description du projet indique clairement les dispositions spécifiques à prendre pour la participation des parties prenantes principales (spécialement les femmes / les pauvres) pendant l'exécution du programme.
- b) Travailler avec les homologues du gouvernement pour initier toutes les activités liées au projet qui peuvent être entreprises immédiatement après approbation du projet avant le lancement officiel, par exemple, les études de données de base, les sous-projets pilotes, les activités préliminaires de formation, etc.

Tuyaux pratiques

3.5.3 Le paragraphe ci-après propose une liste de contrôle que les Chefs de projet peuvent utiliser pour vérifier que leur Rapport d'évaluation préliminaire de projet contient les informations correctes concernant l'utilisation et les résultats des approches participatives. Cette liste de contrôle peut aussi être utilisée par le personnel chargé des revues lors de l'évaluation des documents de projet dans le cadre du processus de revue interne de la Banque.

Est-ce que le document de projet:

- ✓ Comprend une description des processus participatifs employés pendant la préparation ?
- ✓ Identifie clairement les parties prenantes principales du projet (y compris les bénéficiaires ciblés et les autres groupes directement concernés) ?
- ✓ Comprend des informations de base sur le profil socio-économique des bénéficiaires ciblés, réparties par genre et par revenu ?
- ✓ Identifie et explique les facteurs socio-culturels qui pourraient affecter la réussite du projet ?
- ✓ Fournit une évaluation des institutions locales et des structures de prise de décision telles que le gouvernement local, les services décentralisés du gouvernement et la chefferie traditionnelle ?
- ✓ Comprend une brève évaluation des ONG, OSC et autres organisations locales actives dans le secteur (voir Encadré 7 sur les Critères d'identification des ONG participatives) ?
- ✓ Prend des dispositions pour l'implication des ONG, OBC et autres OSC durant l'exécution du projet ?
- ✓ Comprend une analyse des problèmes pertinents de genre ?
- ✓ Montre que les groupes traditionnellement défavorisés ont été consultés ?
- ✓ Trace les grandes lignes des dispositions spécifiques pour cibler les femmes et les pauvres, là où cela est nécessaire ?
- ✓ Décrit les mesures spécifiques (Plan d'action) mises en place pour assurer la participation des parties prenantes principales tout au long de l'exécution du projet ?
- ✓ Prévoit les dispositions pour la formation, le renforcement des capacités et /ou les activités de développement des institutions locales ?
- ✓ Prévoit des ressources financières et humaines suffisantes pour les activités de participation tout au long de l'exécution du projet ? (par exemple, est-ce que le budget du projet comprend des ressources pour des activités liées à la formation, au renforcement des capacités, au développement institutionnel local, au recrutement de spécialistes en participation locale/ développement social, à la formation/salaires des agents de développement communautaire, etc.) ?
- ✓ Comprend les représentants des parties prenantes principales dans le Comité de direction du projet (ou autres structures de gestion du projet) ?
- ✓ Trace les grandes lignes d'une stratégie pour un suivi et une évaluation participatifs ?

Encadré 7
Critères d'identification des ONG participatives

- La participation est un objectif défini de l'ONG (aussi bien dans la définition de la mission que dans la pratique).
- Un planning répété, impliquant la consultation des parties prenantes principales est utilisé par l'ONG.
- Les parties prenantes principales ont une idée positive de l'ONG.
- Elle instaure des dispositions pour le partage des coûts avec les bénéficiaires afin de rehausser l'appropriation locale et en assurer la durabilité.
- Les mécanismes permettant d'assurer une transparence et une confiance totale sont en place.
- L'ONG a une structure de gestion uniforme et une autorité de prise de décision décentralisée.
- La proportion du personnel sur le terrain est plus élevée par rapport à celle du personnel au siège.
- Les hommes et les femmes du personnel employé à tous les niveaux, y compris aux postes de responsabilité.

Source: Adapté du Document de la Banque mondiale sur la participation, 1995.

3.6 Exécution et gestion de projet

L'ampleur d'une participation efficace des parties prenantes dans l'exécution et la gestion d'un projet dépend largement de la qualité de la conception de ce projet. On peut promouvoir la participation à n'importe quelle étape du cycle du projet, mais on a plus de chance d'atteindre des résultats significatifs si les parties prenantes sont consultées durant la conception du projet et si les objectifs, les structures, les procédures et les budgets sont conçus en vue de promouvoir la participation. Même lorsque des dispositions particulières n'ont pas été prises, des mesures peuvent être prises pour promouvoir la participation des parties prenantes au stade d'exécution. La Banque ne joue pas un rôle direct dans l'exécution du projet, la responsabilité de la promotion de la participation à ce stade repose essentiellement sur l'unité d'exécution du projet, les ministères de tutelle et les organes d'exécution. Le personnel de la Banque peut, cependant, fournir constamment un encouragement, un appui, des conseils et assurer le suivi par le biais de missions sur le terrain, de dialogues continus et d'échanges avec le personnel du projet et avec les autres parties prenantes pendant la durée du projet.

Actions proposées

Pendant la mission de lancement de projet

- a) La mission de lancement du projet peut être une bonne occasion pour réitérer les objectifs de participation du projet avec les homologues du gouvernement pour renouer les contacts avec les groupes de parties prenantes clés (surtout si la mission d'évaluation préliminaire du projet a eu lieu depuis longtemps) et/ou pour lancer des activités participatives, des campagnes d'information publiques, des activités de formation ou des sous-projets pilotes. Essayer de visiter les sites du projet pendant la mission de lancement et, dans la mesure du possible, organiser des activités de lancement dans les régions cibles plutôt que de les limiter à la capitale.
- b) Dans la mesure du possible, impliquer les parties prenantes principales et secondaires dans les activités de lancement de projet. Encourager tout le personnel du projet déjà recruté, les organes d'exécution ou les organisations intermédiaires à jouer un rôle actif.

Pendant l'exécution de projet

- a) Des canaux clairs de communication entre les bénéficiaires du projet, le personnel du projet, les autorités gouvernementales et le personnel de la Banque devraient être maintenus ouverts

à tout moment. Des mécanismes devraient être mis en place pour fournir un feedback continu et constructif à l'Unité d'exécution de projet (UEP) et aux organes d'exécution. Cette méthode exige pour sa part un certain niveau de flexibilité dans les plans de projet pour pouvoir réagir face aux besoins des bénéficiaires.

- b) La plus grande partie de la population bénéficiaire devrait être régulièrement informée des événements et des réalisations du projet. On peut le faire par exemple par des campagnes d'information en utilisant la radio, la télévision, la presse écrite, les affiches murales et autres médias locaux.
- c) En outre, habiliter les groupes bénéficiaires à jouer un rôle actif dans l'exécution et la gestion de projet exige:
 - la présence des bénéficiaires du projet ou de leurs représentants élus dans les comités de direction du projet ou les conseils d'administration ou d'autres collèges de supervision ou de prise de décision;
 - une formation et une assistance techniques pour renforcer les capacités locales pour des responsabilités aussi bien organisationnelles que techniques ;
 - une prise de décision partagée dans l'exécution (par exemple: sous la forme d'un protocole d'accord) entre les groupes bénéficiaires et l'organe d'exécution.
- d) Dans les projets avec des activités à base communautaire, la réglementation sur l'acquisition des biens et services devrait être adaptée pour permettre le plus de contribution communautaire possible. (Voir Section 4.12 sur les *Règles de Procédures pour l'Acquisition des Biens et Services*; "la Participation communautaire dans l'acquisition des biens et services").
- e) L'idéal serait que les bénéficiaires du projet participent à la composition de la liste des biens et services nécessaires. Le choix de l'équipement et du matériel devrait prendre en compte les besoins à long terme des bénéficiaires. Dans la mesure du possible, l'équipement choisi (et les pièces de rechange) devrait être disponible dans le pays. Les bénéficiaires du projet devraient pouvoir utiliser et entretenir (avec une formation si nécessaire) l'équipement choisi.
- f) Pour assurer une durabilité à long terme, il faut prendre des dispositions adéquates pour que les bénéficiaires du projet aient la capacité financière et technique pour entretenir les équipements/ le matériel.

3.7 Supervision de projet

3.7.1 Au cours des dernières années, la Banque a mis un accent accru sur la supervision de projet et a augmenté la fréquence, l'intensité et la qualité des missions de supervision. De plus en plus, les missions de supervision sont perçues non pas uniquement comme des moyens pour surveiller les aspects techniques et financiers de l'exécution du projet, mais aussi pour évaluer les résultats et les impacts du projet et identifier et traiter tous les problèmes, questions ou points faibles de la conception qui affectent l'ensemble de la performance du projet. Les missions de supervision offrent aussi l'occasion de recueillir l'avis des bénéficiaires du projet et des autres parties prenantes et de suivre leur participation dans l'exécution et la gestion du projet.

Actions proposées

- a) Pendant les missions de supervision, visiter les sites du projet pour rencontrer les bénéficiaires du projet et recueillir leurs points de vue, leurs préoccupations et recommandations sur les progrès du projet.
- b) Essayer également de rencontrer personnellement les représentants des organes d'exécution, des organisations intermédiaires, des structures décentralisées du gouvernement, et autres groupes de parties prenantes locales pour connaître leurs perspectives, problèmes et recommandations.

- c) Inviter les homologues du gouvernement ou le personnel du ministère de tutelle à accompagner le personnel de la Banque pendant ces visites afin qu'eux aussi écoutent personnellement les préoccupations et recommandations des bénéficiaires.
- d) Là où des mécanismes de suivi et d'évaluation participatifs sont en place, réviser les résultats avec le personnel du projet et les groupes de parties prenantes principales qui étaient impliqués dans l'identification et le suivi des indicateurs de progression. (Voir Section 3.8 ci-dessous sur les S&E participatifs.
- e) A travers des interviews informelles pendant les visites sur le site, suivre le niveau actuel de participation des parties prenantes dans les activités de projet. (Voir Section 3.7.2 pour quelques indicateurs de participation des parties prenantes. De tels indicateurs/cibles devraient être fixés pendant l'évaluation préliminaire de projet). Si l'exercice de suivi révèle des niveaux de participation plus bas que ceux que l'on attendait, rechercher les raisons et proposer des mesures correctives en conséquence.
- f) La revue à mi-parcours doit être l'occasion pour tenir plus de consultations formelles avec les groupes de parties prenantes principales/secondaires, pour identifier les obstacles, noter les recommandations et réviser, le cas échéant, la conception du projet et de son coût.
- g) S'assurer que les questions et les préoccupations clés exprimées par les parties prenantes sont décrites et traitées dans l'aide-mémoire de mission et le rapport de supervision.

Tuyaux pratiques

3.7.2 Le paragraphe ci-dessous présente une liste de contrôle indicative pouvant être utilisée pour suivre l'efficacité de la participation des parties prenantes dans les activités de projet.¹

- ✓ Qui participe au projet ? (par ex: les femmes et les hommes, les groupes minoritaires, les classes économiques).
- ✓ Combien de personnes participent et par le biais de quelles dispositions institutionnelles ?
- ✓ Les institutions locales d'appui au projet se développent-elles de façon satisfaisante (par ex : fréquence des réunions de groupes, taux de participation) ?
- ✓ Les bénéficiaires ciblés sont-ils activement engagés à prendre en charge le projet en utilisant les services du projet comme prévu (par ex. l'inscription à l'école, les visites médicales, les services de crédit) ?
- ✓ Quel est le niveau de participation dans les activités clés (par ex. le nombre de participants aux ateliers du projet et aux sessions de formation) ?
- ✓ Les participants mobilisent-ils leurs propres ressources pour contribuer au projet comme convenu (par ex. le temps, la main d'œuvre, les matériaux de construction) ?
- ✓ Les bénéficiaires du projet sont-ils satisfaits des progrès du projet, de ses produits et de son impact ?
- ✓ Comment les bénéficiaires évaluent-ils leurs propres niveaux de participation et son impact ?

3.8 Suivi et évaluation du projet

3.8.1 Le suivi et l'évaluation sont importants non seulement pour les donateurs et les organes d'exécution, mais aussi pour les bénéficiaires du projet. Quelle que soit la façon dont les spécialistes en développement mesurent les résultats techniques d'un projet, ce sont les critères que les bénéficiaires utilisent pour évaluer leurs propres expériences qui déterminent la durabilité du projet. Le S&E participatif est un processus qui implique les parties prenantes à différents niveaux, les amène à travailler ensemble pour évaluer un projet et prendre toute mesure corrective nécessaire. Le suivi est initié comme un processus continu tout le long du cycle du projet, alors que les évaluations sont généralement menées à mi-parcours, à l'achèvement et rétrospectivement. Les groupes de parties prenantes typiquement impliqués dans les S&E participatifs sont composés des bénéficiaires du projet

¹ Source: Adapté du Document de la Banque mondiale sur la Participation, 1995.

(y compris les femmes et les hommes au niveau communautaire), des organisations intermédiaires (y compris les ONG), des entreprises du secteur privé impliquées dans le projet, du personnel du projet et des autorités gouvernementales à tous les niveaux. Voir Tableau I pour une comparaison entre les S&E participatifs et les approches plus conventionnelles.

Avantages des S&E participatifs

3.8.2 *Les S&E participatifs devraient remplir quatre fonctions clés:*

- aider à renforcer la capacité des parties prenantes à réfléchir, analyser et intervenir ;
- aider à développer les enseignements pouvant mener à une action corrective ;
- fournir aux parties prenantes et aux gestionnaires de programmes des informations sur le degré d'accomplissement des objectifs du projet et les ressources utilisées, et ;
- aider le personnel du programme à améliorer l'exécution de ce programme.

