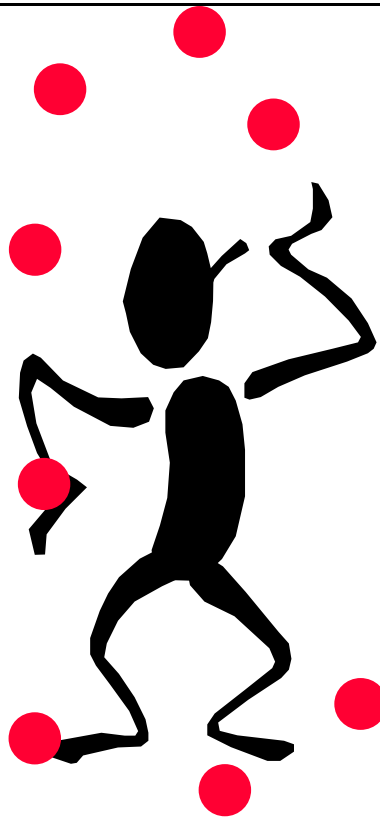


Manuel de formation  
pour un atelier de trois jours  
sur la participation  
et l'engagement civique



septembre 2006

## Acronymes

AAP :	Action et apprentissage participatifs
BAD :	Banque africaine de développement
CSLP :	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DSP :	Document de stratégie par pays
IIED:	Institut international pour l'environnement et le développement
MARP :	Méthode accélérée de recherche participative
ONG :	Organisation non gouvernementale
OSC :	Organisation de la société civile
PNUD :	Programme des nations unies pour le développement

## Avant-propos

La division de développement durable de la Banque africaine de développement (BAD) est heureuse de présenter le « Manuel de formation pour un atelier de trois jours sur la participation publique et l'engagement civique ». Ce manuel vise à offrir aux formateurs et aux professionnels de la BAD des renseignements généraux, des exercices, des exemples et des études de cas qui peuvent contribuer à promouvoir davantage la participation et l'engagement civique dans les interventions de la BAD.

Ce manuel a évolué à partir des travaux entrepris depuis l'annonce de la politique et des lignes directrices de la Banque sur la coopération avec les organisations de la société civile, adoptées en mai 2000. Afin d'intégrer la participation du public et l'engagement civique dans le travail de la Banque, cette dernière a fait de la participation du public une question de portée générale. On s'attend à ce que tous les documents de la Banque, comme les DSP et les documents de projet, abordent la participation du public et en rendent compte. Le présent manuel de formation s'inscrit dans les efforts de la

Banque pour renforcer les capacités à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque, à l'administration centrale et dans le domaine de la participation du public et de l'engagement civique. Il est à espérer que ces efforts contribueront à transformer la Banque pour en faire une organisation plus participative où l'on mise sur l'accroissement de l'efficacité, du sentiment d'appartenance et de la durabilité pour réduire la pauvreté.

Ce manuel est le fruit d'un travail de collaboration, et nous aimerions en profiter pour reconnaître la contribution des personnes suivantes : nous remercions Françoise Coupal, qui a rédigé ce manuel de façon à le rendre plus accessible pour les lecteurs occupés; François Museruka, qui a supervisé cette initiative et a orienté les travaux tout au long du processus; le personnel affecté à la gestion et aux programmes de la BAD, qui a partagé ses expériences, ses histoires et ses exemples de projets; Souhyr Jenane, qui a offert du soutien à la recherche; et enfin, les personnes qui ont participé aux premiers ateliers organisés en 2006. Un financement précieux a été assuré par le Dutch Fund Trust du CSLP.

Le chef,  
Division de développement durable  
Laeticia Mukurasi

## Table des matières

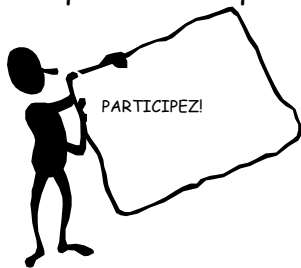
	Page
Introduction.....	9
1. Qu'est-ce que la participation?.....	11
1.1. Reconnaître les différents niveaux et types de participation.....	11
1.2. Avantages de l'engagement des intervenants et de la participation du public.....	12
1.3. Participation aux documents de stratégie par pays de la Banque et au cycle de projet .....	14
<i>Documents de stratégie par pays.....</i>	<i>14</i>
<i>Cycle de projet.....</i>	<i>14</i>
1. <i>Identification.....</i>	<i>14</i>
2. <i>Préparation du projet.....</i>	<i>15</i>
3. <i>Évaluation.....</i>	<i>15</i>
4. <i>Mise en oeuvre et supervision du projet .....</i>	<i>15</i>
5. <i>Suivi et évaluation du projet.....</i>	<i>16</i>
2. Organisation d'un atelier.....	18
2.1. Types de participants.....	18
2.2. Méthodologie utilisée pour l'atelier.....	19
2.3. Logistique.....	20
2.4. Durée de l'atelier.....	20
2.5. Organisation de la visite sur le terrain dans la communauté.....	21
3. Programme de l'animateur.....	23
3.1. Objectifs à court terme, résultats et indicateurs.....	23
3.2. Méthodes.....	24
3.3. Compréhension des concepts clés.....	25
<i>Prêcher par l'exemple.....</i>	<i>25</i>
<i>Style d'animation.....</i>	<i>25</i>
<i>« Passer le relais ».....</i>	<i>25</i>
<i>Rapports hommes-femmes.....</i>	<i>26</i>
<i>Triangulation.....</i>	<i>26</i>
3.4. Programme de l'animateur.....	27
Exercices : Jours 1-3.....	29

Bibliographie.....103

## Introduction

Au cours des dernières années, la participation des intervenants aux opérations de la Banque africaine de développement (BAD) a augmenté. Bien que l'efficacité et l'efficacité aient souvent été invoquées au nombre des avantages de la participation, des preuves convaincantes indiquent que la participation peut accroître le sentiment d'appartenance et la viabilité des interventions de développement.

Le renforcement des capacités du personnel de la Banque, des représentants du gouvernement et des ONG est l'une des principales stratégies de renforcement de la participation et de l'engagement civique à la Banque.



Le présent manuel de formation vise trois objectifs :

- 1) doter les formateurs d'un manuel convivial pour les aider à animer les ateliers;
- 2) offrir aux participants aux ateliers de la documentation de référence sur la participation;
- 3) encourager la capacité du personnel de la Banque et de ses

intermédiaires au chapitre de la participation.

Ce manuel de formation est destiné aux intervenants suivants :

- le personnel de la Banque à l'administration centrale et sur le terrain;
- les représentants du gouvernement et des ONG;
- d'autres formateurs, donateurs et professionnels du développement intéressés à promouvoir la participation.

Le manuel de formation se divise en trois sections. La première présente le concept de la participation tout en reconnaissant l'existence de différents niveaux et degrés de participation. On y examine les avantages de la participation des intervenants. La participation aux documents de stratégie par pays et aux projets de la Banque y est exposée en détail. La deuxième section explique comment organiser un atelier en portant une attention particulière aux types de participants, aux modes d'apprentissage chez les adultes, à la logistique, à la durée et à la visite sur le terrain. Enfin, la troisième section présente le programme de l'animateur, les objectifs de l'atelier, les

principaux résultats et indicateurs,  
des méthodes et des exercices.



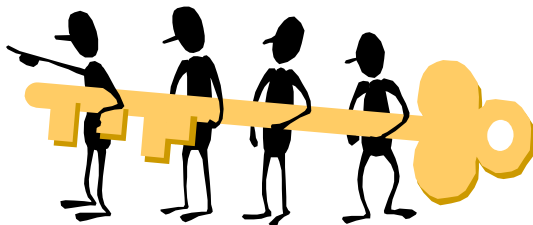
## 1. Qu'est-ce que la PARTICIPATION?

L'expérience a montré que la participation du public aux interventions en matière de développement peut accroître l'efficacité de la Banque au chapitre du développement ainsi que le sentiment d'appartenance et la viabilité des interventions de développement.



Le fait de permettre aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons

pauvres de faire connaître leurs préoccupations, leurs enjeux et leurs priorités est considéré comme un premier pas pour rendre le développement plus sensible et significatif pour la vie des personnes qu'il vise à améliorer. Pour que le développement ait des effets durables, on juge qu'il est essentiel de faire des hommes et des femmes pauvres des décideurs et des acteurs de leur développement.



La Banque a défini la participation au développement comme le processus qui permet aux personnes intéressées (intervenants) d'influer sur les initiatives de développement ainsi que les décisions et les ressources qui les touchent, ainsi que de partager le contrôle à cet égard. Cela peut supposer la désignation des intervenants pertinents, l'échange d'information avec eux, l'écoute de leurs points de vue, la compréhension de leurs perceptions, leur participation aux processus de planification et de prise de décisions en matière de développement, la contribution au renforcement de leurs capacités et, enfin, leur responsabilisation pour qu'ils puissent amorcer, gérer et contrôler leur auto-développement.

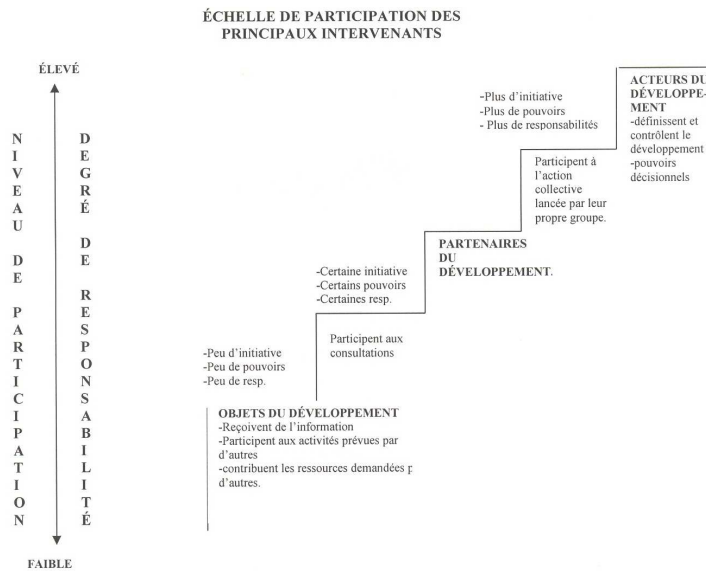
La première étape d'un développement plus durable consiste à permettre aux intervenants du projet d'avoir davantage leur mot à dire et à leur confier un rôle plus important dans les interventions de la Banque.

### 1.1. Reconnaître les différents niveaux et types de participation

Les niveaux de participation sont très variés. À une extrémité, les intervenants sont de simples

objets de la participation. Ils reçoivent de l'information et participent à des activités planifiées par d'autres personnes. Cela suppose habituellement des consultations de quelque sorte. À ces niveaux, ils ont habituellement peu d'initiative, peu de pouvoirs et

responsabilisation. Les intervenants définissent et contrôlent leur développement. Ils ont des pouvoirs décisionnels et davantage d'initiative, de pouvoirs et de responsabilités. Le diagramme qui précède illustre les différents niveaux et degrés de participation.



© Françoise Coupal, Mosaic.net International, 2004.

Mécanismes de participation	Réunions, consultations, groupe de discussion	Actions ou contributions de la communauté (c.-à-d., main-d'oeuvre, repas)	Groupes auto-organisés, processus de groupe forum ouvert, interrogation appréciative, MARP/AAP	Groupes dirigés les intervenants eux-mêmes
Niveau de participation	Faible	Faible à moyen	Moyen à élevé	Élevé
Degré d'intervention de BAD	Élevé	Moyen	Faible à moyen	Adapté

de responsabilités.

À mesure que l'on monte dans l'échelle, on constate un rôle accru des intervenants dans les décisions qui touchent leur vie. Ils peuvent être partenaires de développement. Enfin, à l'extrémité supérieure, on constate un niveau élevé de participation et de

## 1.2. Avantages de l'engagement des intervenants et de la participation du public

L'engagement des intervenants et la participation du public comportent un certain nombre d'avantages, notamment :

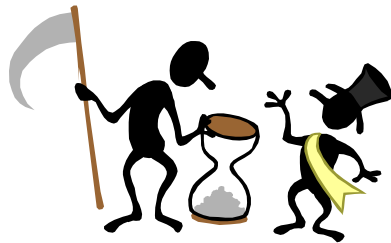
- *Efficacité*. De plus en plus de données de la communauté des donateurs indiquent que la participation accroît l'efficacité

parce qu'elle permet de rendre le développement plus en harmonie avec les besoins et les priorités des intervenants.

- *Sentiment d'appartenance plus développé*. La participation des intervenants peut permettre

de les rallier davantage aux activités de la Banque, surtout lorsque ces interventions sont le reflet des besoins et des priorités des intervenants.

- *Efficienc*e. L'efficienc



- *Impact*. La participation des bénéficiaires et la participation efficace sont susceptibles d'améliorer la mise en oeuvre des résultats attendus et l'incidence globale des politiques et des projets.
- *Viabilité*. Le suivi des activités de la Banque est important. Plus les principaux intervenants du projet participent, plus les activités du projet sont susceptibles de se poursuivre lorsque le

financement aura pris fin. Par exemple, dans le cas de l'aménagement de routes, l'entretien routier est crucial après la fin du financement.

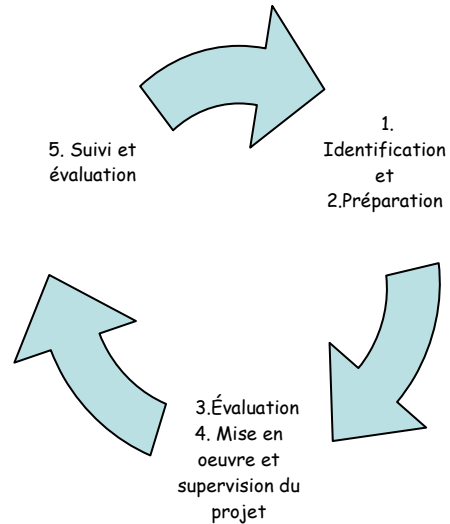
### 1.3. Participation aux documents de stratégie par pays de la Banque et au cycle de projet

**Documents de stratégie par pays (DSP).** La participation devrait survenir au cours du dialogue et de la mission préparatoire ainsi que pendant les activités subséquentes. Les gestionnaires ou les animateurs devraient communiquer avec le gouvernement et d'autres donateurs (Banque mondiale, PNUD) pour savoir ce qui a déjà été organisé et connaître leurs expériences. Ils devraient également élaborer un plan d'action participatif exposant le contenu et la séquence des consultations.

**Cycle de projet.** Les principaux intervenants du projet devraient participer à un certain nombre de phases du cycle de projet, à savoir :

- 1) identification du projet;
- 2) préparation;
- 3) évaluation;
- 4) mise en oeuvre et gestion du projet;
- 5) suivi et évaluation,

comprenant les examens des portefeuilles de pays.



#### **1. Identification**

Avant la mission d'identification, préparer un plan d'action participative chiffré. Ce plan d'action devrait comprendre une analyse préliminaire des intervenants (primaires et secondaires) à confirmer sur le terrain<sup>1</sup>.

Il peut être nécessaire d'embaucher un animateur au courant des méthodes participatives pour une évaluation initiale des besoins avec les

---

<sup>1</sup> Les **intervenants primaires** sont les bénéficiaires d'une intervention de développement ou les personnes directement touchées (de façon positive ou négative). Les **intervenants secondaires** sont ceux qui influent sur une intervention du gouvernement ou qui sont indirectement touchés par elle. Il s'agit notamment du gouvernement emprunteur, du ministère d'exécution et du personnel du projet, des organismes de mise en oeuvre, du gouvernement local et des entreprises privées.

principaux intervenants. Faire les premiers pas pour recenser les ONG/OSC et les faire participer.

**2. Préparation du projet.** Il peut être nécessaire d'effectuer des études et des évaluations préliminaires pendant la préparation du projet. Confirmer qui sont les intervenants primaires et secondaires et la façon dont ils participeront au projet. Solliciter des points de vue et des recommandations concernant les objectifs et la mise en oeuvre du projet. Énoncer le plan de participation au projet.

**3. Évaluation.** C'est au cours de l'évaluation que la conception du projet est arrêtée et que toutes les parties conviennent des détails et des marches à suivre opérationnels et les élaborent entièrement. Il est crucial à ce stade de s'assurer que les structures et mécanismes précis du projet sont mis en place et sont acceptables pour les intervenants. Même si aucune activité participative n'a été entreprise au cours des premiers stades du cycle de projet, on peut en proposer à ce stade.

Le document d'évaluation devrait également expliquer la participation aux missions

d'identification, de préparation et d'évaluation. Les bénéficiaires du projet doivent être exposés en détail, de même que le type de participation attendu aux comités directeurs du projet et aux systèmes de suivi et d'évaluation.

**4. Mise en oeuvre et supervision du projet.** Participation des intervenants primaires et secondaires au lancement du projet. Tout au long de la mise en oeuvre du projet, les bénéficiaires du projet devraient participer à la gestion du projet, au processus décisionnel et à l'exécution du projet. La participation peut supposer :

- La présence des bénéficiaires du projet (femmes et hommes) aux comités directeurs du projet, aux conseils d'administration ou à d'autres organismes décisionnels ou de surveillance;
- de la formation et de l'aide techniques pour renforcer la capacité locale des organisations ainsi que des responsabilités techniques;
- la prise de décisions en commun au cours de la mise en oeuvre (c.-à-d., sous la forme d'un aide-mémoire) entre les groupes

bénéficiaires et l'organisme d'exécution.

## **5. Le Suivi et évaluation du projet (S&E)**

Le suivi et l'évaluation participatifs s'inscrivent dans un processus qui fait travailler ensemble des intervenants à différents niveaux pour l'évaluation d'un projet et la prise des mesures nécessaires. Le suivi est une activité constante, tandis que l'évaluation se fait habituellement à mi-parcours et à la fin d'un projet. Il faut s'assurer de prévoir la consultation et la participation des intervenants à ce stade. Faire participer les intervenants à la définition d'un plan de suivi et d'évaluation, à la collecte de données de référence, à l'élaboration d'indicateurs qui mesurent le changement et à la définition des rôles respectifs pour le suivi et l'évaluation. Il peut être nécessaire de tenir des réunions distinctes avec les femmes et avec les hommes, avec les filles et avec les garçons, selon les résultats de l'analyse faite par les intervenants.

### Leçons tirées de l'évaluation du secteur de l'éducation

En 2005, le Département de l'évaluation des opérations a effectué une évaluation de l'assistance de la Banque dans le secteur de l'éducation au Ghana. On a procédé à des interviews et organisé des groupes de discussion avec les divers intervenants du secteur, notamment le personnel de l'éducation. L'évaluation a permis de tirer un certain nombre de leçons. Premièrement, on a constaté que l'approche participative améliore l'efficacité et l'impact du projet. Des gestionnaires du personnel et des gestionnaires de tâches dévoués, le soutien politique, la participation des bénéficiaires ainsi que la participation efficace sont susceptibles d'améliorer la mise en oeuvre des résultats attendus. Selon l'une des principales recommandations formulées à la Banque, le processus participatif pour la conception, l'appréciation, la mise en oeuvre et l'évaluation des activités du projet devrait être efficace.

Source : Département de l'évaluation des opérations. Ghana : Revue de l'assistance de la Banque dans le secteur de l'éducation, août 2005.

### Responsabilité personnelle et professionnelle

En tant que professionnels de la participation, nous avons la responsabilité personnelle :

- d'avoir une attitude auto-critique, de reconnaître que nous sommes constamment en apprentissage et d'être réceptifs à un examen rigoureux par les pairs;
- d'être explicites quant à savoir si nous sollicitons de l'information à des fins de diffusion externe ou si nous sommes engagés dans des processus qui mènent à l'action communautaire. Nous devrions établir clairement cette distinction pour les personnes avec qui nous sommes en interaction et le documenter en conséquence;
- d'interagir avec respect et empathie, transparence et sollicitude;
- de reconnaître la nécessité d'acquérir des compétences en formation et de l'expérience pratique dans l'exécution d'un processus participatif sur le terrain;
- de respecter la nécessité de points de vue et d'approches diversifiés;
- de déterminer, en partenariat avec les communautés, des formes d'indemnisation pertinentes lorsque nous demandons de l'information à des fins de diffusion externe;
- de s'efforcer d'aller vers un processus de responsabilisation des personnes marginalisées dans lequel peuvent intervenir des méthodes participatives.

Source : PLA Notes # 22, février 1995. Institut international pour l'environnement et le développement.

## 2. Organisation d'un atelier

Cet atelier de trois jours vise à initier les participants aux concepts clés, outils et méthodes de participation. Des études de cas tirées de projets de la Banque leur permettront de concevoir des interventions participatives reliées au cycle de projet. La visite d'une demi-journée d'un projet financé par la Banque leur permettra de mettre à l'essai et d'appliquer les outils acquis pendant l'atelier.

Les participants seront exposés à une gamme d'outils participatifs qui aideront le personnel de la Banque à mieux planifier et organiser les futurs événements, processus ou initiatives participatifs.

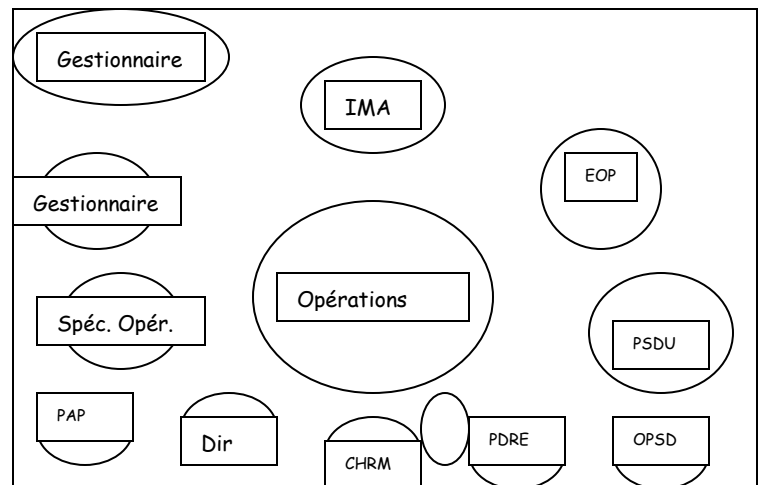
### 2.1. Types de participants

Lorsque l'on organise un atelier, il est essentiel de se demander qui seront les participants. Quels sont leurs besoins en matière d'apprentissage et leurs lacunes? Quel type d'atelier sera organisé? Il est toujours important de commencer là où en sont les gens et de concevoir un atelier en conséquence. Ainsi, une analyse des besoins et des expériences des participants en matière d'apprentissage peut être un

élément de base important dans la conception d'un atelier.