3.8.3 *Les caractéristiques clés des S&E sont :*

- il est issu des ressources, du savoir-faire et des capacités locales ;
- ses réponses et questions sont basées sur les perceptions, stratégies et priorités locales ;
- il reconnaît la sagesse et la connaissance des pauvres ;
- il s'assure que les parties prenantes font partie des décideurs.

Tableau I
Tableau comparatif des approches participatives et conventionnelles de S&E

	S&E conventionnels	S&E participatifs
Qui	Experts externes	Parties prenantes, y compris les communautés et le personnel du projet, un facilitateur externe
Quoi	Indicateurs prédéterminés pour mesurer les apports et les produits	Des indicateurs identifiés par les parties prenantes pour mesurer aussi bien le processus que les produits
Comment	Enquête sur questionnaire par des évaluateurs "neutres" extérieurs, éloignés du projet	Des méthodes simples, qualitatives ou quantitatives par les parties prenantes elles-mêmes.
Pourquoi	Pour rendre le projet et le personnel fiables aux yeux de l'organe de financement	Pour habilitier les parties prenantes à prendre des actions correctives.

Source: Adapté de Rietbergen-McCracken et Narayan, 1997.

Actions proposées

- a) Prendre des dispositions pour des S&E participatifs dans la conception de projet. (A titre d'exemple, voir Encadré 8 sur le Projet de réduction de la pauvreté au Mali).

- b) S'assurer que le plan d'exécution du projet prévoit la nécessité de collecter des données de base, l'idéal étant d'utiliser des techniques participatives impliquant les parties prenantes principales dans la collecte et l'analyse des données de base. (Voir Section 4.4).
- c) Permettre aux parties prenantes principales d'identifier (ou de participer à l'identification) les indicateurs d'impact qui peuvent ne pas être toujours quantifiables.
- d) Insérer dans la conception de projet le suivi continu des indicateurs d'impact par les parties prenantes principales et la transmission des résultats à l'UEP et à la Banque.
- e) Pendant les missions de supervision et la revue à mi-parcours, convoquer des réunions et encourager les groupes de parties prenantes à présenter leurs résultats. Prendre des mesures correctives qui s'imposent.
- f) Là où un système continu n'a pas été mis en place, la Banque et le personnel du projet peuvent encore chercher à obtenir un feedback des parties prenantes principales par des visites sur le site, un dialogue informel ou l'organisation d'ateliers ponctuels de S&E pour les parties prenantes (au niveau local, régional ou national).

Encadré 8
S&e participatifs dans le Projet de réduction de la pauvreté au Mali

Pendant la préparation du Projet de réduction de la pauvreté au Mali, des fonds fiduciaires bilatéraux ont été utilisés pour recruter un spécialiste en participation pour soutenir l'équipe de projet dans la conception d'un système de Suivi et d'Evaluation participatifs (S&E). Une description détaillée du système conçu pour (i) établir le schéma de la progression des travaux physiques, (ii) surveiller l'ensemble de l'exécution du projet et (iii) évaluer l'impact du projet, était incluse dans le Document d'exécution du projet. Dans ce système, les bénéficiaires du projet jouent un rôle déterminant dans l'identification des indicateurs (de progrès et d'impact du projet) et dans le suivi de ces indicateurs pendant toute la durée du projet. Des données de base sont collectées auprès de chaque communauté participante en utilisant des techniques participatives de collecte de données. Une fois que les activités de projet ont démarré, ce sont de simples « formulaires de suivi de progression » qui sont remplis tous les 3 mois par les bénéficiaires et soumis (par le biais d'un agent de développement communautaire) aux autorités locales et à l'UEP. L'UEP reçoit aussi des rapports de progrès réguliers des ONG et autres intermédiaires du projet participants, qu'il intègre à ses rapports de progrès à la Banque. Des réunions régulières des parties prenantes au niveau local, régional et national permettent de discuter des progrès réalisés et de résoudre tous les problèmes ou obstacles persistants.

3.9 Achèvement de Projet

3.9.1 Pour le Chef de projet, l'achèvement du projet est le point culminant d'une supervision régulière. Dans le Rapport d'achèvement de projet (RAP), on procède à une évaluation du degré d'accomplissement des objectifs du projet, des perspectives de durabilité du projet, des performances de la Banque et de l'emprunteur, du résultat du projet et d'un plan pour les futures opérations. Les enseignements de l'exécution sont également tirés. De plus en plus, on met l'accent sur l'impact du projet plutôt que sur les normes de contrôle administratif.

3.9.2 La durabilité des interventions de développement est largement déterminée par l'évaluation préliminaire par les bénéficiaires eux-mêmes de l'utilité et de l'efficacité des avantages et services du projet. Les consultations avec les bénéficiaires du projet (et autres parties prenantes) sont, par conséquent, un aspect essentiel de l'évaluation de toute la qualité et du succès d'un projet arrivé à son terme. Selon qu'un système de S&E participatif ait été mis en place ou non pendant la durée du projet, le but principal de la mission d'achèvement devrait être d'obtenir un feedback des parties prenantes sur leur évaluation du projet. On devrait permettre aux bénéficiaires d'identifier et d'utiliser leurs propres indicateurs et normes de succès du projet et ceci devrait être mentionné dans le RAP.

Actions proposées

Avant la mission d'achèvement de projet

- a) S'assurer que les TDR de la mission d'achèvement du projet incluent des activités participatives destinées à recueillir le feedback des parties prenantes principales et secondaires
- b) Joindre un spécialiste en participation ou un sociologue à l'équipe d'achèvement de projet.
- c) Prévoir tout coût supplémentaire de mission de participation (par exemple, relatif au voyage sur le terrain, aux ateliers, au recrutement de chercheurs et de consultants locaux, etc.)

Pendant la mission d'achèvement de projet

- a) Solliciter le feedback des parties prenantes principales et secondaires sur leurs perceptions de l'efficacité et de l'efficacités des services du projet, des problèmes et imperfections clés et leur évaluation préliminaire des résultats et impacts du projet. Cela peut être réalisé au niveau du terrain par un dialogue informel, des interviews avec de petits groupes, des réunions de groupes cibles, des réunions de villages, etc.
- b) Les ateliers pourraient aussi être prévus au niveau régional/national pour amener les groupes de parties prenantes à échanger leurs points de vue. (Voir chapitre 4 pour une description des méthodes).
- c) Recruter comme il se doit des chercheurs, des facilitateurs ou traducteurs.
- d) Dans la mesure du possible, impliquer directement le personnel du projet et la partie gouvernementale dans ces activités participatives.
- e) Pour comprendre l'impact du projet sur les différents groupes de parties prenantes, il faut consulter aussi bien les femmes que les hommes, les pauvres et les plus nantis, les minorités ethniques, etc.

Après la mission d'achèvement de projet

- a) S'assurer que les apports des parties prenantes sont entièrement inclus dans le RAP.
- b) Si possible, mettre dans le rapport une évaluation de l'efficacité des approches participatives utilisées et leur impact sur la qualité et la durabilité du projet. Faire la synthèse de tous les enseignements tirés relatifs à la promotion de la participation dans les projets futurs.

3.10 Revue de portefeuille

3.10.1 Les missions de revue de portefeuille sont une occasion importante de recueillir le feedback des parties prenantes sur les opérations de la Banque dans le pays, d'évaluer le niveau de participation des parties prenantes à l'ensemble du portefeuille et de discuter avec le gouvernement de l'importance et des avantages des approches participatives dans le processus de développement national.

Actions proposées

Avant la mission de revue de portefeuille

- En collaboration avec les membres de l'équipe concernés, réviser les dispositions pour la participation des parties prenantes dans chacun des projets du portefeuille.
- Demander aux membres de l'équipe d'identifier les représentants des parties prenantes clés pour chaque projet. Ensemble, dresser une liste de parties prenantes clés pour l'ensemble du portefeuille (y compris, par exemple, les représentants de la partie gouvernementale, le personnel du projet, les organes d'exécution, les ONG et les bénéficiaires).

Pendant la mission de revue de portefeuille

- a) Dans la mesure du possible, visiter les sites du projet et se réunir avec les parties prenantes principales et secondaires pour solliciter leur feedback sur les progrès des projets individuels. Inviter la partie gouvernementale à participer à ces visites.
- b) Faire part à la partie gouvernementale de la liste des parties prenantes dressée avant la mission. En collaboration avec elles, organiser un atelier de parties prenantes pour explorer les questions et les préoccupations clés concernant l'ensemble du portefeuille (ou les secteurs / projets prioritaires).
- c) S'assurer que les résultats des consultations de parties prenantes (surtout les problèmes particuliers qui ont été soulevés ou les recommandations qui ont été faites) sont discutés avec le gouvernement et figurent dans les rapports de revue de portefeuille.

CHAPITRE IV: METHODES ET OUTILS

4.1 Introduction

4.1.1 Le domaine des méthodes et outils participatifs est vaste et en progression. Des centaines de méthodes et techniques participatives se sont développées au cours des vingt dernières années et plusieurs d'entre elles comportent quelques similitudes et se recoupent au niveau de leur application. En sélectionnant une stratégie de participation appropriée, il est conseillé aux utilisateurs du manuel d'avoir à l'esprit qu'il n'existe pas de méthode ou de technique-type qui peut traiter les divers besoins de participation d'un projet ou d'un secteur précis. De même, toutes les méthodes, techniques et tous les processus décrits ci-dessous sont complémentaires et peuvent être adaptés pour traiter un large éventail de conditions et besoins d'un secteur donné ou d'un projet particulier.

4.1.2 Le choix de la méthodologie de participation la plus appropriée, que ce soit pour un projet spécifique ou un secteur, doit provenir directement de l'objet du projet ou de l'activité. Aussi, le personnel doit-il comprendre parfaitement sur les objectifs de la participation (ce qu'elle est supposée réaliser au sein de l'environnement particulier du projet ?). Lorsqu'ils sont clairement définis, les objectifs de participation sont un guide précieux pour le choix d'une méthodologie correcte et des techniques « les plus appropriés ».

Tuyaux pratiques pour choisir une méthodologie

4.1.3 La liste suivante résume les questions et problèmes pouvant être traités pendant le choix d'une méthodologie de participation appropriée :

- Quelle est la nature du programme / projet dont il est question ?
- Quel but le programme / projet propose espère-t-il réaliser ?
- Qui et quel genre de parties prenantes espère-t-on impliquer dans l'intervention ?
- A quel niveau sont situés ces parties prenantes dans la hiérarchie socio-économique et politique ?
- Quelles sont les relations sociales, y compris les conflits latents et actifs ?
- Quelle est la capacité des parties prenantes à participer efficacement et à en tirer profit ?
- Y a-t-il des institutions et instruments pour organiser et faciliter la participation ?

4.1.4 Cette section présente un bref aperçu des méthodes et techniques communément utilisées.

➤ **Analyse participative des parties prenantes**

❑ **Réunions et Ateliers participatifs**

- a) Préparation et facilitation des réunions participatives
- b) Méthode de conversation ciblée
- c) Echange d'idées

❑ **Recherche /Collecte de données participatives**

- a) Interviews participatives
- b) Levée de plan
- c) Classement
- d) Analyse des tendances et des délais
- e) Démarches transversales

❑ **Planification participative**

- a) Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces)
- b) Planification de projet par objectif
- c) Planification participative d'activités
- d) Visites d'échanges entre groupes cibles

(Un glossaire des outils participatifs communément utilisés est présenté à l'Annexe I.)

4.1.5 Dans certains cas, les experts de la Banque utilisent eux-mêmes les méthodes décrites ici. Le plus souvent, cependant, elles sont utilisées par un personnel spécialisé ou des consultants. L'objet de ce chapitre est de présenter et de familiariser les chefs de projet avec quelques-unes des méthodes qu'ils peuvent utiliser eux-mêmes (par exemple, en organisant une réunion participative) et aussi de les familiariser avec des méthodes qui pourraient être utilisées par des spécialistes de la participation (une recherche et une planification des activités participatives approfondies). Alors que ces chapitres offrent une introduction utile à certaines méthodes et techniques clés, le meilleur moyen d'apprendre une méthode participative est de l'expérimenter en premier guidé par quelqu'un qui est déjà compétent en participation. Pour accroître les compétences existantes dans ce domaine, les membres du personnel sont aussi encouragés à suivre les sessions de formation participative (dont la planification est en cours actuellement par l'OESU/CADI) et ou à demander conseil aux spécialistes en participation de l'OESU, rompus à l'usage de telles techniques.

4.1.6 Aucune méthode ou technique n'est intrinsèquement participative. Les méthodes décrites ici offrent la possibilité de faciliter une véritable participation et habilitation, mais elles peuvent aussi être exécutées d'amont en aval ou tout simplement de façon peu participative. Comme mentionné à plusieurs reprises tout au long de ce manuel, la participation est par-dessus tout une « attitude ou un état d'esprit » basée sur une réelle volonté d'écouter, d'apprendre et de respecter les points de vue et les connaissances des autres. Par conséquent, l'utilisation réussie de ces méthodes et l'intégration des méthodes participatives dépend largement de l'utilisateur.

4.2 Analyse participative des parties prenantes

Introduction

4.2.1 L'analyse des parties prenantes est une méthodologie d'identification et d'analyse des parties prenantes clés dans un projet et de planification pour leur participation. C'est, par conséquent, le point de départ de la plupart des processus participatifs et elle sert de base à la conception d'activités subséquentes de parties prenantes tout au long du cycle du projet. Une analyse approfondie des parties prenantes doit être menée aux premières étapes de planification de tous les projets appuyés par la Banque, révisée et affinée de temps en temps, au fur et à mesure que les détails de la conception du projet se précisent.

4.2.2 L'analyse des parties prenantes cherche à répondre aux questions fondamentales suivantes :

- Qui sont les parties prenantes clés (principaux/secondaires) du projet proposé ?
- Quels sont les intérêts de ces parties prenantes ?
- Comment seront-elles touchées (positivement/négativement) par le projet ?
- Quelles parties prenantes sont les plus importantes pour la réussite du projet ?
- Comment les divers groupes de parties prenantes vont-ils participer tout au long du projet ?
- De quels groupes doit-on renforcer les capacités pour leur permettre de participer ?

Méthodologie proposée

4.2.3 L'analyse participative des parties prenantes peut au début s'inspirer des données secondaires (étude au siège) mais, pour identifier de façon précise les intérêts et planifier la participation à venir, elle nécessite une collaboration directe avec les groupes de parties prenantes. Des méthodes basées sur l'organisation d'ateliers et des visites sur le terrain peuvent être utilisées pour rassembler les données primaires, échanger des idées avec les parties prenantes sur leurs intérêts et leurs attentes et planifier conjointement la participation avec elles tout au long du cycle du projet. Dans plusieurs pays, des instituts nationaux expérimentés, des centres de recherche, des autorités gouvernementales, des

sociologues, des universitaires ou des ONG peuvent être recrutés pour aider à réaliser une analyse de parties prenantes (Voir Annexe II).

Etape 1: Identification de parties prenantes

4.2.4 La première étape d'une analyse de parties prenantes est d'identifier les groupes de parties prenantes concernées. Les questions clés à poser sont :

- Quels sont les bénéficiaires du projet ?
- Qui pourrait être touché négativement ?
- Le projet aura-t-il un impact (positif ou négatif) sur tous les groupes vulnérables ?
- Quels sont les principaux supporteurs et opposants aux projets ?
- Qui est chargé de réaliser les activités planifiées ?
- Qui peut apporter des ressources financières et techniques ?
- Qui doit changer de comportement pour la réussite de l'intervention ?

4.2.5 Une liste initiale de parties prenantes peut être dressée sur la base d'une revue au siège des données secondaires (publications et documents) et de la connaissance que le personnel en place a du projet, du secteur et du pays. Cette liste préliminaire doit donc être vérifiée, amendée et diffusée au niveau du pays par le biais : d'interviews avec des informateurs clés (autorités gouvernementales, représentants des donateurs, experts sectoriels, personnel des ONG, chefs traditionnels); des consultations avec des parties prenantes déjà identifiées et des visites de sites (pendant lesquelles des méthodes de recherche/ collecte de données participatives peuvent être utilisées. (Voir Section 4.4). Une attention particulière doit être accordée à cette étape pour s'assurer que l'exercice d'information a ratissé large et qu'aucun groupe marginal n'a été exclu par inadvertance.

Etape 2: Analyse des intérêts des parties prenantes et des impacts du projet

4.2.6 Une fois que les groupes de parties prenantes concernés ont été identifiés, la prochaine étape est d'analyser leurs intérêts. Les questions clés auxquelles il faut répondre sont :

- Comment chaque groupe de parties prenantes perçoit-il le problème de l'heure et les solutions proposées ? Quels sont leurs préoccupations et leurs intérêts par rapport au projet ?
- Qu'attendent les parties prenantes du projet ?
- Qu'est-ce que chaque groupe de parties prenantes est prêt à gagner/perdre à l'issue du projet ?
- Quels conflits un groupe de parties prenantes pourrait-il avoir avec une stratégie particulière du projet ?
- Comment les différents groupes de parties prenantes entrent-ils en relation ?
- Existe-t-il des points de convergence/divergence entre leurs intérêts et leurs attentes ?

4.2.7 Les parties prenantes elles-mêmes répondent mieux à ces questions dans le cadre d'un atelier de parties prenantes. Un tel atelier exige une préparation minutieuse et pourrait nécessiter une journée entière (selon la complexité du projet et les intérêts des parties prenantes). Voir Section 4.3 pour les tuyaux pour la conception et la facilitation de ce type d'atelier.

Etape 3: Donner la priorité aux parties prenantes

4.2.8 L'analyse des intérêts des parties prenantes et des impacts du projet devrait permettre à l'équipe de projet de classer les différents groupes de parties prenantes et de déterminer la relative priorité que le projet devrait accorder à l'intérêt de chaque groupe de parties prenantes. Les questions clés sont :

- a) Qui sont les principaux bénéficiaires ciblés du projet ?
- b) Quel est le rôle importance que chaque groupe de parties prenantes joue dans la réussite du projet ?

- c) Quel est le degré d'influence de chaque groupe de parties prenantes sur le projet ?
- d) Des mesures spéciales sont-elles nécessaires pour protéger les intérêts des groupes de parties prenantes qui sont faibles ou vulnérables?

4.2.9 Les résultats des trois premières étapes de l'analyse des parties prenantes peuvent être résumés dans un tableau (voir Tableau I) pour fournir une image claire et complète des intérêts, de l'importance et de l'influence des parties prenantes. L'idéal serait que les trois premières colonnes soient complétées lors du premier atelier des parties prenantes. Une évaluation et une comparaison de leur importance et de leur influence peuvent être faites pendant l'atelier ou être complétées plus tard par l'équipe du projet.

Etape 4: Planification de l'action des parties prenantes

4.2.10 La finalité de l'analyse des parties prenantes est la définition et le développement d'un plan d'action qui tracent les grandes lignes des activités spécifiques à réaliser par chaque groupe de parties prenantes (y compris les délais, les apports et les ressources, les indicateurs de progrès, etc.). Quelques groupes de parties prenantes auront des rôles actifs à jouer, tandis que d'autres auront seulement besoin d'être tenus informés des progrès ou d'être impliqués à certains moments clés de la planification/exécution. Un plan d'action de parties prenantes est meilleur lorsqu'il est élaboré en collaboration directe avec ceux qui sont concernés. Une fois encore, un atelier participatif (ou des séries d'ateliers) est souvent le meilleur moyen de procéder.

Tableau II

Tableau d'analyse de parties prenantes pour un hypothétique projet d'éducation des filles. Identification des groupes de parties prenantes, de leurs intérêts, de leur importance et leur influence

Groupe de parties prenantes	Intérêts en jeu par rapport au projet	Effet Du projet sur les intérêts	Importance des parties prenantes dans la réussite du projet I=Inconnu 1= Moindre/Pas d'importance 2=Un peu d'importance 3=Importance modérée 4=Très Important 5=Acteur principal	Degré d'influence des parties prenantes sur le projet 1=Inconnu 1= Moindre/pas d'influence 2=Un peu d'influence 3=Influence modérée 4=Influence significative 5=Très influent
Ministère de l'Éducation	Réalisation de l'objectif	+	4	5
	Contrôle sur les ressources, les activités	-		
	Patronage de la première dame	+		
Enseignants	Sécurité de l'emploi	?	3	2
	Appui communautaire	+		
	Préférence pour les affectations en ville	-		
Parents	Ecole disponible dans la communauté	+	5	1
	Disponibilité des enseignants	+		
	L'aide des filles aux tâches ménagères	-		
Filles en âge d'aller à l'école	Opportunités d'emploi	+	5	1
	Socialisation avec les pairs	+		
	Temps libre	-		
Chefs religieux traditionnels	Préoccupation sur l'érosion des valeurs traditionnelles	- (?)	2	4
	Fréquentation des écoles confessionnelles	- (?)		
ONG pour l'alphabétisation des adultes	Alphabétisation accrue	+	1	1
	Viabilité financière	0		
	Liens renforcés avec le Ministère de l'Éducation	?		

Source: Rietbergen-McCracken et Narayan, 1997.

4.3 Réunions et Ateliers participatifs

Introduction

4.3.1 La participation, c'est la communication et la collaboration entre différents groupes de personnes. C'est le rassemblement de diverses parties prenantes pour s'accorder sur leurs attentes, partager l'information, échanger des idées, planifier, exécuter, suivre et évaluer des actions de

développement. Très souvent, une telle communication et une telle collaboration ont lieu dans le cadre de réunions ou d'ateliers. Des méthodes pour concevoir, organiser et tenir des réunions et des ateliers fructueux sont, par conséquent, un aspect fondamental de la participation.

4.3.2 Les réunions participatives se distinguent des réunions non-participatives dans la façon dont elles sont conçues et dirigées. Les réunions non participatives organisées du sommet à la base, le président décidant de l'ordre du jour. Très souvent, le temps de parole est directement proportionnel au rang et au pouvoir de l'intervenant. Les réunions participatives sont planifiées et menées de façon à assurer à chacun l'occasion de participer à un niveau égal.

4.3.3 Les réunions sont de plusieurs formes et tailles et peuvent avoir plusieurs buts différents. Dans le cadre du travail de la Banque, les experts peuvent être appelés à convoquer :

- *des réunions à grande échelle/publiques* : ce sont, par exemple, les conférences, les consultations publiques, les « réunions à l'hôtel de ville » et les séminaires à grande échelle. De telles réunions sont utiles pour la diffusion de l'information et l'élucidation des questions. Elles tendent, cependant à être dominées par les groupes de parties prenantes les plus puissants et qu'on entend le plus.
- *Ateliers*: ce sont des réunions à une plus petite échelle, des événements orientés vers l'action où diverses parties prenantes se rassemblent pour résoudre un problème et non uniquement pour l'étudier. Dans le travail de projet et de politique, allant de la planification aux étapes d'évaluation, les ateliers de parties prenantes sont utilisés pour initier, établir, et soutenir la collaboration avec les groupes de parties prenantes. Avec l'aide d'un facilitateur, un atelier va au-delà du partage d'information pour aplanir les différences, renforcer le consensus, rechercher des solutions, prendre des décisions et planifier des actions. Une conférence ou une réunion à grande échelle peut comprendre plusieurs ateliers dans lesquels de petits groupes de participants travaillent sur des problèmes ou des questions sectorielles spécifiques.
- *Groupes cibles*: ce sont de petits groupes de discussion, souvent informels dont les participants sont choisis pour représenter soit différents secteurs soit une catégorie spécifique de parties prenantes du projet. A travers des discussions guidées, les intérêts et les préoccupations des participants sont identifiés et analysés. De telles réunions se tiennent souvent sur le terrain à côté du lieu d'habitation des parties prenantes.
- *Organes directeurs*: ce sont, par exemple, les conseils de projet, les groupes consultatifs, les comités de gestion ou de direction et les groupes de travail. La gestion participative d'un projet implique fréquemment la formation de tels groupes (composés des représentants des diverses parties prenantes) au niveau local, régional et /ou national.

Encadré 9

Comment la taille des réunions influe sur la participation

3-6 personnes:	Chaque participant parle.
7-10 personnes:	Presque tout le monde parle. Les personnes plus calmes parlent moins ; une ou deux d'entre elle peuvent ne pas parler du tout.
11-18 personnes:	5 ou 6 personnes parlent beaucoup, 3 ou 4 interviennent occasionnellement
19-30 personnes:	3 ou 4 personnes dominant
30 ou + personnes:	une petite participation dans une discussion est possible

Source: Pretty et. al., 1995.

4.3.4 Les méthodes spécifiques utilisées dans la conception et l'animation des réunions dépendra de la taille du rassemblement, la nature des participants, l'objet de la réunion et les résultats escomptés, etc. Les paragraphes ci-dessous fournissent quelques directives générales pour préparer et mener des

réunions participatives et quelques méthodes de base pouvant être adaptées à un large éventail de contextes différents.

a) Préparation et Facilitation de réunions participatives

Préparation de réunions participatives

4.3.5 La préparation est la clé du succès de toute réunion et, en particulier des réunions participatives. Voici quelques tuyaux pratiques pour planifier et préparer des réunions et des ateliers participatifs :

- Si possible, rencontrer les groupes de participants avant la réunion (ceci est particulièrement important si c'est la première fois que les participants se réunissent et qu'on sait très peu sur leurs points de vue). Dans le cas de grands ateliers, il peut être utile d'organiser des séries de petites réunions préparatoires avec des groupes de parties prenantes individuelles.
- Distribuer des informations se rapportant à la réunion au préalable (dans une langue et un format compréhensible pour tous les participants).
- Lorsque c'est faisable, demander aux participants de soumettre l'information relative à ce que leur organisation attend de la réunion et leurs points de vue préliminaires sur les problèmes de l'heure.
- Prendre en compte la disponibilité des participants, la commodité et le confort du lieu et du calendrier de la réunion. Dans le cas d'une réunion de groupes de parties prenantes très différents, s'assurer que c'est un local « neutre » qui a été choisi.
- Décider si on a besoin d'un facilitateur externe et neutre pour la réunion. Si c'est le cas, l'impliquer aussitôt que possible dans le processus de planification.
- Préparer un programme détaillé (y compris l'objectif, les résultats escomptés, le format, la durée, etc. de chaque question ou session à l'ordre du jour).
- Envoyer le projet d'ordre du jour aux participants pour recueillir leurs commentaires. On peut demander à quelques parties prenantes de préparer l'introduction aux points spécifiques de l'ordre du jour.
- Prendre des dispositions particulières pour que les groupes avec des besoins particuliers (par exemple les groupes de femmes, les minorités linguistiques ou les parties prenantes analphabètes) puissent participer efficacement.
- Visiter le lieu de la réunion à l'avance afin de s'assurer qu'il y a assez d'espace, suffisamment de chaises et tout le nécessaire pour une réunion (des badges, des tableaux à feuilles mobiles, des stylos, des marqueurs, des documents concernant la réunion).