Au siège de la BAD, l'atelier ciblerait huit groupes importants de la BAD. Le plus important est celui des Opérations, suivi par :

- ◆ IMA : Institut multilatéral d'Afrique
- ◆ EOP : Examen des opérations et des politiques
- ◆ PSDU : Développement durable et réduction de la pauvreté
- ◆ PDRE : Statistiques, Recherche
- ◆ CHRM : Personnel
- ◆ OPEV : Évaluation
- ◆ OPSD : Secteur privé



En réalité, le diagramme est une analyse organisationnelle qui présente les différents départements de la Banque ainsi que les différentes catégories professionnelles. Plus le cercle est grand, plus l'intervenant est important.



L'atelier devrait également cibler le personnel professionnel des niveaux suivants :

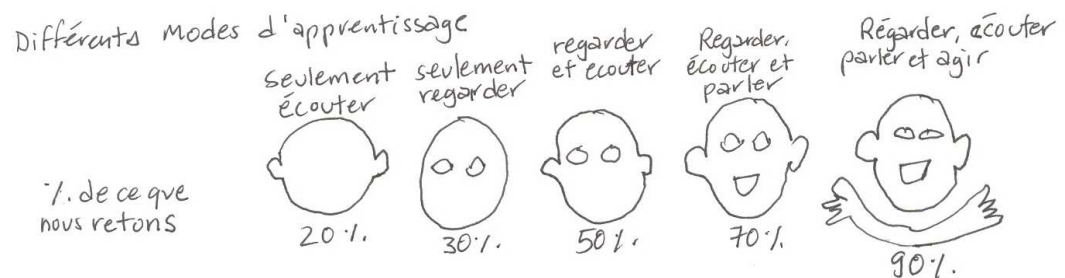
- ◆ gestionnaires des tâches (chefs, principaux et supérieurs);
- ◆ gestionnaires;
- ◆ spécialistes des opérations;
- ◆ directeurs des opérations;
- ◆ PAP : Programme pour les analystes principaux

Sur le terrain, les ateliers devraient intégrer un groupe représentatif d'intervenants, comme la direction de la BAD et les agents de programme, les représentants du gouvernement et les ONG. Ce vaste échantillon

plus, un groupe de 24 participants peut facilement être divisé en groupes de quatre. Les groupes plus nombreux supposent des séances plénières plus longues et plus de travail logistique pour les pratiques communautaires, ce qui peut compromettre l'atteinte des objectifs d'apprentissage. Les ateliers ne devraient pas compter plus de 24 participants.

Les participants trouveront peut-être utile de porter des vêtements et des chaussures confortables.

## 2.2. Méthodologie utilisée pour l'atelier



représentatif assure un enrichissement mutuel et d'excellentes synergies, approfondit la compréhension du contexte et peut contribuer à améliorer les relations de travail à tous les niveaux.

Idéalement, il devrait y avoir 24 participants à l'atelier. Ce nombre permet une bonne interaction et une bonne rétroaction dans le groupe. De

Source : *Educating for a Change*, p. 40.

### **Modes d'apprentissage chez les adultes.**

Il a été prouvé que c'est lorsqu'ils sont en action que les adultes et les enfants apprennent le mieux, plutôt que lorsqu'ils ne font qu'écouter ou voir. La représentation des modes d'apprentissage illustre le

pourcentage de connaissances que nous retenons selon les sens que nous utilisons. Lorsque nous entendons, voyons, parlons et agissons, nous retenons environ 90 % des connaissances enseignées. Les présentations en PowerPoint ne permettent d'en retenir que 50 à 70 %, soit beaucoup moins que lorsque les apprenants sont en action.

### 2.3. Logistique



La logistique joue un rôle essentiel dans l'organisation d'un atelier sur la participation. Il faut une certaine planification pour s'assurer que l'on dispose d'une salle de réunion convenable, que les exercices sont préparés à l'avance et que les visites sur le terrain dans les communautés sont organisées.

L'organisation et la planification sont primordiales. Normalement, une autre personne que l'animateur, habituellement un membre du

personnel de la BAD, devrait avoir la responsabilité de s'occuper de toute la logistique avant et pendant l'atelier.

Voici un résumé des besoins d'ordre logistique pour un atelier de 24 participants.

1. Une grande salle (environ 112 m) non encombrée par des tables, des bureaux ou des colonnes et offrant une surface murale suffisante pour afficher un tableau de papier;
3. 25 chaises;
4. Du café ou du thé pour les pauses du matin et de l'après-midi;
5. Un exercice pratique sur le terrain établi à l'avance pour 24 personnes (la section ci-après présente de plus amples détails);
6. Un moyen de transport pour aller au lieu de l'expérience communautaire pratique et pour en revenir;
7. De l'hébergement modeste pendant l'atelier pour préparer les participants à leur pratique communautaire dans des villages.

Voici l'équipement nécessaire à l'atelier :

1. Écran;
2. Téléviseur et magnétoscope;
3. Projecteur de diapositives et projecteur pour les présentations en PowerPoint;
4. Deux tables longues pour le matériel de l'animateur;

5. Cinq supports pour tableaux de papier;
6. 7 blocs de papier pour tableaux de papier.

Voici d'autre matériel nécessaire à l'organisation de l'atelier :

- 24-30 blocs-notes pour les participants;
- porte-noms;
- papier de couleur;
- bandes élastiques;
- 75 marqueurs de couleur;
- 30 stylos;
- 4 contenants de liquide correcteur blanc;
- agrafeuse;
- 6 paires de ciseaux;
- 6 rouleaux de ruban-cache de 1 po de largeur;
- 6 rouleaux de ruban adhésif;
- 1 bloc de papier;
- 6 bâtons de colle;
- 24 porte-noms;
- attache-feuilles;
- 4 chemises de classement;
- 1 kilo de fèves rouges;
- 1 kilo de fèves blanches;
- 5 bols;
- languettes adhésives de couleur.

Les trousse pour la pratique communautaire comprennent normalement :

1. 1 conteneur par équipe;
2. 15 marqueurs pour tableau de papier;
3. ruban adhésif et ruban-cache;

4. liquide correcteur blanc;
5. stylos;
6. attache-feuilles;
7. bandes élastiques;
8. 50 feuilles de papier de dimensions ordinaires;
9. un rouleau de papier pour tableau de papier;
10. fèves multicolores.

#### 2.4. Durée de l'atelier

L'atelier conçu pour le personnel de la BAD dure trois jours. Le guide de l'animateur décrit un atelier de trois jours. L'atelier peut se dérouler comme suit :

Jour 1 : Mise à profit des expériences des participants, examen des origines de la participation, élaboration d'une échelle de participation et marche transect.

Jour 2 : Exposition aux outils; conception d'une intervention participative; la participation et le cycle de projet de la BAD; préparation pour l'intervention communautaire.

Jour 3 : Visite sur le terrain; rédaction du rapport du travail sur le terrain; évaluation; certificats.

## 2.5. Organisation de la visite sur le terrain dans la communauté

La visite d'une demi-journée dans un projet financé par la BAD fait partie intégrante de l'atelier. Le coordonnateur de la BAD travaillera avec le personnel de la Banque pour organiser la visite sur le terrain. Un projet de la BAD sera choisi.

Un certain nombre de facteurs influenceront sur le choix des communautés :

- § Les dirigeants locaux et la communauté sont-ils disposés à recevoir une équipe de 24 personnes?;
- § Le moment de l'année convient-il? (Les organisateurs de l'atelier devraient éviter les principaux moments critiques, comme les jours fériés, les festivités locales, la saison des semailles ou des récoltes.)
- § Au besoin, le projet fera-t-il d'un suivi constant après l'atelier?

Il est préférable de choisir des communautés desservies par la BAD pour éviter que l'atelier soit un événement isolé dans la vie des communautés. Selon les constatations issues de l'atelier et

les recommandations des intervenants de la communauté, il peut être nécessaire d'effectuer un suivi après l'atelier.

Les animateurs doivent  
 se montrer respectueux  
 établir des rapports  
 abandonner leurs idées préconçues  
 passer le relais  
 observer, écouter et apprendre  
 apprendre des erreurs  
 faire preuve d'autocritique et de conscience de soi  
 être souples  
 soutenir et partager  
 être honnêtes

Source : Chambers, Robert. *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities*, 2002, p. 9.

### 3. Programme de l'animateur

La dernière section présente le programme de l'animateur pour l'atelier de trois jours et donne les détails de chaque exercice.

#### 3.1. Objectifs à court terme, résultats et indicateurs de l'atelier :



Les principaux objectifs de l'atelier de formation sont les suivants :

- ◆ présenter les concepts clés de la participation et de l'engagement civique : écouter, passer le relais, triangulation (voir la dernière section sur les concepts), acteurs Vs objets du développement,

dynamique des rapports hommes-femmes;

- ◆ exposer le personnel à une gamme de méthodes et d'outils, comme la MARP, les matrices, la classification et le tri, les analyses organisationnelles, les dessins, la marche transect;
- ◆ effectuer une analyse des intervenants et concevoir des interventions participatives pour tout le cycle de projet;
- ◆ intégrer les méthodes participatives au travail stratégique et au travail du projet.

#### **Principaux résultats :**

À la fin de l'atelier de formation, les participants devraient avoir atteint les résultats suivants :

- ◆ meilleure compréhension de la participation des intervenants et de l'engagement civique;
- ◆ distinction entre les différents niveaux et types de participation;

- ◆ plus grande exposition aux principaux outils et méthodes participatifs;
- ◆ interventions participatives à toutes les étapes du cycle du projet conçu.

### Indicateurs clés :

- ◆ Niveau de satisfaction du personnel
- ◆ Mesure dans laquelle le personnel peut définir trois principes clés de participation du public
- ◆ Mesure dans laquelle le personnel peut définir et expliquer trois différents outils ou méthodes participatifs
- ◆ Tous les participants affichent une compréhension et une application améliorées de la participation du public et de ses processus.

### 3.2. Méthodes

- Travail et discussions en petits groupes
- Exercices pratiques sur la participation et études de cas de la BAD
- Sketches, tri, jeux de rôles
- Outils d'apprentissage et d'action participatifs, comme les entrevues semi-structurées, les témoignages, les analyses



saisonniers, les horaires quotidiens, les matrices, les cartes sociales, etc.

- Une intervention de la BAD sur le terrain.

Les exercices qui suivent font appel à diverses approches pour atteindre les résultats susmentionnés au moyen du travail en petits groupes et de séances plénières, de sketches, de visualisation, d'exercices de tri, de dessins, de travail d'équipe et de travail pratique sur le terrain. C'est l'impact cumulé de la découverte, de l'échange et de la pratique sur le terrain qui permet d'atteindre les résultats d'apprentissage. Aucun exercice n'apporte à lui seul toutes les réponses. Le contenu est donc créé avec la collaboration des participants plutôt que dans un environnement d'apprentissage traditionnel. Les participants apprennent par la pratique et la découverte du pouvoir de la participation.