Encadré 10

S.T.E.P.S. pour des réunions participatives efficaces

Le sigle STEPS représente cinq aspects clés pour planifier et mener des événements participatifs réussis.

Space (espace): L'espace physique d'une réunion est important pour une réunion et influence la dynamique de groupe. Faire attention : au choix du lieu et de la salle, aux dispositions prises pour les sièges, à la température, à la qualité de la lumière et du son, à la disponibilité de l'équipement essentiel, etc.

Time (temps): Une programmation appropriée et une gestion rigoureuse du temps sont indispensables au succès d'une réunion. Être sûr d'adapter la date et les horaires à la disponibilité des participants, allouer le temps qu'il faut aux différents points de l'ordre du jour, garder un œil sur la montre et respecter le cadre horaire.

Eventfulness (caractère de l'événement) Faire attention aux aspects humains de l'interaction de groupe. Utiliser l'humour, des exercices pour briser la glace, etc. pour mettre les participants à l'aise et susciter de l'animation.

Product (produit): Définir toujours clairement le but ou le résultat escompté de la réunion. Se référer fréquemment à ce but tout au long de la réunion pour maintenir l'attention des participants.

Style (style): L'image du facilitateur, son rôle et sa façon d'entrer en relation avec le groupe, peuvent fortement influencer le produit final. Essayer d'adapter le style personnel à la nature de la tâche de l'heure, au caractère formel ou informel de la session, au type de participants, etc.

Source: Adapté de Spencer, Gagner par la participation, 1989.

Facilitation

4.3.6 La facilitation de réunions et ateliers vise à instaurer un environnement qui mène à une communication participative. La communication participative est basée sur la confiance et un sentiment de responsabilité commune pour le résultat. Le défi, de respecter les autres et d'accepter que des personnes différentes perçoivent leur réalité différemment. Il faut cependant essayer toujours de construire des ponts entre eux. Dans les situations où les participants ne sont pas habitués à l'implication active de tous ceux qui sont présents lors des discussions, des efforts particuliers doivent être faits pour expliquer la façon participative de travailler et son importance pour des discussions efficaces.

4.3.7 Le rôle du facilitateur est de mener la réunion ou la session. Le facilitateur utilise son expertise dans les approches participatives pour s'assurer que le groupe fonctionne de façon logique et transparente et que tous les membres du groupe ont l'occasion de participer activement. Le facilitateur ne s'engage pas dans les discussions et ne porte pas de jugement. Il /elle facilite les discussions et dispose de la prérogative de poser les questions, mais n'intervient pas comme un expert. Dans certains cas, on peut faire appel aux experts de la Banque pour jouer le rôle de facilitateur. Pour les grandes réunions ou celles où des questions complexes ou portant à controverse vont être discutées, l'utilisation d'un facilitateur externe et professionnel est recommandée.

Encadré 11

Principes de travail pour tenir des réunions participatives

1. Chacun a de la sagesse.
2. Nous avons besoin de la sagesse de chacun pour le résultat le plus sage.
3. Il n'y a pas de réponses fausses.
4. Le tout est plus grand que la somme des parties.
5. Chacun entendra les autres et sera entendu.

Source: L'Institut canadien des affaires culturelles, 1995.

b) Méthode d'entretien ciblé

4.3.8 C'est une technique pouvant être utilisée dans le contexte d'une réunion ou d'un atelier pour examiner une question particulière. L'objectif d'un entretien ciblé (connu sous le nom de discussion structurée) est de donner une orientation et un objectif clairs à la discussion, en s'assurant que tous les aspects se rapportant à une question sont discutés dans un enchaînement logique.

4.3.9 Le facilitateur d'un entretien ciblé pose une série de questions à quatre niveaux :

- Niveau objectif (des questions sur les faits, les données et la réalité externe);
- Niveau subjectif (questions qui provoquent les réactions personnelles des participants face aux faits, leurs réponses et sentiments profonds) ;
- Niveau relatif à l'interprétation (questions pour tirer le sens, la signification et les implications des faits) ;
- Niveau de prise de décision (questions pour susciter les décisions et les prochaines étapes).

Méthodologie proposée²

4.3.10 Préparer un entretien ciblé

- a) Cibler le thème et l'intention de l'entretien. Identifier clairement le but de l'entretien et le résultat escompté.
- b) Planifier le temps. Les interventions individuelles ne prennent généralement pas plus d'une demi-heure. Les problèmes complexes, cependant, peuvent exiger de plus petits entretiens pour traiter des questions séparées.
- c) Etudier les participants: s'assurer que les participants représentent les intérêts de diverses parties prenantes.
- d) Sélectionner les questions pertinentes : selon l'objectif de l'entretien, identifier trois ou quatre questions pour chacun des quatre niveaux. Puis sélectionner la ou les deux meilleures questions pour chaque niveau (celles qui semblent le plus en mesure d'atteindre l'objectif fixé). Choisir des questions ouvertes auxquelles on ne peut pas répondre par « oui » ou par « non ».
- e) Tester l'approche: répéter l'entretien dans sa tête, en imaginant l'éventail de réponses des participants. Vérifier pour voir si le flux de questions et réponses mène à l'objectif fixé.
- f) Préparer ses remarques d'ouverture et de clôture. Les remarques d'ouverture devraient souhaiter la bienvenue aux participants, fixer le thème de l'entretien, décrire le contexte et identifier les résultats escomptés. Dans la conclusion remercier les participants, résumer les résultats et indiquer toute opération de suivi.

4.3.11 Diriger un entretien ciblé

- a) Démarrage: capter l'attention des participants durant les quelques premières minutes de la session. Dire clairement dès le début quelles sont les procédures de la réunion. Demander à chaque personne de répondre à la première ou aux deux premières questions de façon à ce que l'on entende dès le début la voix de chacun.
- b) Responsabiliser le groupe : rappeler sans cesse au groupe que ce sont eux les responsables des résultats de la réunion et pas le facilitateur. Comprendre bien que votre rôle est d'animer la réunion, pas de la dominer.
- c) Noter les idées: Demander à un ou deux participants de prendre des notes au cours de la conversation. Garder ses propres notes et les utiliser pour récapituler et faire le rapport.
- d) Réaliser une participation équitable : faire attention à chacun et essayer de faire participer tout le monde à la discussion de manière équitable (encouragez les « silencieux » à parler).
- e) Demeurer dans le sujet: Si les participants s'éloignent du sujet, répéter la question. Si l'un d'entre eux demeure hors sujet ou parle trop longtemps, lui demander de donner un exemple précis de ce qu'il veut dire et demande l'apport d'un autre.
- f) A la fin de l'entretien : faire la synthèse de ce qui a été débattu. Décider des étapes suivantes.

² Source: Adapté de Spencer, Gagner par la participation, 1989.

Tableau III
Aperçu d'un entretien ciblé

Etapes	Contenu	Type de questions
OUVERTURE	Souhaiter la bienvenue aux participants. Les participants se présentent entre eux. Définir le but de l'entretien. Convenir des règles de base.	
Etape 1 Questions d'ordre OBJECTIF	Poser une ou deux questions qui maintiennent l'attention sur les données et les faits objectifs sur le sujet de l'heure. Ces questions devraient permettre aux participants de partager leurs connaissances et expériences concrètes. Ne pas permettre de jugements de valeurs à ce stade. De même, ne pas permettre d'analyses de cause à effet. Leur tour viendra à l'étape 3.	Quels sont les faits ? Qu'avez-vous vu / expérimenté ? Quel est le problème ? Quand a-t-il commencé ? Que savons-nous du problème ? Comment le problème se manifeste t-il ?
Etape 2 Questions d'ordre SUBJECTIF	Poser deux ou trois questions tendant à provoquer la réaction immédiate des participants et les associations personnelles qu'ils font avec le fait. L'objectif ici est que les participants partagent leurs sentiments personnels sur le sujet de la discussion : leurs réactions personnelles et « leurs sentiments profonds ».	Quelle est la réaction personnelle de chaque participant face aux faits ? Comment se sentent-ils ? Quelles émotions ou images internes cela déclenche-t-il ? Quelles associations font-ils avec les expériences antérieures ? Quelle est la réaction de chaque participant face aux points de vue des autres ? Quelle importance les participants attachent-ils à certains aspects et pourquoi?
Etape 3 Questions relatives à L'INTERPRETATION	Poser deux ou trois questions visant à analyser et à révéler le sens des données qui ont été fournies. Quel sens ou signification les participants donnent-ils au sujet ?	Pourquoi la situation actuelle est-elle ainsi ? Quelles sont les causes et les conséquences / les effets (par exemple d'un problème /une situation) ? Quel est la signification du sujet/problème ? Que veut-il dire ? Quelles actions ont été entreprises pour résoudre le problème ? Pourquoi ont-elles réussi ou échoué ?
Etape 4 Question entraînant une PRISE DE DECISION	Poser des questions qui permettent au groupe de proposer des solutions à la situation/problème. Dans la mesure du possible, porter l'attention sur des décisions et actions concrètes.	Quelles sont les solutions possibles ? Que devrait-on faire ? Par quoi commencer, par qui ? Quelles sont les ressources disponibles ? Quels problèmes ont le plus besoin d'être examinés ? Quelles décisions peut-on prendre maintenant ? Quel sera l'ordre du jour de la prochaine réunion ?
CLOTURE	Résumer les conclusions et les résultats. S'entendre sur les actions de suivi. Remercier les participants.	

c) **Brainstorming (émissions d'idées pêle-mêle)**

4.3.12 On peut utiliser le *brainstorming* (également connu sous le nom de "méthodes d'ateliers") en petits ou grands groupes pour initier la discussion, générer rapidement des idées, stimuler la réflexion créatrice et encourager l'analyse collective. On encourage les participants à émettre librement des idées. Au départ, ces idées sont enregistrées telles qu'elles sont produites sans jugement ni rejet. Les idées sont ainsi collectivement organisées en plusieurs catégories et analysées.

4.3.13 La méthode d'atelier : (i) elle encourage la créativité (en encourageant l'émission libre d'idées); (ii) elle permet de promouvoir l'objectivité (en ouvrant la voie à tout un éventail de perspectives différentes) et ; (iii) elle augmente les chances d'une exécution efficace (en suscitant l'engagement de la part des participants à la réalisation du produit final). Cette méthode entraîne généralement des discussions très animées. Même les participants les plus réservés ont suffisamment de courage pour y participer.

Méthodologie proposée

Etape 1 - Définir le contexte

- a) Définir clairement l'objectif de la session de *brainstorming* et du résultat escompté.
- b) Fixer les délais et les règles de base.
- c) Mettre en exergue la principale question. Une question claire et bien formulée est essentielle pour la réussite du *brainstorming*. Le facilitateur doit formuler méticuleusement la principale question avant la session, en principe en consultant les autres participants. La principale question devrait:
 - Etre une question ouverte ;
 - Attirer des réponses spécifiques de chaque personne ;
 - Définir le sujet le plus précisément possible.
 - Etre simple et suffisamment claire pour que les participants y répondent avec le minimum d'explication.
 - Exemples de principales questions: quelles sont les contraintes clés au développement du secteur privé dans le pays en ce moment ? Que peut-on faire pour promouvoir l'éducation des filles dans la communauté ? Que doit-on faire pour permettre à la Banque de travailler de manière participative ?

Etape 2 – Idées produites dans les séances de brainstorming

- a) Individuellement - demander à chaque personne d'écrire cinq à six idées en réponse à la question principale. Accorder du temps suffisant aux participants pour qu'ils réfléchissent et écrivent leurs réponses. Puis leur demander de sélectionner les trois ou quatre meilleures idées ou les idées les plus claires.
- b) Par petits groupes (on peut omettre cette étape si le groupe est petit ou si le sujet est simple). Demander aux participants de partager leurs meilleures idées ou leurs idées les plus claires en groupe de trois à cinq personnes. Eviter les recouvrements en faisant la promotion de la diversité, le groupe choisit 5 à 7 « idées clés » à partager avec l'ensemble du groupe. Ces idées sont écrites avec un marqueur sur de grandes cartes de mémos (de grandes cartes « postales »).

Etape 3 – Série d'idées émises sur la base de la similarité de contenu

- a) Réunir les idées de chaque groupe, lire les cartes à haute voix et les afficher en désordre sur le mur.
- b) Passer 2 à 3 fois en revue les petits groupes en leur présentant leurs cartes pour obtenir une variété de cartes (environ 15). Par exemple, demander d'abord les cartes les « plus claires », puis les plus « novatrices », enfin « toute carte qui ne correspond pas ». Accepter et valider chaque réponse et s'assurer qu'il n'y a pas de « mauvaise réponse ». Accepter uniquement les explications d'une carte

par son « propriétaire ». Eviter les discussions concernant le contenu à ce stade. Pour certaines personnes, les remarques et les commentaires peuvent signifier la fin de leur participation active. Si la signification d'une carte n'est pas claire, poser des questions neutres. Ne pas essayer de les interpréter soi-même.