Les outils de participation sont inspirés d'une vaste gamme d'approches, comme la méthode accélérée de recherche participative (MARP), également connue sous le nom de « apprentissage et action participatifs » (AAP), qui vient de

l'Afrique de l'Est et de l'Inde. La MARP/AAP a été décrite comme une famille d'approches, de comportements et de méthodes visant à permettre aux gens d'effectuer leurs propres évaluation, analyse et planification, d'initier leurs propres interventions et d'effectuer leurs propres suivi et évaluation. Elle fait souvent appel au travail en groupe pour élaborer des documents visuels, comme des diagrammes et des cartes, dessiner sur le sol avec des bouts de bois ou sur du papier avec un stylo et utiliser des objets pour compter, comme des fèves, des graines ou des pierres (Chambers, 2002, p. 3).

Dès le début, l'animateur devrait s'assurer que tout le matériel pour les exercices en atelier est préparé et copié à l'avance.

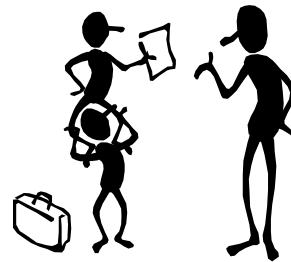
### 3.3. Compréhension des concepts clés

*Prêcher par l'exemple : être participatif*



Les attitudes et les comportements participatifs sont au coeur de la participation. La participation nécessite de bonnes aptitudes à écouter et de l'espace pour que les intervenants se sentent à l'aise et en sécurité afin de pouvoir révéler ouvertement leurs enjeux, priorités ou besoins.

### *Style d'animation*



Les méthodes participatives donnent le plus souvent lieu à un style d'animation

non directif où les participants découvrent eux-mêmes les réponses au moyen d'exercices pratiques, de travail en groupe, et de réflexion individuelle et collective. Cela peut sembler contraire aux méthodes d'enseignement conventionnelles, mais les résultats peuvent néanmoins être excellents. Les participants apprennent par la pratique qu'il n'y a pas de bonne réponse; ils apprennent à penser et à réfléchir par eux-mêmes plutôt qu'à donner les réponses prévues.

*« Passer le relais »*



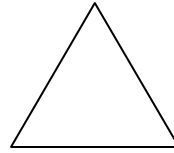
Il s'agit d'un concept clé que

les animateurs doivent être capables de comprendre et d'appliquer. « Passer le relais » signifie accorder aux autres une voix au chapitre et leur donner le pouvoir de prendre des décisions. Lorsque le relais est passé, l'animateur doit être prêt à faire preuve de souplesse et à adapter ses stratégies à celles des participants. Pour responsabiliser les autres, il faut être capable de partager ou de céder le pouvoir.

## **ET** *Rapports hommes-femmes*

L'atelier doit tenir compte des rapports hommes-femmes de diverses façons. Il devrait d'abord y avoir un équilibre entre les femmes et les hommes parmi les participants à l'atelier. Il peut être nécessaire de le dire explicitement dans la lettre d'invitation à l'atelier. Les rapports hommes-femmes revêtent également une importance critique lorsque l'on fait de l'animation dans la communauté. Les animateurs voudront peut-être interviewer les femmes et les hommes séparément et organiser ensuite une réunion avec tout le monde pour échanger les points de vue et les expériences. Il peut également être nécessaire d'explorer l'utilisation de la main-d'oeuvre hommes-femmes, le contrôle et

l'accès aux ressources, ainsi que les facteurs qui influent sur la participation des femmes et des hommes.



### *Triangulation*

On fait appel à la triangulation dans les études pour confirmer un endroit en désignant deux autres points. Le concept de la triangulation est crucial dans les méthodes participatives. Les constatations issues de l'usage de différents outils devraient être validées à l'aide de différents outils ou d'une réunion avec un vaste échantillon représentatif d'intervenants dans le projet pour faire en sorte que les constatations soient fiables et soient un reflet exact de la situation.



### 3.4. Programme de l'animateur :

#### Formation de trois jours de la BAD sur la participation et l'engagement civique

Heure	Sujet	Instructions
Jour 1 :		
8 h 15-9 h 30	Inscription et présentations	1) Afficher les objectifs de l'atelier et du programme 2) Méthodologie : Modes d'apprentissage chez les adultes 3) Créer une échelle avec deux feuilles pour tableau de papier.
	Présentations en équipes de deux où chaque membre de l'équipe présente son coéquipier. 10 minutes par équipe de deux pour les entrevues conjointes. Les participants partagent un fait personnel et professionnel à leur sujet et indiquent la raison de leur présence à l'atelier.	
9 h 30-10 h 30	Attentes en plénière Examen du programme : principaux résultats et modes d'apprentissage chez les adultes, contrat de groupe.  Les principaux objectifs de l'atelier sont : ♦ de présenter les concepts clés de la participation et de l'engagement civique : écouter, passer le relais, triangulation, acteurs Vs objets du développement, dynamique des rapports	Languettes adhésives

	<p>hommes-femmes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ de présenter au personnel une gamme d'outils et de méthodes, comme la MARP, les matrices, la classification et le tri, les analyses organisationnelles, les dessins, la marche transect</li> <li>◆ d'effectuer une analyse des intervenants et de concevoir des interventions participatives pour tout le cycle de projet</li> <li>◆ intégrer les méthodes participatives au travail stratégique et au travail du projet.</li> </ul>	
10 h 30-10 h 45	Pause-café	
10 h 45-11 h 30	<p>Pensez à un moment où vous avez participé à un processus ou à un événement vraiment participatif. Qu'est-ce qui rendait ce processus ou cet événement si spécial? Décrivez les méthodes utilisées. Quels ont été les effets de ce processus participatif? À la fin de l'exercice, posez la question suivante : « Comment auriez-vous pu contribuer à rendre cette expérience encore plus participative? »</p>	PowerPoint : Explorer vos expériences de la participation.
11 h 30-11 h 40	Compte rendu	
11 h 40-12 h 30	Analyse : Propositions et métaphores qui interpellent	Faire photocopier et distribuer les histoires.

12 h 30-13 h 30	Pause-repas	
13 h 30-14 h 15	Origines de la participation : MARP, rapports hommes-femmes, théologie de la libération, connaissances indigènes	Monter des cartes sur lesquelles sont inscrits les titres des origines
14 h 15-15 h	Plénière	
15 h-15 h 45	Échelle de participation	Donnez un énoncé à chaque participant et demandez au groupe de former une échelle. Dans le cas d'un petit groupe, donnez tous les énoncés au groupe et demandez aux participants de les trier selon que le niveau de participation est faible ou élevé.
15 h 45-16 h	Pause-café	
16 h-16 h 30	Plénière	
16 h 30-17 h 15	Marche transect	
17 h 15-17 h 30	-Retour sur la journée : Concepts clés -Plénière et évaluation	
Jour 2 :		
8 h 30-9 h 15	Retour sur le jour 1	
	Révision des concepts clés	
	Vidéo sur différents outils+ discussion	Qu'avez-vous appris de votre expérience? Comment pourriez-vous utiliser ces expériences dans votre travail?
9 h 15-10 h 30	Marché des outils	
10 h 30-10 h 45	Pause-café	
10 h 45-	Introduction au cycle de	Inscrivez des titres de

11 h 30	projet : -Examen des différentes étapes du cycle de projet -Types d'interventions participatives	projets sur des cartes.
11 h 30-12 h 30	Conception d'une intervention participative	
12 h 30-13 h 30	Pause-repas	
13 h 30-14 h	Plénière : Conception d'une intervention participative	
14 h 30-15 h 15	Examen du manuel de formation + plénière : formez trois groupes ou faites une présentation sur la participation	Examen du manuel de formation seulement pour les deux premiers ateliers. Par la suite, consacrez plus de temps à l'exercice sur la participation ou faites une autre présentation sur la participation.
15 h 15-15 h 30	Pause-café	
15 h 30-16 h 30	Préparation du travail sur le terrain	Utilisez la vidéo sur la création de rapports
16 h 30-17 h	Plénière	
17 h-17 h 30	Évaluation	
Jour 3 :		
8 h	Départ pour la communauté	
9 h	Arrivée dans la communauté	
	Réunions en petits groupes	
11 h 30	Retour à l'hôtel	
11 h 40-12 h	Pause-café	
12 h-12 h 15	Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Que feriez-vous différemment?	
12 h 15-12 h 30	Rapport de mission : Contexte, qui avez-vous interviewé? Méthodes, constatations.	


12 h 30-13 h	Plan d'action	
13 h-13 h 15	Évaluation	
13 h 15- 13 h 30	Certificats	
13 h 30- 14 h 15	Pause-repas	
14 h 30	Départ pour Tunis	

**Jour 1:**  
**Présentations**  
**Attentes**  
**Aperçu du programme**  
**Exploration des expériences de la participation**  
**Origines de la participation**  
**Échelle de participation**  
**Marche transect**

## Titre de l'exercice : Préparation de la salle de réunion

### Objectifs :

▷ Préparer la salle de réunion à l'avance

 **Durée :** 1 heure

### **Matériel nécessaire :**

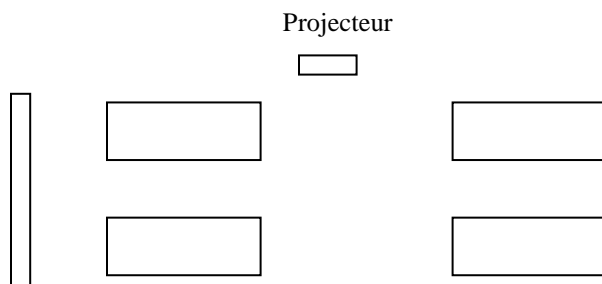
1. Papier pour tableau de papier
2. Un bloc de papier
3. Grandes languettes adhésives jaunes
4. 24 marqueurs de couleur
5. 4 rouleaux de ruban-cache
6. Papier rigide en différentes couleurs

### **Équipement :**

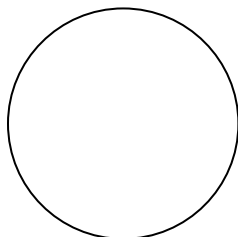
1. Projecteur pour présentations en PowerPoint
2. Appareil vidéo pour PAL + téléviseur
3. 4 supports de tableau de papier

### Instructions :

1. Si cela est possible, divisez la salle en deux. Près de l'avant de la salle, placez quatre tables et six chaises à chacune des tables. Sur le côté, vous aurez besoin d'espace pour les fournitures et la foire aux outils.

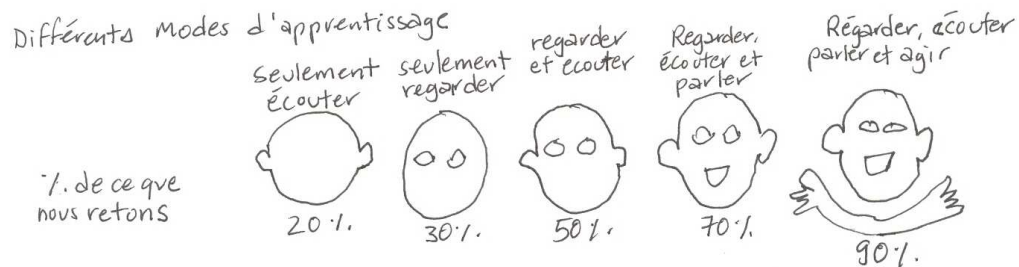


2. Près de l'arrière de la salle, disposez 24 chaises en cercle.



3. Indiquez les objectifs de l'atelier sur un tableau de papier :
  - ◆ Présenter les concepts clés de la participation et de l'engagement civique : écouter, passer le relais, triangulation, acteurs Vs objets du développement, dynamique des rapports hommes-femmes
  - ◆ exposer le personnel à une gamme de méthodes et d'outils, comme la MARP, les matrices, la classification et le tri, l'analyse organisationnelle, le dessin, la marche transect
  - ◆ effectuer une analyse des intervenants et concevoir des interventions participatives pour tout le cycle de projet
  - ◆ intégrer des méthodes participatives au travail stratégique et au travail du projet.
4. Inscrivez sur un tableau de papier la méthodologie utilisée pour l'atelier.

### Modes d'apprentissage chez les adultes



5. Le bloc de papier servira à faire les auto-portraits au début de l'atelier.
6. Réservez de l'espace dans la salle pour un remue-méninges sur les attentes à l'aide des languettes adhésives.
7. Utilisez deux feuilles d'un tableau de papier et faites une échelle dont le nombre de barreaux est égal à celui des participants.
8. Utilisez du papier rigide que vous pliez en deux. Faites des cartons pour les origines de la participation, les outils et les différents projets.
9. Essayez la vidéo et arrêtez-la à la section qui porte sur la MARP.

## **N** Notes pour l'animateur :

1. N'oubliez pas de lire le programme la veille.
2. Préparez toujours la salle avant l'atelier.



## **Titre de l'exercice : Présentations**

### **Objectifs :**

P Inviter les participants à se présenter les uns aux autres



**Durée :** 10 minutes pour l'entrevue conjointe; 30 minutes pour la plénière.



### **Matériel nécessaire :**

1. Aucun

### **Instructions :**

1. Demandez aux participants de choisir un participant qu'ils ne connaissent pas. Dites aux participants de se présenter les uns aux autres. Ils doivent partager quelque chose de personnel, de professionnel et une passion.
2. Les participants présenteront leur partenaire en résumant l'entrevue.

## Titre de l'exercice : Attentes

### Objectifs :

- P Connaître les attentes et les craintes des participants par rapport à l'atelier;
- P Encourager le remue-méninges et la participation dès le début de l'atelier;
- P Utiliser une méthode facile pour organiser les idées.



**Durée :** 15 minutes + 10 minutes pour l'organisation par thème + la plénière



### Matériel nécessaire :

1. Languettes adhésives jaunes.
2. 2 feuilles de papier sur lesquelles vous aurez écrit « Attentes » en grosses lettres.

### Instructions :

1. Sur l'un des murs de la salle, affichez ensemble deux feuilles de papier intitulées « Attentes ».
2. Faites circuler parmi les participants trois languettes adhésives de couleur.
3. Demandez aux participants d'inscrire jusqu'à 3 attentes sur chaque languette adhésive jaune. Une attente par languette adhésive. Les réponses devraient être placées sur trois différentes languettes adhésives de couleur.
4. Lorsque les participants ont terminé, demandez-leur de placer leurs languettes de couleur sur le mur correspondant. Informez également les participants qu'ils devront regrouper les attentes et les craintes par thème. Ils constateront naturellement un chevauchement des réponses. Les participants doivent regrouper les réponses semblables par thème.
5. Encouragez les participants à bien examiner les attentes. Ils doivent s'assurer que chacun des thèmes est un reflet exact des réponses.
6. Lorsque les participants auront fini de regrouper les réponses par thème, demandez à deux participants de résumer les différentes attentes en donnant quelques exemples de chaque thème.

### **N** Notes pour l'animateur :

1. Il se peut que les participants soient un peu timides ou hésitants au début lorsqu'ils regroupent les languettes adhésives par thème. Les animateurs doivent éviter de le faire eux-mêmes ou de simplement lire le contenu des languettes adhésives. Si vous leur posez quelques questions et les encouragez, les participants feront d'eux-mêmes le regroupement des thèmes.
2. L'animateur doit reconnaître les attentes des participants en adaptant le programme au besoin pour y répondre.

## **Titre de l'exercice : Aperçu du programme**

### **Objectifs :**

- P Partager avec les participants les résultats attendus de l'atelier;
- P Créer un lien entre les attentes des participants et les résultats attendus de l'atelier;
- P Passer en revue le programme de travail de l'atelier;
- P Expliquer la méthodologie utilisée pour l'atelier.



**Durée :** 15 minutes



### **Matériel nécessaire :**

1. Tableau de papier
2. 4 feuilles de papier pour tableau de papier réunies avec du ruban adhésif.

### **Instructions :**

1. Inscrivez sur un tableau de papier les objectifs et résultats attendus de l'atelier.

Les principaux objectifs d'un atelier de formation sont les suivants :

- ◆ présenter les concepts clés de la participation et de l'engagement civique : écouter, passer le relais, triangulation, acteurs Vs objets du développement, dynamique des rapports hommes-femmes
- ◆ exposer le personnel à une gamme de méthodes et d'outils, comme la MARP, les matrices, la classification et le tri, les analyses organisationnelles, les dessins, la marche transect
- ◆ effectuer une analyse des intervenants et concevoir des interventions participatives pour tout le cycle de projet
- ◆ intégrer des méthodes participatives au travail stratégique et au travail du projet.

À la fin de l'atelier de formation, les participants devraient atteindre les résultats suivants :

- ◆ meilleure compréhension de la participation des intervenants et de l'engagement civique;
- ◆ distinction entre les différents niveaux et types de participation;
- ◆ plus grande exposition aux principaux outils et méthodes participatifs;
- ◆ interventions participatives à toutes les étapes du cycle de projet conçu.

2. Rédigez à l'avance le programme de l'atelier. Une matrice suffit.

3. Passez en revue le programme avec les participants et essayez de faire des liens entre les résultats de l'atelier et les attentes des participants. Il faut revoir le programme chaque jour de l'atelier pour résumer les principaux points ou thèmes abordés et faire ressortir également les thèmes à venir pour la journée.

## Formation de trois jours sur la participation et l'engagement civique

Le mardi 25 avril 2006	Le mercredi 26 avril 2006	Le jeudi 27 avril 2006	Le vendredi 28 avril 2006
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentations</li> <li>• Attentes, aperçu du programme, modes d'apprentissage chez les adultes, contrat de groupe</li> <li>• Interrogation appréciative : exploration de nos expériences de la participation</li> <li>• Propositions et métaphores qui interpellent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidéo de différents outils participatifs</li> <li>• Marché des outils</li> <li>• Insertion de la participation dans le cycle de projet</li> <li>• Conception d'une intervention participative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 h Départ pour la communauté</li> <li>• Réunions en petits groupes avec la communauté</li> <li>• Retour sur la visite</li> <li>• Préparation de votre plan d'action sur la participation</li> <li>• Certificats</li> <li>• Évaluation</li> </ul>
	12 h 30-13 h 30 Pause-repas	12 h 30-13 h 30 Pause-repas	13 h 30-14 h 30 Pause-repas
16 h 30 Départ devant la Banque jusqu'au site de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origines de la participation</li> <li>• Échelle de participation</li> <li>• Marche transect</li> <li>• Évaluation de la journée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen du manuel de formation</li> <li>• Préparation du travail sur le terrain</li> <li>• Évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 h 30 Départ pour Tunis</li> </ul>

## Titre de l'exercice : Explication de la méthodologie utilisée pour l'atelier

### Objectif :

P Informer les participants de la méthodologie utilisée pour l'atelier



**Durée :** 10 minutes

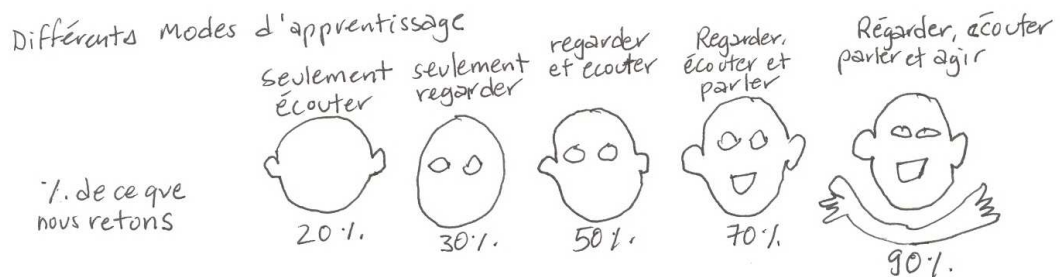


**Matériel nécessaire :**

1. Le diagramme ci-après est affiché sur un tableau de papier.

### Instructions :

1. Expliquez comment il a été prouvé que les adultes et les enfants apprennent le mieux lorsqu'ils sont en action, plutôt que lorsqu'ils ne font qu'écouter ou regarder. La représentation ci-après illustre le pourcentage de connaissances que nous retenons, selon les sens que nous utilisons.



Source : *Educating for a Change*, p. 40.

2. Expliquez que la méthodologie utilisée pour l'atelier vise à faire participer activement et intensément les participants pendant les trois jours, pour cibler 90 % des connaissances retenues. Les présentations magistrales sont donc réduites au minimum dans le cadre de l'atelier, et on vise à en créer le contenu avec les participants.

## **Titre de l'exercice : Contrat de groupe**

### **Objectif :**

- P Définir en groupe le contrat de groupe pour la durée de l'atelier;
- P Disposer d'une série de lignes directrices qui orienteront le déroulement de l'atelier et assurer un certain degré d'harmonie.



**Durée :** 15 minutes



**Matériel nécessaire :**

1. Tableau de papier

### **Instructions :**

1. Présentez le concept de contrat de groupe aux participants. Soulignez l'importance de disposer de règles de conduite de base ou de lignes directrices qui orienteront les participants pendant les jours à venir.
2. Sollicitez les idées des participants pour le contrat de groupe.
3. Demandez l'aide des participants pour inscrire les réponses sur le tableau de papier à mesure qu'elles sont données.
4. Revenez au contrat de groupe à la fin de chaque journée ou le lendemain matin pour vous assurer que le contrat est respecté ou déterminer s'il faut y ajouter quelque chose.