- c) Après chaque tour de carte, demander aux groupes quelles sont les cartes qui vont ensemble et sur la base des réponses, déplacer les cartes et les mettre dans les différentes séries ou les différentes colonnes.
- d) Tout en déplaçant chaque carte, demander aux groupes s'ils sont satisfaits du résultat. Si une seule personne n'est pas satisfaite, elle doit saisir l'occasion pour expliquer ou fournir ses raisons. Si un article quelconque ne convient pas dans un groupe, ne pas le forcer. Les catégories sont redéfinies chaque fois qu'un article est ajouté. Cela étend souvent la définition de la catégorie permettant ainsi d'y insérer les articles difficiles à placer.

Etape 4 – Nommer les séries

- a) Définir l'orientation de chaque série. Demander aux participants ce que représente chacune des séries et quelle est l'idée principale qui unit les cartes de la série ?
- b) Demander aux participants de se mettre d'accord sur un nom (3 à 5 mots) pour chaque « série ». Choisissez le nom le plus spécifique possible. L'idéal serait que le nom choisi soit une combinaison de propositions de plus d'une personne. Le vote à main levée pour arriver à un consensus est utilisé pour que les participants ne puissent pas rejeter un nom proposé sans faire une contre-proposition. De cette façon, le groupe atteindra éventuellement le stade du « ça y est ! ».
- c) Ecrire le nom du groupe sur une carte memo et le coller au-dessus de la colonne.

Etape 5 : Evaluer

a) Avec le groupe, regarder ce qui a été fait et explorer les options pour savoir comment poursuivre. Une session de *brainstorming* mène souvent naturellement à de petits groupes de travail, chaque groupe travaillant sur une série spécifique. Par exemple, pour chercher des solutions aux contraintes identifiées, discuter de la faisabilité des actions proposées ou élaborer des plans d'action sur la base des recommandations qui ont été faites.

4.4 Recherche/ collecte de données participatives

Introduction

4.4.1 Les méthodes de recherche et de collecte de données participatives peuvent être utilisées tout au long de la préparation et de l'exécution du projet pour les évaluations de besoins, les études de faisabilité, en identifiant les priorités pour les projets de développement et en collectant des données de base subséquentes pour le suivi et l'évaluation. La recherche participative est caractérisée par la rapidité, la flexibilité et l'itération. Son but est de permettre aux praticiens du développement, aux autorités gouvernementales et aux populations locales de collecter des informations, d'apprendre, de planifier et d'évaluer ensemble. Les techniques de recherche et de collecte de données participatives sont souvent regroupées sous le nom de « Evaluation préliminaire rurale participative (ERP) ».

4.4.2 Recherche et collecte participatives de données :

- Elle est rentable (comparée aux enquêtes et études traditionnelles);
- Elle aide à s'assurer que le projet est basé sur le respect des besoins et priorités du client;
- Elle facilite la désagrégation des données par genre, lieu, âge, ethnie, etc.;

- Elle crée une expérience positive d'apprentissage pour les bénéficiaires potentiels et autres parties prenantes et encourage une participation continue tout au long du cycle du projet;
- Elle met l'accent sur les compétences en communication et la capacité d'écoutes;
- Elle peut renforcer la confiance et les capacités des institutions et des groupes locaux.

4.4.3 Les techniques clés de recherche participative (décrites dans cette section) comprennent:

- L'interview participative ;
- La représentation géographique ;
- Le classement ;
- L'analyse de temps et de tendance ;
- La démarche transversale.

4.4.4 Dans certains cas, les Chefs de Projet eux-mêmes peuvent mener des activités de recherche participative (par exemple l'interview participative). Le plus souvent, cependant, ces tâches seront effectuées par des sociologues sur l'équipe de projet ou des consultants recrutés localement ou des chercheurs. L'Annexe I contient les coordonnées des institutions ayant une expertise en techniques de recherche participative dans les PMR.

Tableau IV
Recherche participative et recherche traditionnelle avec questionnaire

Evaluation préliminaire participative	Recherche par questionnaire
Courte période	Longue période
Coût bas	Coût élevé
Flexible	Fixe
Forte participation	Faible participation
Analyse sur place	Analyse sur le lieu de travail
Petite analyse statistique	Analyse statistique complète
Interviews semi-structurées	Questionnaire formel
Echantillon d'opportunité	Echantillon au hasard
Équipe pluridisciplinaire	Agents de recensement
Non hiérarchique	Hiérarchique
<i>(Meilleur pour apprendre et comprendre les opinions, les comportements et les attitudes des populations rurales)</i>	<i>(Meilleur pour rassembler les données représentatives quantitatives et statistiques)</i>

Source: IDB, Resource Book on Participation, 1997.

Tuyaux pratiques pour mener une recherche participative

- Ce ne sont pas tous les outils qui réussissent de la même façon dans différents cadres culturels, sociaux et économiques. Choisir et adapter les outils selon les circonstances, les préférences et les capacités locales.
- Commencer toutes les visites de terrain en expliquant qui on est et pourquoi on est là. Répéter le si c'est nécessaire.
- Insister sur l'importance des activités de recherche pour les participants eux-mêmes (par exemple, en termes de prise de conscience, d'obtention de consensus et de techniques participatives).
- Laisser les noms et les coordonnées des autorités gouvernementales et du projet concernées que les participants peuvent contacter pour des informations de suivi.

- Ne pas faire de suppositions. Il n’y a rien de tel que « ce qui saute aux yeux » dans la recherche participative.
- Utiliser “la triangulation” pour contre-vérifier les informations, par exemple, en posant la même question à plusieurs personnes différentes ou en reposant la même question différemment.
- Prendre des dispositions pour les services de traduction. Eviter l’utilisation des traducteurs non formés car cela peut créer des malentendus et mener à des résultats incorrects.
- Il est dangereux de susciter des espoirs chez les participants lors des activités de recherche participative. Des étrangers qui arrivent dans une population et posent beaucoup de questions, cela laisse espérer qu’une aide massive va arriver. Un manque de suivi peut provoquer le découragement et le cynisme de la population locale.

a) **Interview participative**

4.4.5 La technique centrale sur laquelle sont basées la recherche et la collecte de données participatives, est l’interview participative (aussi connue sous le nom d’interview semi-structurée). L’interview participative n’implique pas un questionnaire formel, mais plutôt une liste de contrôle flexible des questions autour desquelles les intervieweurs focalisent généralement l’entretien tout en permettant aux participants d’introduire et de discuter des questions qu’ils jugent importantes.

4.4.6 Les interviews participatives peuvent être réalisées avec des individus, des groupes ou de plus grands groupes communautaires. Les interviews individuelles sont utiles pour obtenir des informations sur les besoins et les expériences de chacun et peuvent mettre en relief les problèmes et/ou les conflits sous-jacents, surtout si elles sont répétées avec plusieurs individus. Les interviews de groupes cibles, menées avec 6-12 personnes partageant les mêmes intérêts et les mêmes préoccupations sont adaptées pour révéler les préoccupations spécifiques d’un groupe (par exemple, celles des femmes ou de la jeunesse) et tirer au clair les discussions du groupe sur des questions ou problèmes particuliers. Les interviews de groupes élargis feront ressortir les préoccupations au niveau communautaire ou, quelquefois les préoccupations des participants les plus puissants (par exemple, les hommes âgés ou les leaders de la communauté qui ont tendance à dominer). De telles interviews mènent souvent à des discussions perspicaces et peuvent être révélatrices des structures organisationnelles, et donner une idée de l’autorité et des relations sociales au sein de la communauté.

Tuyaux pratiques pour une interview participative

- S’assurer que les membres de l’équipe d’interview (l’idéal serait 2 ou 3 personnes d’origines différentes) comprennent et ont l’expérience de l’interview participative.
- S’accorder sur une liste de contrôle des problèmes et questions clés à traiter.
- Au début de l’interview, se présenter et expliquer son intention (mettez l’accent sur le fait qu’on est ici pour *apprendre*).
- Poser des questions ouvertes, par exemple, qui ? quoi ?, pourquoi ?, où ?, quand ?, comment ?
- Eviter des questions fermées auxquelles on peut répondre par “oui” ou par “non”.
- Eviter les questions tendancieuses et les jugements de valeurs sur les réponses données.
- Utiliser les mots clés que les interviewés ont utilisés.
- Observer des moments de silence pour soutirer plus d’idées aux interviewés.
- Mélanger les questions à une discussion informelle.
- Encourager l’utilisation des méthodes visuelles (des dessins ou des diagrammes) pour faciliter la communication.
- Vérifier les réponses par la triangulation (la contre-vérification).
- Enregistrer entièrement les réponses et les observations.

b) **Représentation graphique**

4.4.7 C’est le terme générique pour représenter sous une forme picturale les données sur la variété des indicateurs. Les graphiques peuvent être utilisés pour collecter non seulement des informations concernant les caractéristiques physiques de la communauté, mais aussi des informations sur les

facteurs socio-économiques, les institutions, les ressources et les perceptions que les différents groupes ont de leur environnement. La représentation graphique est un excellent point de départ pour un travail participatif dans les projets pour les petites communautés. Sur le terrain, cela permet aux personnes impliquées dans la création d'un produit visuel qui peut être utilisé immédiatement pour combler les lacunes en matière de communication verbale et générer une discussion animée. Les graphiques sont dessinés par les villageois eux-mêmes (soit sur le sol en utilisant de la craie ou sur une grande feuille de papier).

4.4.8 Les modèles communs de représentation graphique participative sont les suivants :

- **Les graphiques physiques** (du voisinage de la communauté, du site ou de la région).
- **Les graphiques sociaux** illustrent le profil socio-économique de différents ménages au sein de la communauté (les niveaux de santé, d'éducation et de ressources, la taille de la famille, les membres de la famille, etc.).
- **Les graphiques institutionnels** (quelquefois appelés diagrammes Venn) représentent différents groupes et organisations (au sein d'une communauté, d'une région ou d'un pays) et leurs relations et importance dans la prise de décision. Ces graphiques utilisent, par exemple, des cercles pour représenter différents groupes, avec la taille des différents cercles indiquant l'importance du groupe tandis que la proximité ou la distance entre les cercles indique l'étendue de la collaboration entre ces groupes.

*Tuyaux pratiques pour une représentation graphique participative*³

- Décider avec les participants du type de graphique qui à dessiner (social, institutionnel, etc.).
- Faire l'exercice avec les participants qui connaissent la zone et les questions à traiter et qui veulent partager leurs connaissances.
- Laisser les participants choisir un endroit convenable (le sol, le parquet, du papier) et un moyen (des bâtons, des cailloux, des stylos) pour faire la représentation graphique.
- Aider les participants à commencer mais les laisser dessiner le graphique eux-mêmes. C'est leur graphique !
- Observer le processus de représentation graphique et prendre note des différences d'opinion entre les participants, des questions auxquelles on a accordé plus d'attention.
- Le fait que différents groupes (par exemple, des femmes et des hommes, des personnes plus pauvres et d'autres plus riches) fassent des graphiques séparément peut révéler d'importantes différences dans les perceptions, les réalités et les priorités.
- Une fois que le graphique est terminé, poser des questions sur ce qui est montré.
- Garder en archives le graphique (une photo ou une copie sur papier) et les noms des participants.

c) Classement

4.4.9 *Classement par problème*: il est utilisé pour découvrir comment les populations perçoivent les problèmes les plus importants qu'ils rencontrent. La méthode la plus simple est de demander aux populations de faire la liste d'environ six des principaux problèmes de leur communauté. Les écrire sur des cartes et demander aux participants de les classer par ordre d'importance. Une fois que cela a été fait, poser des questions et discuter avec les participants des raisons de leur choix.

4.4.10 *Classement par préférence* : il implique l'évaluation par les participants des différents articles ou options, en utilisant des critères qu'ils ont eux-mêmes identifiés. Cela peut être utilisé, par exemple, pour connaître les préférences des participants par rapport aux activités, sources de revenus, différentes cultures, d'autres formes de soins de santé, etc. La différenciation par le genre mérite particulièrement d'être examinée, dans la mesure où les hommes et les femmes ont souvent des préférences et des critères différents pour ces préférences. Une fois que le thème sur le classement a été identifié, la méthode la plus simple est de demander aux participants de dresser la liste des

³ Adapté de Theis et Grady, 1991.

alternatives / options possibles. Demander ce qui est « bien » et ce qui est « mal » au sujet de chaque option et faites la liste des différents critères que les participants nommeront. Ensuite, à l'aide d'une matrice (les critères à gauche et les options à droite) demander aux participants de donner des notes à chaque option selon chaque critère. A la fin de l'exercice, discuter du classement général des participants concernant chacune des options.

4.4.11 Classement par richesse (aussi connu sous le nom de 'classement de bien-être' ou 'analyse de vulnérabilité'): il comprend l'identification et l'analyse que les membres de la communauté font de la relative richesse des différents groupes dans la communauté. Il permet aux praticiens du développement de connaître la structure socio-économique des populations locales (pour faciliter le ciblage des efforts) et leurs définitions et indicateurs de bien-être. Avec les participants, dresser la liste de tous les ménages à classer sur les différentes cartes. Demander aux participants de diviser les cartes en différentes piles basées sur la relative richesse. Laisser les participants décider du nombre de piles à faire. Après cela, discuter des caractéristiques de chaque regroupement et des critères que les participants ont utilisé pour faire la distinction entre les différents groupes (cela peut comprendre par exemple des facteurs tels que l'appropriation ou l'accès aux biens de production, le ratio de dépendance au sein du ménage, les relations du ménage avec les personnes puissantes de la localité, la disponibilité de la main d'œuvre et la dette). Enregistrer les résultats. Dans certaines communautés où la relative pauvreté/richeesse est un sujet sensible, cette technique peut/doit être menée en privé.