## Titre de l'exercice : Expériences remarquables de la participation

### Objectifs :

- Ⓐ Examiner les expériences remarquables qu'ont eues les participants de la participation;
- Ⓐ Réunir un corpus d'expériences de la participation qui pourra servir d'outil de référence aux participants



**Durée :** explication de 5 minutes, 10 minutes par personne, 10 minutes pour le compte rendu de l'exercice

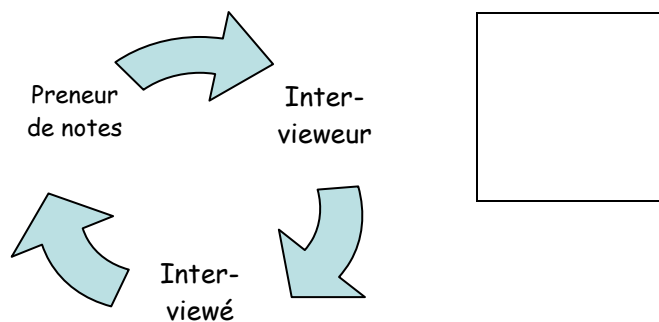


### Matériel nécessaire :

1. Feuille d'exercice

### Instructions :

1. Présentez l'interrogation appréciative aux participants. Expliquez que l'interrogation appréciative s'intéresse à ce qu'il y a de meilleur, aux expériences remarquables, ainsi qu'aux raisons du succès pour que les pratiques exemplaires puissent être reproduites.
2. L'objet de cet exercice est de commencer avec les expériences des participants et de constituer un répertoire d'expériences dont peuvent s'inspirer les participants.
3. Rappelez aux participants qu'ils doivent se regrouper en équipes de trois personnes dont les trois membres sont tour à tour la personne interviewée, l'intervieweur et le preneur de notes.



4. Les participants ont 10 minutes chacun pour partager leur histoire. L'intervieweur doit commencer par poser la question suivante : « Pensez à un moment où vous avez participé à un processus ou à un événement vraiment participatif. Qu'est-ce qui rendait ce processus ou cet événement si spécial? Lorsque l'intervieweur a posé ces questions, elles peuvent être suivies par des questions d'approfondissement, comme : « Décrivez les méthodes utilisées. Quels ont été les effets de ce processus participatif? »

5. Lorsque les 15 minutes allouées à l'intervieweur s'achèvent, ajoutez la question suivante : « Comment auriez-vous pu contribuer à rendre cette expérience encore plus participative? »

6. Le preneur de notes doit écouter attentivement et écrire l'histoire à la première personne.

7. Lorsque le locuteur a fini de partager son histoire, le preneur de note doit relire l'histoire à la personne interviewée et lui demander si elle a des précisions ou des corrections à faire.

8. Alternner les rôles pour que chacun ait l'occasion d'être l'intervieweur, la personne interviewée et le preneur de notes.

## **N** Notes pour l'animateur :

1. L'animateur peut devoir rappeler au preneur de notes d'écrire l'histoire à la première personne.
2. À la fin, il peut être nécessaire de prévoir plus de temps pour réécrire et compléter les histoires.



## Histoires appréciatives : Vos expériences de la participation

Personne interviewée : \_\_\_\_\_ Intervieweur : \_\_\_\_\_

Preneur de notes : \_\_\_\_\_

Pensez à un moment où vous avez participé à un processus ou à un événement vraiment participatif. Décrivez-le.

■ Qu'est-ce qui rendait ce processus ou cet événement si spécial?

■ Décrivez les méthodes utilisées.

■ Quels ont été les effets de ce processus participatif?

■ Comment auriez-vous pu contribuer à rendre cette expérience encore plus participative?

## **Titre de l'exercice : Créer des propositions et des métaphores qui interpellent**

### **Objectifs :**

- P Analyser les expériences qu'ont les participants de la participation
- P Créer des propositions et des métaphores inspirantes qui interpellent



**Durée : 50 minutes**



### **Matériel nécessaire :**

#### **1. Du papier pour les participants**

### **Instructions :**

1. Expliquez aux participants ce que sont des propositions et des métaphores qui interpellent. Les propositions qui interpellent sont des énoncés qui font le pont entre « le meilleur de ce qui existe ou de ce qui a existé » et les spéculations personnelles sur « ce qui pourrait exister ». Elles remettent en question le statu quo en élargissant la sphère du possible. Formulez une proposition sur ce qui est possible. Énoncez la proposition dans un discours affirmatif — comme si la proposition était déjà réelle et se concrétisait dans le moment présent.

#### Exemples :

- ◆ Dans une organisation vraiment inclusive, les membres ont l'impression que l'organisation leur appartient.
  - ◆ Le leadership est inspirant et participatif.
  - ◆ Il existe un engagement organisationnel et individuel à l'endroit de l'apprentissage permanent.
2. Donnez 50 minutes aux participants pour lire les différentes histoires et formuler leurs propositions ou métaphores qui interpellent.
  3. Discutez des résultats en plénière.

## **Titre de l'exercice : Les origines de la participation**

### **Objectifs :**

P Mieux comprendre les principes théoriques sous-jacents et les origines du développement participatif.



**Durée :** discussion de 45 minutes + présentation de 5 minutes par groupe



### **Matériel nécessaire :**

1. Faire reproduire les citations sur du papier de différentes couleurs. Il devrait y avoir cinq groupes, selon le nombre de participants à l'atelier. Six feuilles par groupe.

### **Disposition de la salle**

1. Disposez les chaises de manière à former un grand cercle.
2. Placez les cinq énoncés de différentes couleurs sur le plancher, au milieu du cercle. Ne distribuez pas tous les énoncés. Placez seulement le nombre exact de copies par groupe, p. ex., six copies par thème thématique. Ainsi, la taille de chaque groupe dépend des morceaux de papier placés sur le plancher.

### **Instructions :**

1. Commencez la séance en indiquant que les origines du développement participatif remontent à plus de 20 ans. La plupart des auteurs viennent du Sud, comme Orlando Fals Borda, Rajesh Tandon ou Paolo Friere. La séance suivante vise à présenter aux participants certains de ces auteurs et la pensée critique sur la participation.
2. Dites aux participants de choisir le thème de leur choix : éducation et libération; participation, apprentissage et action; rapports hommes-femmes et connaissances indigènes. Il est préférable que les participants choisissent un thème qu'ils connaissent moins bien.
3. Donnez 20 minutes aux participants pour préparer un sketch. Une personne devrait également avoir la tâche de résumer au groupe les principales idées exprimées dans le texte.
4. Chaque groupe dispose de 5 minutes pour présenter son sketch. Après le sketch, demandez aux participants ce qu'ils ont observé. Lorsque tous les participants auront donné leurs commentaires, demandez à une personne du groupe de résumer les éléments essentiels du texte, après la présentation des sketches et la période de questions.

## **N** Notes pour l'animateur :

1. Les participants ou l'un d'eux devraient inscrire sur le tableau de papier les éléments clés pour le groupe. À la fin, ces notes doivent être résumées après la présentation des sketches et des observations.

## Apprentissage et action participatifs (AAP)

Les principales innovations de l'apprentissage et de l'action participatifs (AAP), souvent appelés méthode accélérée de recherche participative (MARP), ont été d'ordre comportemental. L'ignorance de longue date des gens de l'extérieur au sujet des capacités des habitants des régions rurales doit être expliquée. Selon l'explication pratique la plus solide, les gens de l'extérieur (dans les universités, les ministères, les instituts de recherche ou de formation ou les ONG) ont cru que leurs connaissances professionnelles étaient supérieures et leur comportement a presque universellement inhibé l'expression des capacités de la population locale. Dans ce domaine, il est difficile pour la plupart des gens de l'extérieur de se tenir tranquilles, d'éviter d'interrompre, de s'abstenir de critiquer et de s'empêcher d'exprimer leurs propres idées....

L'AAP est relié à des comportements, des attitudes et une approche distinctifs. Nous ne sommes pas des enseignants ni des transferts de technologie, mais plutôt des animateurs, des catalyseurs et des facilitateurs. Nous devons désapprendre et mettre au second rang nos connaissances, nos idées et nos catégories. Nous permettons à la population locale de procéder à ses propres enquêtes, analyses, présentations, planification et mesures, de s'approprier les résultats et de nous enseigner et nous partager leurs connaissances. Nous passons le relais et facilitons leurs évaluation, présentation, analyse, planification et mesures, suivi et évaluation. Ils font beaucoup de choses que nous croyions être les seuls à pouvoir faire : cartes sociales, diagrammes, comptes, listes, tri, classification, séquençement, liens, analyses, planification... suivi et évaluation. Beaucoup de praticiens et de formateurs croient que l'expression « apprentissage et action participatifs » devrait être réservée à un processus qui responsabilise la population locale.

Les trois éléments communs de l'AAP sont :

- I. la responsabilité individuelle et le jugement exercés par les animateurs;
- II. un engagement à l'endroit de l'équité (particulièrement les femmes démunies et exclues);
- III. la reconnaissance et la célébration de la diversité.

Sources :

Chambers, Robert. 1993. *Challenging the Professions*. London : Intermediate Technologies.

Voir également : [www.ids.ac.uk/ids/particip/intro/what.html](http://www.ids.ac.uk/ids/particip/intro/what.html)

## Éducation et libération

La narration (où l'enseignant est le narrateur) amène les étudiants à mémoriser mécaniquement le contenu narré... L'éducation devient ainsi un acte de dépôt, où les étudiants sont les dépositaires et l'enseignant le déposant. Plutôt que de communiquer, l'enseignant fait paraître des communiqués et fait des dépôts que les étudiants reçoivent, mémorisent et répètent patiemment. Il s'agit là du concept « bancaire » de l'éducation, où la portée de l'action a permis aux étudiants d'aller jusqu'à recevoir, classer et conserver les dépôts.

Notre rôle ne consiste pas à parler aux gens de notre propre vision du monde, ni de tenter de leur imposer ce point de vue, mais plutôt de dialoguer avec eux au sujet de leurs points de vue et du nôtre. Nous devons prendre conscience que leur point de vue du monde, manifesté de diverses façons dans leurs actions, est le reflet de leur situation dans le monde. L'action éducative et politique qui n'est pas consciente de cette situation de façon éclairée risque de « mettre en banque » ou de « prêcher dans le désert ».

Il est absolument nécessaire que la personne qui entre dans une autre réalité s'apprête d'une certaine façon à faire un exercice très difficile, quasi impossible, qui est de se défaire de ses connaissances. Cela suppose d'oublier les connaissances que nous avons auparavant et de recommencer à zéro et fonder cette fois nos connaissances à l'intérieur de la nouvelle réalité ou du cadre de référence culturelle. C'est ainsi que les gens pourront avoir plus de pouvoir que nous. La règle d'or est toujours de savoir que nous ne connaissons pas la nouvelle situation autant que les personnes qui la vivent. C'est par l'abandon de nos pouvoirs que leur autonomie se trouvera un peu renforcée.

Sources :

Freire, Paulo. 1970. *The Pedagogy of the Oppressed*. New York : Continuum.

Freire, Paulo. 1985. *The Politics of Education: Culture, Power, and Liberation*. South Hadley, Mass. : Bergin.

## Connaissances indigènes/traditionnelles

Les peuples indigènes du monde possèdent une connaissance immense de leur environnement, fondée sur des siècles de vie en étroite relation avec la nature. Vivant dans et de la richesse et la variété d'écosystèmes complexes, ils ont une compréhension particulière et souvent détaillée du fonctionnement des écosystèmes et des techniques d'utilisation et de gestion de ces écosystèmes. Dans les collectivités rurales des pays en développement, on compte sur les espèces locales pour un grand nombre – et parfois la totalité – des aliments, des médicaments, du combustible, des matériaux de construction et d'autres produits. De même, la connaissance et les perceptions qu'ont ces peuples de l'environnement, et leurs rapports avec lui, sont souvent des éléments importants de l'identité culturelle.

Les connaissances traditionnelles de l'environnement constituent un ensemble de connaissances et de croyances transmises par la tradition orale et l'observation directe. Cet ensemble de connaissances comprend un système de classification, une série d'observations empiriques au sujet de l'environnement local, et un système d'auto-gestion qui régit l'utilisation des ressources. Les aspects écologiques sont étroitement reliés aux aspects sociaux et spirituels du système de connaissances. La quantité et la qualité des connaissances traditionnelles de l'environnement varient d'un membre de la communauté à l'autre, en fonction du sexe, de l'âge, du statut social, des capacités intellectuelles et de la profession (cultivateur, chasseur, chef spirituel, guérisseur, etc.). Fermement ancrées dans le passé, les connaissances traditionnelles de l'environnement sont à la fois cumulatives et dynamiques, s'inspirent de l'expérience des générations précédentes et s'adaptent aux nouveaux changements technologiques et socio-économiques du présent.

« [TRADUCTION] Il suffit d'observer, d'écouter et d'attendre, et la réponse viendra à nous. Elle nous appartient et n'a rien à voir avec ce que l'on apprend à l'école. »

« [TRADUCTION] C'est toujours la même chose : lorsque je fais mes semis en rangées droites, s'il y a des souris, elles commencent à les manger à une extrémité et suivent rapidement la rangée, et je perds toute ma récolte en très peu de temps. Je resème toujours au hasard parce qu'il y a plus de chances que les souris trouvent moins de graines de cette façon. »

Sources :

UNESCO; Institut culturel déné, Canada.

Larry Bird, membre de la tribu des Keres, cité dans Charlene Spretnak, 1991, *States of Grace*, Harper Collins; Silas Katana, agriculteur kényan, cité dans Robert Chambers, 1997, *Whose Reality Counts?*, ITP.

## **Suivi et évaluation participatifs** **Apprendre du changement**

« [TRADUCTION] Les organismes de développement doivent connaître l'efficacité de leurs efforts. Mais qui devrait porter ces jugements, et sur quel fondement? Ce sont habituellement les experts de l'extérieur qui prennent les choses en main. Le suivi et l'évaluation participatifs (S&EP) constituent une **approche différente** qui fait intervenir la population locale, les organismes de développement et les décideurs, qui décident ensemble comment mesurer le progrès et donner suite aux résultats. Cela peut révéler des leçons précieuses et améliorer la responsabilité. Cependant, il s'agit d'un processus exigeant pour toutes les parties en cause, parce qu'il encourage les gens à examiner leurs hypothèses sur ce qui constitue le progrès, et à affronter les contradictions et les conflits qui émergent.

Il importe d'examiner le rôle des intervenants du projet dans le suivi et l'évaluation participatifs. Les femmes de l'endroit, les médecins des villages et les enfants sont-ils simplement les objets de l'information ou ceux qui la recueillent? Les membres de la communauté peuvent... participer de différentes façons à tous les aspects de la conception et de la mise en oeuvre. Un processus global exige :

- que les enjeux et les buts soient clairs pour toutes les parties en cause, de manière à ce que chacun sache quoi surveiller, et pourquoi;
- qu'il existe des méthodes ou des instruments de surveillance, ou qu'il est possible d'en concevoir, pour évaluer et interpréter les résultats;
- que les données soient recueillies, compilées et analysées par les personnes touchées par les politiques et les interventions mises en oeuvre.

On ne peut présumer que la population locale serait intéressée à participer à part entière à toutes les étapes de la surveillance. Il peut être plus important et plus réaliste de comprendre quelle intensité et quel type de participation locale à différentes étapes du processus de suivi sont souhaités et atteignables. Ce processus ferait naturellement intervenir la population locale.

Source : *IDS Policy Briefing*, Issue 12 : novembre 1998; Abbott, Joanne; Guijt, Irene. *Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment*, pp. 34-35, SARL Discussion Paper, N° 2, juillet 1998.



## **Titre de l'exercice : Échelle de participation pour un petit groupe**

### **Objectifs :**

- P Stimuler le remue-méninges chez les participants au sujet des différents niveaux de participation;
- P Comprendre différents niveaux de participation et pouvoir faire la distinction entre eux;
- P Reconnaître les principales caractéristiques liées aux différents niveaux de participation;
- P Situer les participants et leur organisation sur l'échelle.



Durée : 30 minutes pour l'exercice et 30 minutes pour la plénière




### **Matériel nécessaire :**

1. Feuille d'exercice
2. Tableau de papier sur chaque table
3. Marqueurs de couleur sur chaque table

### **Instructions :**

1. Demandez aux participants de dessiner sur le tableau de papier une grande échelle comportant au moins 15 barreaux.
2. Expliquez que l'extrémité supérieure de l'échelle devrait représenter un niveau de participation élevé et que l'extrémité inférieure représente une faible participation.
3. Distribuez les énoncés et demandez aux participants de les trier le long de l'échelle. Accordez 20 minutes pour cet exercice.
4. Demandez aux participants d'inscrire sur les cartes vierges des énoncés qui décrivent la participation.
5. Demandez au groupe de faire un compte rendu en plénière.

## **Titre de l'exercice : Échelle de participation pour les groupes de grande taille**

 **Durée** : 30 minutes

### **Matériel nécessaire :**

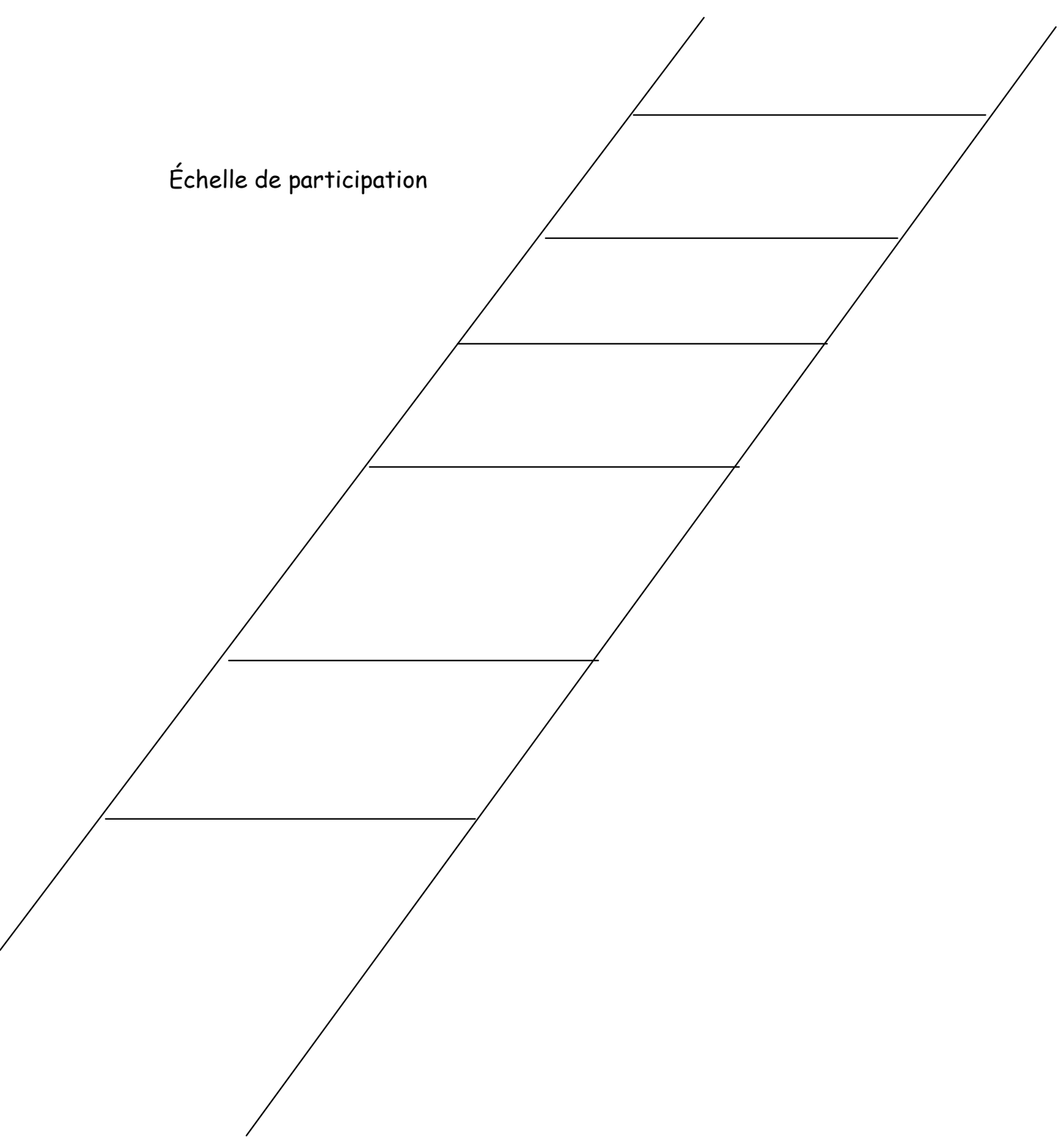
 : Tableau de papier

**Y** : Choisissez votre animateur

### **Tâche :**

1. Dessinez sur un tableau de papier une grande échelle comportant au moins 15 barreaux, selon le nombre d'énoncés distribués.
2. Remettez un énoncé à chaque personne.
3. Demandez au groupe de lire les énoncés et de commencer à organiser une échelle humaine.
4. Les participants doivent négocier les uns avec les autres quant aux raisons pour lesquelles ils croient être là où ils devraient être.
5. Accordez environ 15 à 20 minutes pour l'exécution de cet exercice.
6. Lorsque les participants ont terminé, commencez à une extrémité et demandez au participant qui y a placé son énoncé de le lire. Demandez ensuite à la personne suivante de lire son énoncé. Les participants sont-ils d'accord? Demandez à chaque personne de justifier la place qu'elle occupe sur l'échelle. Continuez jusqu'à ce que tous aient parlé.
7. À la fin, demandez aux participants de placer leurs réponses sur le tableau de papier dans le même ordre que pour l'échelle humaine.

Échelle de participation



Modes de participation/Types de participation

Objets du développement

Acteurs du développement

Partenaires du développement

Reçoivent de l'information

Définissent et contrôlent le développement

Participent aux activités prévues par d'autres

Contribuent les ressources demandées par d'autres

Participent aux consultations  
Pouvoirs décisionnels

Beaucoup d'initiative, beaucoup de  
pouvoirs et beaucoup de  
responsabilités

Plus d'initiative, plus de pouvoirs et  
plus de responsabilités

Participent à l'action collective lancée  
par leur propre groupe  
Peu d'initiative, peu de pouvoirs, peu  
de responsabilités

Cooptés

Coopération symbolique; manipulation,  
les représentants sont choisis mais  
n'ont pas de pouvoir réel ni vraiment  
de voix au chapitre  
Coopération

Les tâches sont attribuées,  
accompagnées d'incitatifs; des gens de  
l'extérieur décident du programme et  
dirigent le processus



Consultés

Opinions locales, les gens de l'extérieur effectuent une analyse et décident d'une ligne de conduite

Collaboration

La population locale collabore avec les gens de l'extérieur pour déterminer les priorités; les gens de l'extérieur conservent la responsabilité de diriger le processus

## Apprentissage commun

La population locale et les gens de l'extérieur échangent leurs connaissances afin de créer une nouvelle compréhension, et collaborent à l'établissement de plans d'action, avec la facilitation des gens de l'extérieur

## Action collective

La population locale détermine son propre programme et se mobilise pour l'exécuter, sans l'aide d'initiateurs et de facilitateurs de l'extérieur

## **Titre de l'exercice : Marche transect dans la communauté**

### **Objectifs :**

- P Familiariser les participants avec l'environnement immédiat.
- P Présenter aux participants un outil de S&EP.