Encadré 12

Adaptation des matériaux /des méthodes au contexte local

Dans le contexte d'un atelier, les graphiques, les diagrammes, les calendriers, etc. peuvent être préparés en utilisant un tableau à feuilles mobiles, des marqueurs colorés, etc. Dans un village, les produits visuels sont le plus souvent créés sur le sol, en utilisant des matériaux facilement disponibles (des bâtons, des cailloux, des feuilles, etc.) pour faire les graphiques, les matrices et les diagrammes. Les villageois trouvent souvent plus confortable de s'exprimer avec des matériaux qu'ils connaissent et contrôlent. L'expérience a montré que des informations et des idées étonnamment détaillées et sophistiquées pouvaient être exprimées de cette façon. Dans de tels cas, les facilitateurs peuvent photographier ou filmer ce qu'ils voient ou le transcrire sur papier pour s'en référer dans l'avenir.

d) Analyse de temps et de tendance

4.4.12 Les calendriers, les diagrammes et les courbes d'emploi de temps sont des outils utiles pour comprendre les activités historiques, annuelles ou quotidiennes de groupes spécifiques de parties prenantes. Un calendrier annuel, par exemple (dessiné par les participants sous forme de tableau, courbe ou diagramme, sur du papier ou sur le sol) peut être utilisé pour révéler les activités clés des parties prenantes, leurs problèmes et opportunités tout au long du cycle annuel. Etablir le graphique de facteurs tels que les saisons agraires, les activités de marketing, les revenus et dépenses, la demande en main-d'œuvre, les maladies de l'homme, les événements sociaux et les périodes de migration peuvent aider à identifier les mois de plus grande difficulté et vulnérabilité ou d'autres variations saisonnières significatives ayant un impact sur la vie des populations tout au long de l'année. On peut faire la même chose pour représenter les tendances quotidiennes de l'activité des individus ou des groupes cibles (par exemple, pour déterminer l'emploi du temps des femmes par rapport à celui des hommes). Les calendriers historiques, en faisant le graphique des événements et changements significatifs des années, décennies ou générations passées peuvent révéler d'importantes tendances (sociales, économiques, politiques ou écologiques) dans la zone au fil du temps.

e) Démarche transversale

4.4.13 la démarche transversale a lieu lorsque les populations locales amènent les praticiens du développement à traverser à pied la zone de projet identifiée. Elle peut se focaliser sur les caractéristiques physiques ou sociales de la zone (par exemple, la topographie, les ressources naturelles, les sols et la végétation, l'infrastructure et les services, la densité de la population, les structures des ménages/du voisinage, etc.). Pendant une démarche transversale, le spécialiste observe, prend note des commentaires des « guides locaux » et pose des questions ouvertes.

4.5 Planification participative

a) Analyse SWOT

4.5.1 SWOT signifie Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces. L'objectif de l'analyse SWOT est d'identifier les « forces » et les « faiblesses » (les attributs positifs et négatifs du groupe, de l'activité ou du site) et les « opportunités » et « menaces » (les facteurs exogènes favorables ou négatifs touchant l'organisation, la communauté, l'activité ou le site en question).

4.5.2 L'analyse SWOT débouche sur une précieuse information qui peut être utilisée, par exemple, pour : définir une stratégie de projet ; évaluer l'applicabilité d'un projet ou d'une activité proposée ; évaluer la capacité d'un groupe (communauté ou organisation) à réaliser un projet ou activité particulière ; évaluer la convenance d'un site de projet proposé (ou choisir d'autres sites). L'analyse SWOT peut aussi être utilisée dans le contexte d'une analyse de parties prenantes et dans le suivi et l'évaluation participatifs.

Méthodologie proposée

- a) Identifier le sujet / l'activité à évaluer.
- b) Préparer une matrice SWOT (comme le montre le Tableau V ci-dessous) et inviter les parties prenantes à contribuer à remplir les quatre cadrans
- c) Une fois que la matrice complète, échanger des idées sur les stratégies et actions pour :
 - S'appuyer sur les forces;
 - Combler les lacunes;
 - Maximiser les opportunités, et
 - Minimiser les menaces.
 - Donner la priorité aux stratégies et actions proposées.
 - Etablir un plan d'action indiquant les séquences chronologiques et déterminer qui fait quoi.

Tableau V
Matrice SWOT

Forces Attributs positifs du groupe, de l'activité ou du site + + +	Opportunités Facteurs favorables dans l'environnement externe + + +
Faiblesses Attributs négatifs du groupe, de l'activité ou du site - - -	Menaces Facteurs négatifs dans l'environnement externe - - -

4.5.3 La version simplifiée de l'analyse SWOT est "l'analyse de la force du terrain" dans laquelle les participants révisent les causes des situations problématiques, analysent les facteurs qui aident ou qui gênent et identifient des stratégies pour atteindre les objectifs désirés. Cette méthode est

particulièrement appropriée dans les projets ayant un nombre limité d'objectifs/résultats et peut être utilisée avec les groupes peu instruits. L'outil est basé sur des diagrammes ou des images.

Tableau VI
Matrice d'analyse des forces en présence sur le terrain

Situation présente	Forces négatives ←	Forces positives →	Objectif
Description de la situation présente	- - -	+ + +	Description de l'objectif désiré

b) Planification de projet par objectifs (ZOPP)

4.5.4 La ZOPP est une méthode de planification et de gestion de projet basée sur deux techniques clés: l'élaboration de matrice et l'organisation d'ateliers de parties prenantes. La ZOPP n'est pas un exercice ponctuel. C'est une méthode qui encourage la planification et l'analyse participatives tout au long du cycle du projet avec une série d'ateliers de parties prenantes. Normalement, on tient un total de cinq ateliers de parties prenantes dont trois pendant la planification de projet et les deux autres pendant l'exécution du projet.

4.5.5 L'élément clé de la méthode ZOPP est l'élaboration et l'utilisation d'une Matrice de Planification de projet (semblable au cadre logique de projet utilisé par la Banque. (Voir OM 600, Annexe 2 du Manuel de Opérations). Le mauvais usage courant de l'approche de cadre logique est de concevoir d'abord le projet et d'essayer ensuite de « remplir » la matrice de cadre logique après. La méthode ZOPP tend à développer la matrice de planification de projet de façon systématique et participative avec une implication active et continue des parties prenantes concernées.

4.5.6 Les ateliers de parties prenantes suivent les cinq formes d'analyse suivantes, débouchant sur le développement d'une matrice de planification de projet logique, réaliste et représentant les points de vue de toutes les parties prenantes:

- a) *Analyse de parties prenantes*: la première étape de la méthode ZOPP est d'identifier les parties prenantes clés et d'analyser leurs intérêts, leurs préoccupations et les impacts potentiels du projet (voir Section 4.2 sur l'analyse de parties prenantes).
- b) *Analyse de problèmes*: à cette étape, les problèmes clés que le projet est supposé traiter sont identifiés, regroupés et mis en priorité et leurs causes et effets sont sortis au grand jour. Cela est souvent fait à l'aide d'une « représentation arborescente par problèmes » (arbre à problèmes) en utilisant les techniques d'échanges d'idées. (Voir Section 4.3 sur le *brainstorming*).
- c) *Analyse d'objectifs*: dans une « représentation arborescente par objectifs » (arbre à objectifs) correspondante (élaborée aussi par *brainstorming*) les énoncés du problème sont convertis en énoncés d'objectifs. Des solutions possibles sont aussi articulées, regroupées et mises en priorité.
- d) *Analyse d'alternatives* : l'arbre à objectifs montre généralement un grand nombre de solutions possibles. A cette étape, les participants examinent les différentes possibilités et en se basant sur des facteurs tels que les besoins prioritaires et les ressources disponibles et choisissent l'alternative la plus prometteuse.
- e) *Hypothèses* : ici, les participants identifient et analysent les conditions nécessaires pour une transformation correcte des problèmes en objectifs.

c) Planification d'activité participative

4.5.7 Cette méthode utilise les techniques de *brainstorming* pour aider les groupes de parties prenantes à traduire les objectifs du projet en un plan d'activités concret.

Méthodologie proposée

- a) *Clarifier les résultats escomptés du projet:* en se référant à la matrice du projet, réviser avec les participants les résultats spécifiques que le projet proposé vise à atteindre (les résultats peuvent même être révisés ou diffusés à cette étape sur la base des apports des parties prenantes).
- b) *Identifier les activités clés:* tenir une session de *brainstorming* pour identifier les activités clés nécessaires pour atteindre chaque résultat escompté, et les éventuelles contraintes.
- c) *Classer les activités par priorité et en ordre :* pour chaque type d'activités, constituer un groupe de travail. Le rôle de chaque groupe de travail est : de classer par priorité et en ordre les activités identifiées, d'ajouter toute activité « manquante » et d'indiquer qui est chargé de l'exécution et du suivi de chaque activité.
- d) *Elaborer un plan d'activités:* en plénière, demander à chaque groupe de travail de présenter ses résultats qu'il faut réunir dans un plan d'activités de projet. A cet effet, une grande carte ou un calendrier collé devant la salle, sur lesquels les activités individuelles peuvent être écrites ou collées sur des cartes mémos, peut être utiles). Lorsque toutes les activités ont été mises sur graphique ou programmées, fixer collectivement les dates des exercices de suivi, d'évaluation et de soumission des rapports d'activités.

d) Visites d'échange de groupes cibles

4.5.8 Les visites d'échange de groupes cibles consistent à prendre des dispositions pour que des représentants d'un groupe cible rendent visite à une communauté ou une zone ayant eu à faire face à des situations/problèmes/activités/projets similaires ou comparables. Une visite d'échange est un outil puissant. Il fournit aux membres des groupes cibles l'opportunité de : partager des expériences et savoir comment les autres groupes ont résolu par eux-mêmes des problèmes similaires ; réfléchir sur les plans de leur projet et visualiser les résultats physiques et éventuellement établir des relations étroites avec les autres groupes/communautés ayant les mêmes problèmes/intérêts.

4.5.9 Un facilitateur peut aussi contribuer aux activités en:

- Organisant la logistique du voyage et de l'hébergement
- Créant des opportunités pour les échanges d'expériences et d'idées;
- Aidant les groupes à identifier les similitudes /différences clés entre leurs situations ;
- Suscitant la discussion sur les techniques qui ont bien fonctionné et celles qui n'ont pas bien fonctionné ;
- Facilitant la discussion sur les conclusions et les enseignements qui ont pu être tirés;
- Après la visite, en planifiant une session pour discuter des questions qui ont pu être soulevées à la suite de cette expérience et leurs conséquences sur la planification du projet.

CHAPITRE V: CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

5.1 Contexte

5.1.1 Les éléments présentés dans ce manuel mettent en exergue le fait que la participation effective des parties prenantes est un processus bien planifié, bien géré et ciblé qui engage toute une variété de représentants des parties prenantes – en particulier les pauvres et non la majorité de la population. Pour cette raison, le processus d'intégration de la participation a été guidé par un impact durable sur le terrain et par sa valeur ajoutée dans la conception et l'exécution des programmes et projets. Le manuel a également essayé de mettre en relief les risques et les opportunités, les coûts et avantages de l'approche participative à tous les niveaux. Le fait que la participation ne puisse pas être réalisée par l'action d'un seul acteur a été utilisé pour souligner l'importance et l'urgence du partenariat, et le fait que ce ne soient pas toutes les activités qui sont sujettes à participation souligne la nécessité d'une sélection bien informée.

5.1.2 L'intégration institutionnelle des pratiques participatives n'est pas une entreprise statique. C'est plutôt un travail constant. De même, les méthodes et outils présentés dans ce manuel peuvent faire l'objet d'une révision et d'une mise à jour au fur et à mesure que les meilleures pratiques sont diffusées et que les enseignements sont tirés de l'expérience sur le terrain.

5.2 Pour une culture participative des sociétés

5.2.1 Tel qu'indiqué ci-dessus dans ce manuel, la participation est avant tout un comportement ou un état d'esprit. A cet égard, la culture, les principales cultures et les stratégies de fonctionnement adoptées par une organisation sont essentielles pour déterminer sa capacité à promouvoir le développement participatif. En ce qui concerne les grandes et complexes organisations, l'intégration des pratiques et politiques participatives de société est un défi majeur tant pour le personnel que pour la direction, défi qu'il faudra relever à moyen et long terme.

5.2.2 *Gestion interne* – les structures de gestion et procédures de fonctionnement des grandes institutions de développement ne s'adaptent pas facilement aux pratiques participatives. De même, les efforts de restructuration d'une organisation doivent être menés dans le but de faciliter la gestion participative par la promotion de la décentralisation, la délégation de pouvoirs et l'installation effective de canaux de transmission ascendants. De tels ajustements doivent permettre à la gestion de déléguer davantage de pouvoirs, d'écouter et de valoriser la connaissance et l'expérience du personnel; de récompenser la créativité et l'innovation et responsabiliser le personnel à tous les niveaux afin qu'il participe au processus de planification et de prise de décision.

5.3 Procédures institutionnelles

5.3.1 La promotion des pratiques participatives entraîne un minimum de rigidité et de retard bureaucratique tout en mettant l'accent sur l'intensification de la flexibilité, l'adaptabilité et la présence sur le terrain. Les instruments et les procédures opérationnelles existants dans bon nombre de grandes organisations de développement requièrent une harmonisation et une adaptation continue pour les rendre plus compatibles avec les demandes d'approches participatives.

5.3.2 *Environnement des opérations* – Les innovations institutionnelles conçues pour rendre les interventions et les instruments plus flexibles et plus adaptés au changement de situations des parties prenantes sont en train d'être renforcés et intégrés dans la plupart des grandes institutions de développement. Le renforcement de la capacité d'appropriation des parties prenantes du processus de

développement implique des visites fréquentes et longues sur le terrain, ainsi qu'une présence constante du personnel sur le terrain. Il requiert également l'identification et la participation des parties prenantes importantes avant de prendre les décisions importantes de projet et demande une stratégie délibérée visant à asseoir la confiance des bénéficiaires vis-à-vis des autres parties prenantes. En outre, des adaptations institutionnelles sont requises, notamment l'ajustement des calendriers de mission là où des concertations avec des parties prenantes sont prévues, l'habilitation du personnel avec la flexibilité et les ressources nécessaires pour organiser des consultations effectives, l'amélioration du partage des rôles et des responsabilités avec les pays, et l'exécution des missions de projet avec les experts sociaux/en participation.

5.4 Connaissances et aptitudes

5.4.1 *Renforcement des capacités institutionnelles* – l'expérience montre que l'intégration de la participation requiert une masse importante de personnel ayant une série de connaissances uniques, d'aptitudes et d'expertise. Les grandes institutions de développement peuvent acquérir ces compétences clés par le redéploiement du personnel approprié dans les zones prioritaires clés – y compris, la participation des parties prenantes. En outre, le personnel en place devrait bénéficier de la formation en cours sur les principes, les méthodes, les outils et les techniques de participation des parties prenantes. Un programme de formation similaire devrait en outre être appliqué au personnel concerné des pays membres et des ONG/ Organisations à base communautaire. Dans des circonstances exceptionnelles dans lesquelles la nature de l'opération requiert une aptitude particulière non disponible dans l'institution, il faudrait rechercher une expertise interne par l'utilisation de consultants externes. Là où de telles aptitudes spécialisées sont requises, on pourrait rechercher l'expertise chez les experts locaux, les firmes, les institutions de recherche et autres partenaires de développement.

5.4.2 *Apprentissage en cours* – En plus de la formation du personnel, un certain nombre de possibilités existe pour la promotion de l'apprentissage en cours de la participation dans les grandes institutions de développement. Au nombre de ces possibilités figurent par exemple :

- La création d'un réseau formel de participation (pour partager les informations et les conseils);
- La diffusion interne des meilleures pratiques et des enseignements tirés (électronique ou imprimé) ;
- L'organisation des interventions des personnalités de renom ou de séminaires informels sur des thèmes liés à la participation;
- La souscription aux publications pertinentes et la collecte des outils opérationnels dans un centre de ressources.

5.4.3 *Création de liens avec les parties prenantes* – une promotion efficace de la participation requiert la création de liens avec tout un éventail de parties prenantes dont certaines n'ont pas appartenu à des réseaux de contacts traditionnels d'organisation. A cet égard, des mesures particulières doivent être prises pour étendre et renforcer les liens avec les organisations de la société civile. Une institution peut également accroître ses connaissances et ses relations avec les organisations non gouvernementales concernées et les organisations à base communautaire actives sur le terrain. Dans le cadre des initiatives de création de réseaux, une institution peut aussi développer une base de données sur les ONG et les organisations de la société civile, conçue pour fournir au personnel de projet les liaisons clés avec les ONG et les organisations de la société civile partenaires à l'échelon du pays.

5.5 Ressources

Les programmes et projets participatifs nécessiteront des ressources supplémentaires en *amont* dans le cycle du projet. Les études ont montré que des négociations prudentes, une appropriation rapide du projet et une baisse des coûts de fonctionnement peuvent permettre de gagner du temps et des ressources *en aval* du cycle du projet. Le coût supplémentaire nécessaire pour entreprendre un travail participatif dans la politique et les travaux de projet peut partiellement être financé par des dons et autres ressources. En outre, de telles initiatives nécessitent des ressources supplémentaires, notamment financières, et du temps consacré par le personnel sur le terrain. L'expérience a montré que de tels coûts peuvent être intégrés dans le budget de fonctionnement du projet d'une institution si l'on veut renforcer et accroître le travail de participation des parties prenantes.

Glossaire des outils de participation choisis

Les méthodes décrites dans ce chapitre comprennent une série d'outils participatifs. Le présent glossaire fournit une description concise de ces outils clés utilisés par les opérateurs du développement participatif.

Analyse de la répartition du travail par genre - un mécanisme d'analyse selon le genre qui sensibilise la communauté sur la répartition des activités domestiques, les activités productives/du marché et des activités de la communauté réparties par genre. Ce mécanisme permet de familiariser les planificateurs au degré de flexibilité du rôle qui est lié aux différentes tâches. Une telle information et prise de conscience est nécessaire pour préparer et exécuter les interventions du développement qui profiteront à la fois aux hommes et aux femmes.

Évaluation des bénéficiaires – c'est une méthode consultative qualitative de collecte d'informations qui évalue la valeur d'une activité telle qu'elle est perçue par ses principaux utilisateurs. Elle vise à faire entendre les voix des bénéficiaires et des parties prenantes locales auprès de ceux qui gèrent ou formulent un projet. Les techniques clés utilisées sont l'observation des participants, l'interview semi-structurée et les discussions avec des groupes précis.

Matrice logique – C'est une matrice qui résume la conception des projets tout en insistant sur les résultats escomptés lorsque le projet sera achevé. Ces résultats sont présentés sous forme d'indicateurs objectivement vérifiables. L'approche matricielle à la planification de projet a été adaptée à l'utilisation des méthodes participatives telles que la ZOPP, c'est-à-dire la planification de projet par objectifs (dans laquelle l'outil est appelé une matrice de planification de projet).

Observation des participants - C'est une technique de travail sur le terrain utilisée par des anthropologues et des sociologues pour collecter des données qualitatives et quantitatives qui aboutit à une compréhension en profondeur des pratiques, des motivations et des comportements des populations. L'observation des participants implique une investigation du contexte du projet, l'étude des caractéristiques générales d'une population bénéficiaire et la vie pendant une période assez longue parmi les bénéficiaires, période au cours de laquelle des interviews sont réalisées, des observations et des analyses sont enregistrées et examinées.

Évaluation des besoins en matière de participation - c'est un outil qui permet de collecter des informations sur les différents besoins des populations, de sensibiliser les participants sur les questions connexes et de fournir un cadre pour le classement des besoins par priorité. Cet outil est une partie intégrante de l'analyse de genre qui vise à développer une connaissance sur les besoins particuliers des hommes et des femmes et de réaliser une analyse comparative.

PPA – Évaluation participative de la pauvreté- c'est un mécanisme qui permet de mesurer et d'analyser la pauvreté à travers l'implication directe de tout un ensemble de parties prenantes, y compris les populations défavorisées. Cet outil permet de produire des informations qui pourraient être utilisées pour définir les stratégies de réduction de la pauvreté et pour les traduire en programmes et services.

RAAKS – Évaluation rapide des systèmes d'information et de connaissances agricoles : c'est une méthode de recherche participative basée sur le principe que les processus de développement ont lieu à travers le partage de connaissances, d'aptitudes et des perspectives entre les diverses parties prenantes.

Jeu de rôle – il permet aux participants de sortir de leur rôle habituel et de leur vision pour comprendre les choix et les décisions prises par d'autres personnes ayant d'autres responsabilités. Cela part d'une simple histoire avec quelques personnages à une production théâtrale plus élaborée. Cet outil peut être utilisé pour familiariser une équipe de recherche à l'environnement d'un projet, pour former des formateurs et pour encourager des discussions avec les communautés sur une intervention particulière de développement.

SARAR – il signifie confiance en soi, force associative, ingéniosité, planification d’actions et responsabilité. C’est une méthode d’habilitation des parties prenantes à différents niveaux pour évaluer, fixer des priorités, planifier, créer et évaluer rétrospectivement les initiatives.

Seconde revue des données – également appelée revue au siège. C’est une enquête initiale peu onéreuse qui fournit les contextes de base nécessaires. Au nombre des ressources figurent les thèses et dissertations académiques, les rapports annuels, les documents archivés, les données de recensement, les histoires de vie, les cartes ; les documents de projet, etc.

Évaluation sociale – l’évaluation sociale est un processus permettant de collecter, d’analyser, de fixer des priorités et d’incorporer des informations sociales telles la participation dans la conception et l’exécution des opérations de développement. Elle a pour but de: identifier les parties prenantes ; s’assurer que les questions sociales pertinentes (telles que la pauvreté, le genre, l’âge, l’ethnicité) sont prises en compte dans la conception du projet ; évaluer l’impact social des projets proposés et ; prévoir la participation des parties prenantes dans le projet. L’évaluation sociale peut également être menée par un seul chercheur en sciences sociales ou dans le cas de projets complexes par une équipe. Elle peut avoir lieu à différents niveaux du cycle du projet, mais il est préférable de la commencer le plus tôt possible (pendant l’identification du projet).

Profils socio-culturels – les descriptions détaillées des dimensions sociales et culturelles qui sont effectuées en combinaison avec les dimensions techniques, économiques et environnementales, constituent la base de la conception et de la préparation de politique et de travaux de projets. Les profils comportent des données sur les types de projets, les caractéristiques démographiques, l’économie et le niveau de vie, le régime foncier, le contrôle des ressources naturelles, l’organisation sociale et les facteurs qui affectent l’accès au pouvoir et aux ressources, les mécanismes de résolution des conflits et les valeurs et perceptions. Combiné à un plan de participation, le profil socio-culturel permet de s’assurer que les projets proposés et les politiques sont culturellement et socialement viables et potentiellement durables.

Enquêtes – c’est une série de questions bien ciblées et préposées dans un ordre fixe, avec souvent des choix limités de réponses. Les enquêtes sont importantes lorsqu’elles sont utilisées pour identifier des problèmes ou des objectifs, pour délimiter le champ ou clarifier les objectifs d’un projet ou d’une politique et des stratégies de planification en vue de l’exécution et du suivi ou de l’évaluation de la participation.

Représentations arborescentes – ce sont des outils visuels à objectifs multiples permettant de délimiter et de classer les problèmes par priorité, de définir les objectifs ou de prendre des décisions. Les informations sont organisées sous forme de représentations arborescentes qui prennent en compte l’information sur le principal problème, les facteurs pertinents, les influences et les résultats de ces facteurs. Les représentations arborescentes sont utilisées pour orienter la conception et l’évaluation des systèmes, pour mettre en relief et analyser les causes sous-jacentes d’un problème précis ou pour évaluer et comparer les objectifs les uns aux autres.

Réunions au niveau du village – ce sont des réunions qui impliquent de multiples utilisations en matière de développement participatif, notamment le partage d’information et la concertation de groupe, la recherche de consensus, la fixation de priorités et l’organisation des interventions et le contrôle et l’évaluation de la participation. Lorsque de multiples outils tels que la représentation graphique des ressources, la classification et les groupes cibles ont été utilisés, les réunions de village sont d’importants moyens pour lancer les activités, évaluer le processus et obtenir un feedback sur les analyses.

Organisations et institutions ayant une expertise en matière de participation en Afrique

La liste ci-après présente les organisations ayant une expertise en matière de participation. Ce sont des sources potentielles d'informations et de conseils pour le personnel de la Banque. Certaines d'entre elles peuvent également fournir ou recommander des consultants, des formateurs ou d'autres spécialistes en participation. La liste est principalement axée sur les organisations basées en Afrique, mais comprend également des contacts internationaux.

Sur le continent africain

Action Aid

Premiers experts et formateurs en évaluation rurale participative sur le continent dotés de plusieurs bureaux régionaux.

Afrique du Nord

Centre des services de développement

Monatasser Kamal,
4 Ahmed Pasha St (Citibank Bldg.) 6ème étage,
Garden City, Caire.
Egypte
Téléphone: (+20)-2-3546599, Fax: (+20)-2-3548686.

Institut des affaires culturelles

Middle East and North Africa
Hala El Kholly
10 Road 23 Maadi El Sarayat, Cairo
Egypte
Téléphone: (+20)-2-3751320 or -2-3750088, Fax: (+20)-2-3751756, Email: ica@link.com.eg

Institut Agronomique et Vétérinaire, Hassan II

Khadija Bourarach,
BP 6202, Rabat Institut, Rabat.
Maroc
Téléphone: (+212)-7-771745/771758, Fax: (+212)-7-775838.

NEF Sudan

Ismail Sharif,
123 Block 11, El Mashtal Street (Riyadh District),
PO Box 48, Khartoum
Soudan
Téléphone: (+249)-11-22166/67, Fax: (+249)-11-70898.

Afrique de l'Ouest

AGRI-SERVICE PLUS

Idi Ango Oumarou,
BP 10557 Niamey
Niger
Téléphone: (+227)-73 49 47, Fax: (+227)-73 43 47.

ActionAid The Gambia

Karafa K Manneh,
PO Box 725, Banjul
Gambie
Téléphone: (+220)-92420, Fax: (+220)-92425.

CEDA (Centre pour l'environnement et le développement en Afrique)

Philip Langley
BP 7060 Cotonou
Bénin
Phone: (+229)-331917, Fax: (+229)-331981

Centre for Development of People

Tony Dogbe,
P.O. Box 371, UST-Kumasi,
Ghana
Téléphone: (+233)-51-4581, Fax: (+233)-51-4329.

ENDA-GRAF

Pierre Jacolin; Jean Pierre Perier; Emmanuel Ndione
BP 13069, Dakar
Sénégal
Téléphone: (+22)-1-242025
Publications sur les approches participatives et l'éducation populaire.

ENEA

Prof. Bara Gueye
BP 5084
Dakar
Sénégal
Téléphone: (+221)-253176/244417, Fax: (+221)-244413.
Dispense des cours sur l'évaluation participative rurale

GRAAP (Groupe de recherche et d'appui pour l'autopromotion paysanne)

BP 785, Bobo-Dioulasso
Burkina Fasso.
A élaboré du matériel audiovisuel pour les agriculteurs analphabètes.

GRAD

Idrissa Maiga,
BP 5075 Bamako
Mali .
Téléphone: (+223)-228873, Fax: (+223)-222359.

IRED West Africa

Oluwayomi David Atte,
19 Balogun Street, Anifowose,
PO Box 326, Ikeja - Lagos.
Nigeria
Téléphone: (+234)-1-4938014, Fax: (+234)-1-4937723.

ISODEC

Kofi Marrah, Responsable de programme,
PO Box 8604, Accra-North
Ghana .
Téléphone: (+233)-21-301064, Fax: (+233)-21-231687/773857.

PAF

Mathieu Ouedraogo,
BP 200 Ouahigouya.
Burkina Faso
Téléphone: (+226)-550268, Fax: (+226)-550007.

PRAAP (Programme de recherche et d'appui des associations paysannes)

Lynn Ellsworth, Saran Kourouma
CP 13, Dakar-Fann
Sénégal
Téléphone: (+221)-254953, Fax: (+221)-225590
Forme et soutient la recherche, publie un bulletin et a d'autres publications.

World Neighbors

B.P. 1315, Ouagadougou
Burkina Faso,
A de l'expérience dans toute l'Afrique de l'Ouest en formation et recherche participative.

*Afrique centrale***OXFAM Royaume-Uni et Irlande**

Bureau Regional Rwanda,
Efrance Kalenzi M,
B.P. 1298 Kigali
Rwanda .
Téléphone: (+250)-8-2912.

*Afrique de l'Est***Action Aid**

Est doté de plusieurs bureaux nationaux.

ARUNET - African Research Utilization Network

Nancy A George
PO Box 43864, Nairobi
Kenya
Téléphone: (+254)-2-726255/722194, Fax: (+254)-2-718406/728493
Is establishing a network for participatory development in East and Southern Africa.
Est en train d'installer un réseau pour le développement participatif en Afrique orientale et australe

ETC East Africa

P.O. Box 76378, Nairobi
Kenya
Téléphone: (+254)-2-445421/2/3, Fax: (+254)-2-445424, E-mail: etc-ea@africaonline.co.ke
A de l'expérience en projets d'énergie et de foresterie.

Forest Department (FORI-NARO)

Makerere University

John Aluma (Head)

P.O.Box 7062, Kampala

Uganda

Téléphone: (+256)-41-259626, Fax: (+256)-41-234252

Informations sur le PRA et les opportunités de formation

Institute of Cultural Affairs

Kenya The Leadership Team,

P.O. Box 21679, Nairobi

Kenya.

Téléphone: (+254)- 2- 724314/729, Fax: (+254)-2- 729375

Network for Water and Sanitation (NETWAS)

Isaack Oenga, Pauline Ikumi

P.O.Box 15614, Nairobi

Kenya

Téléphone: (+254)-2-890555/6/7, Fax: (+254)-2-890554, E-mail: net-csr@nbnet.co.ke

Centre de ressources, vaste expérience en matière de promotion de la participation à la gestion de l'eau

PAMFORK, c/o Water Aid

Margaret Kitonga

PO Box 58684, Nairobi

Kenya

Téléphone: (+254)-2-447382, Fax: (+254)-2-442136.

Uganda Community Based Health Care Association

Ben Osuga

PO Box 325, Entebbe

Uganda

Téléphone: (+256)-42-20371, Fax: (+256)-42-20371/2674985.

Southern Africa

ACORD

Hilde Olivier, Nicola Kibble, Chipee Kandirikirira

Marconi Street 57, PO Box 24576.

Namibia

Téléphone: (+264)-61-221232, Fax: (+264)-61-221232.

Action Aid

Plusieurs agences dans les pays

CACE (Centre for Adult and Continuing Education)

Shirley Walters, Director

University of Western Cape

Private Bag X17, Bellville 7530

South Africa

Téléphone: (+27)-21-9592798, Fax: (+27)-21-9592481

Entreprnd des recherches et de la formation, des publications sur le genre, la participation et l'éducation populaire.

Lesotho Participatory Development Forum

Brian Motherway/Bernie Connolly,
Private Bag A67, Maseru 100
Lesotho
Téléphone: (+266)-316752, Fax: (+266)-310524.

Midnet PRA Interest Group

c/o AFRA, 123 Loop Street, Pietermaritzburg 3201
South Africa
Téléphone: (+27)-331-457607, Fax: (+27)-331-455106.

National Rural Development Forum, PRA Unit

Phineas Mohajane
PO Box 32434, Braamfontein 2017
South Africa
Téléphone: (+27)-11-3395412, Fax: (+27)-11-3391440,
Email: ksingh@aztec.co.za

SAFIRE

Saiti Makuku
PO Box BE 398,
Belvedere, Harare
Zimbabwe
Téléphone: (+263)-4-795461, Fax: (+263)-4-790470, Email: safire@mango.zw

International**FAO-People's Participation Programme**

John Rouse
ESH Via della Terme Caracalla, 00100 Roma
Italy
Téléphone: (+39)-6-57971/57973918; e-mail: John.Rouse@fao.org

Le PPP est l'un des rares programmes officiels sponsorisés par les NU qui utilisent une approche participative dans les projets dans environ dix pays différents. Un manuel à l'intention du personnel sur le terrain a été élaboré dans lequel l'approche et la méthodologie participative sont expliquées.

GRET (Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques)

Didier Pilot; Marc Rodriguez
213 Rue de la Fayette, 75010 Paris
France
Téléphone: (+33)-1-40056161, Fax: (+33)-1-40056110 - 11
Expérience en PRA en Afrique d'expression française.

IIED-Sustainable Agriculture Programme

International Institute for Environmental Development
3 Endsleigh Street, London, WC1H 0DD
England
Téléphone: (+44)-71-3882117, Fax: (+44)-71-3882826

Le programme vise à promouvoir et soutenir le développement d'une agriculture respectueuse de la société et de l'environnement par la recherche, la formation, le plaidoyer, l'établissement de réseaux et la diffusion d'informations. Leurs séries de notes de PLA sont impressionnantes et visent à assurer l'échange de PRA et d'expériences de terrain de RRA et les innovations méthodologiques dans le monde.

Institute of Development Studies - (IDS)

Robert Chambers, John Gaventa
University of Sussex
Brighton BN1 9RE
United Kingdom
Téléphone: (+44)-273-606261, Fax: (+44)-273-621202
Base de données abondantes de ressources participatives.

Institute for Low External Input Agriculture (ILEIA)

Wietse Bruinsma
c/o ETC Foundation
Kastanjelaan 5, P.O.Box 64, 3830 AB Leusden
The Netherlands
Téléphone: (+31)-33-943086 Fax: (+31)-33-940791
Publications sur le développement de technologie participative et de base de données sur les organisations dans les pays en voie de développement.

Program for International Development

Clark University
950 Main Street, Worcester, Massachusetts 01610
USA
Téléphone: (+1)-508-7937336, Fax: (+1)-508-7938881
Etudes de cas et publications sur les approches villageoises de gestion des ressources naturelles.

UNDP-PROWESS

UNDP/World Bank and Sanitation Programme
1818 H Street N.W., Washington, D.C. 20433
USA
Téléphone: (+1)-202-473-1304, Fax: (+1)-202-477-0164
Programme de genre et outils participatifs de développement, d'éducation et de recherche.

World Neighbors Development Communications

Ronald Bunch
4127 NW 122 Street, Oklahoma City, OK 73120
USA
Téléphone: (+405)-752-9700, Fax: (+405)-752-9393
Vaste expérience en développement participatif. Vidéos, publications supports visuels disponibles.

World Resources Institute

Lori Ann Thrupp
1709 New York Ave NW, Washington DC 20006
USA
Téléphone: (+1)-202-6386300, Fax: (+1)-202-6380036
Etudes de cas et publications sur les approches participatives de développement durable.

Informations sur Internet relatives à la participation

<http://www.parnet.org>

Le Site Web sur la recherche en matière d'action participative est situé à Cornell University, Ithaca, U.S.A et contient des informations sur:

- des activités d'évaluation participative rurale à Cornell et dans le monde;
- des institutions, des cours et des facultés;
- publications, et
- conseils pratiques et techniques.

<http://www.oneworld.org/iied/resource>

Le Site Web d'action et d'apprentissage participatifs est situé au *Sustainable Agriculture Program*, IIED, London, UK et contient:

- des informations sur les méthodes d'application de l'évaluation participative rurale (exemples sectoriels et régionaux);
- liste des experts en matières d'évaluation rurale participative;
- des informations sur plusieurs autres méthodologies participatives.

<http://www.ids.ac.uk/eldis/eldis.html>

Eldis est une porte d'accès aux informations sur le développement et l'environnement. Il contient:

- une grande collection de descriptions et de liaisons aux bases de données, des documents complets, des catalogues de bibliothèque, des sites, des titres et;
- des sources d'informations participative/d'évaluation rurale participative.

<http://www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/ppdirect/pphomepg.htm>

Le Site Web de l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture est situé dans la Section Participation des populations du *Sustainable Development Dimensions* qui est un service du Département du développement durable de la FAO, à Rome, en Italie. Il contient:

- un plan d'action pour la participation des populations au développement rural;
- le Programme de la FAO sur la participation des populations, et;
- une description des projets participatifs et des activités de recherche appuyées par le service Participation et institutions rurales de la FAO.

<http://www.worldbank.org/html/edi/sourcebook/sbhome.html>

Ce Site Web fournit un accès direct au manuel de la Banque mondiale sur la participation.

Références et littérature

Asian Development Bank, Mainstreaming participatory development processes, Manila, Philippines, AsDB.

Canadian Institute of Cultural Affairs (1998), The Art and Science of Participation: A Technology of Participation Manual, Toronto, Canadian Institute of Cultural Affairs.

Chambers, R. (1983), Rural Development - Putting the Last First, London, Longman.

Chambers, R. (1992a), Rural Appraisal: Rapid, Relaxed, and Participatory, IDS Discussion Paper 311, Institute of Development Studies, University of Sussex, UK.

Chambers, R. (1997), Whose Reality Counts?, London, ITDG.

Clayton, A., Oakley, P., Pratt, B. (1997), UNDP Guidebook on Participation, Oxford, INTRAC.

Davis-Case, D. (1989), Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation: A Field Manual, Rome, Italy, Community Forestry Unit, FAO.

Inter-American Development Bank (1997), Resource Book on Participation, Washington, IDB Strategic Planning and Operational Policy Department.

Institute of Development Studies (1996), The Power of Participation: PRA and Policy, Policy Briefing Issue 7, Brighton, University of Sussex.

Institute for Development Studies (1996), Information Packs on PRA: 1 through 4, Brighton, University of Sussex.

Institute for Development Studies (1997), Participatory Monitoring and Evaluation (PM&E) - An Introductory Pack, Brighton, University of Sussex.

Kottak, Conrad P. (1995), 'Participatory Development: Rhetoric and Reality', Development Anthropology 13 (1-2):1, 3-8.

Lammerink M.P. and I Wolffers (eds.) (1998), Approches Participatives pour un Développement Durable, Paris, Karthala.

Oakley, P. et al. (1991), Projects with People - the Practice of Participation in Rural Development, Geneva, ILO.

Oakley, P. (1995), People's Participation in Development Projects, London, INTRAC.

Overseas Development Administration (1995), A Guide to Social Analysis for Projects in Developing Countries, London, ODA.

Overseas Development Administration (1995), Enhancing Stakeholder Participation in Aid Activities, Technical Note 13, London, ODA.

Overseas Development Administration (1995), Guidance Note on How to do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes, London, Social Development Department of ODA.

Pretty, J.N., I. Guijt, J. Thompson and I. Scoones (1995), A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action, London, IIED.

Rietbergen-McCracken, Jennifer and Deepa Narayan (1997), Participatory Tools and Techniques: A Resource Kit for Participation and Social Assessment, Washington, World Bank.

Scoones, I. And J. Thompson (eds.) (1994), Beyond Farmer First: Rural People's Knowledge, Agricultural Research and Extension Practice, London, Intermediate Technology Publications.

Spencer, Laura (1989), Winning Through Participation, Dubuque, Hunt Publishing Company.

Srinivasan, L. (1990), Tools for Community Participation: A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques, New York, PROWESS/UNDP.

Theis, J. and H.M. Grady (1991), Participatory Rapid Appraisal for Community Development: A Training Manual Based on Experiences in the Middle East and North Africa, London, Save the Children Federation and IIED.

Tikara, S. (1999), Review of Participatory Approaches to Country Assistance Strategy Formulation, Washington, World Bank.

UK Department for International Development (1995), Stakeholder Participation and Analysis, London, DFID.

United Nations Development Program (1995), Donor Organisations and Participatory Development, Issues Paper 1, New York, UNDP.

World Bank (1994), The World Bank and Participation, Washington, World Bank Operations and Policy Department.

World Bank (1995), Participation Sourcebook, Washington, World Bank.

World Bank (1999), Consultation with the Poor - A Study to Inform the World, Washington, World Bank.