### **Instructions :**



**Durée :** 45 minutes



### **Matériel nécessaire :**

1. Bloc-notes
2. Expert de la communauté
3. Feuille d'information sur une marche transect

### **Instructions :**

1. Commencez par expliquer ce qu'est une marche transect : une marche dans différentes sections représentatives d'une communauté. Parlez des sujets et des observations qui peuvent être faites.
2. Divisez les grands groupes en petites équipes de cinq personnes. S'il y a des guides locaux, demandez-leur de guider l'équipe et de répondre à toute question que l'équipe peut poser.
3. Il faut encourager les participants à poser des questions ouvertes et des questions d'approfondissement à leur guide.
4. Chaque groupe doit consigner ses observations et être prêt à partager ses résultats en plénière.

## **N Notes pour l'animateur :**

1. Il s'agit d'un bon exercice à faire à la fin de la journée en prévoyant une plénière après le repas.
2. Pour le compte rendu, inscrivez Nord-Sud-Est et Ouest sur une feuille de tableau de papier. Demandez aux groupes qui sont allés vers le nord, puis à chacun des autres groupes, de faire leur compte rendu.
3. L'animateur peut inscrire les réponses sur le tableau de papier.
4. Faites un retour sur l'utilité de la marche transect. Qu'a-t-elle révélé? Comment les participants ont-ils aimé la marche? A-t-elle été instructive?

**Jour 2 :**  
**Outils**  
**Insertion de la participation dans le cycle de projet**  
**Conception d'une intervention participative**

## **Titre de l'exercice : Vidéo de différents outils**

### **Objectifs :**

P Exposer les participants à une gamme d'outils et de méthodes de MARP



**Durée :** 10 minutes pour la vidéo + 30 minutes pour l'exercice



### **Matériel nécessaire :**

1. Vidéo de l'IIED intitulée « Questions de différence : MARP, genre et environnement, Une vidéo de formation »
2. Une gamme d'exemples d'outils de MARP : analyse saisonnière, profil historique, analyse organisationnelle, calendrier d'utilisation de la main-d'oeuvre hommes-femmes, cartes sociales, matrice, poissons et cailloux

### **Instructions :**

1. Faites l'essai de l'équipement audiovisuel avant de commencer.
2. Faites avancer la cassette de l'IIED jusqu'à la section portant sur les méthodes d'analyse de la MARP
3. Faites jouer une section de 7 minutes. Arrêtez à la fin de la section portant sur l'analyse organisationnelle.
4. En plénière, discutez de certaines des questions suivantes :
  - Qu'avez-vous remarqué au sujet de ces méthodes qui pourrait vous aider dans votre travail?
  - Qu'avez-vous remarqué au sujet de ces méthodes qui pourrait poser problème sur le terrain?

## **Titre de l'exercice : Foire aux outils**

### **Objectifs :**

☞ Exposer les participants à une gamme d'outils et de méthodes de MARP



**Durée :** 45 minutes + 15 minutes pour la plénière



### **Matériel nécessaire :**

1. Une feuille d'outils expliquant chaque outil : cartes sociales de la communauté, analyse saisonnière, profil historique, poissons et cailloux, calendrier d'utilisation de la main-d'oeuvre, témoignages, analyse organisationnelle, champ de forces, matrice, calendrier quotidien.
2. Papier rigide plié en deux où les noms des outils sont inscrits sur des cartes différentes.

### **Instructions :**

1. Si la salle est suffisamment spacieuse, il serait bon de consacrer une section distincte aux outils, que les participants pourraient essayer pendant les pauses, à l'heure du midi ou après le repas du soir. Sinon, la foire aux outils ouvre le Jour 2.
2. Placez un outil différent sur chaque table. Les participants peuvent essayer l'outil seuls ou en équipe.
3. Demandez aux participants de choisir une table sur laquelle se trouve un outil qui les intéresse. Ils auront 15 minutes pour mettre un outil à l'essai avant de se rendre à une autre table.
4. À la fin des 45 minutes, demandez aux participants de formuler leurs observations.
5. En plénière, discutez des questions suivantes :
  - Avez-vous des observations à formuler au sujet des outils que vous venez d'essayer?
  - Qu'avez-vous appris au sujet de la participation, des méthodes?

### **N** Notes de l'animateur :

1. À la fin de l'heure, demandez aux participants de marcher autour de l'outil en partageant certains de leurs outils avec quelqu'un d'autre. Passez en revue quelques outils en plénière.

## **Titre de l'exercice : Intégration de la participation dans le cycle de projet**

### **Objectifs :**

- P Présentez aux participants la participation dans le cycle de projet
- P Demandez aux participants de concevoir une intervention participative.



**Durée :** 45 minutes pour la présentation + 1,5 heure pour l'exercice



### **Matériel nécessaire :**

1. Présentation en PowerPoint
2. Études de cas de projets à différentes phases du cycle de projet.

### **Instructions :**

1. Présentez la présentation en PowerPoint
2. Rendez la participation aussi interactive que possible.
3. Distribuez les études de cas. Une étude de cas par table.
4. Demandez aux participants d'élaborer une intervention participative pour l'étude de cas.
5. Demandez à chaque groupe de présenter son intervention participative.

## **N Notes pour l'animateur :**

1. Compte tenu de la nature participative des transparents, la présentation en PowerPoint peut prendre plus de temps que prévu.



## Feuille d'exercice

### Définition d'une intervention participative

Nature de l'intervention (définition du mandat, évaluation des besoins, ordonnancement des priorités, collecte d'informations, commentaires des intervenants, etc.)	Analyse des intervenants  Quels intervenants solliciterez-vous?	Comment?  Quelles méthodes et approche utiliserez-vous?	Quelles questions poserez-vous?	De quoi rendrez-vous compte?

Banque africaine de développement

**NOTE DE SERVICE**

Destinataires : Les participants à l'atelier

Date : Le 6 mars 2006

Expéditeur : « Cheikh FALL »  
Secrétaire général

Objet : Document de stratégie pour l'Afrique du Sud

J'ai été très préoccupé par les documents de stratégie par pays soumis à l'approbation du conseil d'administration, y compris le document sur l'Afrique du Sud. Nous aimerions 1) que vous rédigiez une note de service au conseil d'administration indiquant pourquoi la participation devrait être incluse dans tous les futurs documents de stratégie par pays, ainsi que le type d'information demandée; 2) que vous examiniez le document de stratégie pour l'Afrique du Sud et que vous proposiez une intervention de participation exposant clairement les différents points d'entrée pour la participation, les intervenants, les méthodes qui seront utilisées, les questions que vous poserez et ce dont vous rendrez compte.

Vos arguments doivent être convaincants. Vous présenterez un exposé magistral à l'atelier. Bonne chance!

Cc : Président

## Feuille d'exercice

### Définition d'une intervention participative

Nature de l'intervention (définition du mandat, évaluation des besoins, ordonnancement des priorités, collecte d'informations, commentaires des intervenants, etc.)	Analyse des intervenants  Quels intervenants solliciterez-vous?	Comment?  Quelles méthodes et approche utiliserez-vous?	Quelles questions poserez-vous?	De quoi rendrez-vous compte?

Banque africaine de développement

**NOTE DE SERVICE**

Destinataires : Les participants à l'atelier

Date : Le 6 avril 2006

Expéditeur : « Cheikh FALL »  
Secrétaire général

Objet : Document de stratégie pour le Mali

J'ai été très préoccupé par les documents de stratégie par pays soumis à l'approbation du conseil d'administration, y compris le document sur le Mali. Nous aimerions 1) que vous rédigiez une note de service au conseil d'administration indiquant pourquoi la participation devrait être incluse dans tous les futurs documents de stratégie par pays, ainsi que le type d'information demandée; 2) que vous examiniez le document de stratégie pour le Mali et que vous proposiez une intervention de participation exposant clairement les différents points d'entrée pour la participation, les intervenants, les méthodes qui seront utilisées, les questions que vous poserez et ce dont vous rendrez compte.

Vos arguments doivent être convaincants. Vous présenterez un exposé magistral à l'atelier. Bonne chance!

Cc : Président

## Feuille d'exercice

### Définition d'une intervention participative

Nature de l'intervention (définition du mandat, évaluation des besoins, ordonnancement des priorités, collecte d'informations, commentaires des intervenants, etc.)	Analyse des intervenants  Quels intervenants sollicitez-vous?	Comment?  Quelles méthodes et approche utiliserez-vous?	Quelles questions poserez-vous?	De quoi rendrez-vous compte?

## Barrage de Bujagali Ouganda

Le projet de construction d'un barrage hydro-électrique de 30 m de hauteur à Itanda, en amont des chutes Bujagali, en Ouganda, fait l'objet de controverses constantes depuis son annonce, en 1994. Confié à la société AES (le plus gros producteur d'énergie indépendant au monde) avec un appui financier considérable de la Banque mondiale, ce projet devrait coûter 550 millions de dollars USD, soit l'investissement étranger le plus important jamais fait en Afrique orientale.

AES et le gouvernement de l'Ouganda ont fait la promotion du projet de barrage de Bujagali en faisant valoir qu'il s'agit d'un pas important dans l'aménagement de l'infrastructure d'un pays où seulement 3 % de la population a accès à l'électricité et où de nombreuses entreprises perdent l'équivalent de 90 jours de travail par année à cause de coupures de courant. Cependant, s'il est vrai que la centrale de 250 MW de Bujagali doublerait pratiquement la production d'électricité de l'Ouganda, de nombreuses critiques soutiennent que les statistiques susmentionnées ne sont pas principalement fonction d'une alimentation insuffisante, mais témoignent plutôt d'un réseau de distribution inefficace et limité.

Les environnementalistes sont également défavorables à ce projet. L'International Rivers Network a souligné que le barrage submergerait une importante superficie de terres agricoles productives, ce qui entraînerait la dégradation accrue du bassin, le déboisement et une perte de productivité du sol. Pour contrer cet argument, on a prétendu que l'accès à l'électricité réduirait la dépendance de nombreux Ougandais au bois et au charbon pour la cuisine, ce qui apporterait ainsi de solides avantages pour l'environnement. Toutefois, selon Martin Musumba, participant à la campagne Sauver Bujagali,

Le vrai problème de l'Ouganda n'est pas l'électricité mais la pauvreté. Actuellement, la majorité des Ougandais n'ont pas accès à l'électricité, car ils se trouvent au-dessous du seuil de pauvreté. Une production accrue d'électricité ne réduira pas la consommation de bois de chauffage et de charbon à moins que des programmes adaptés ne soient mis en place pour réduire la pauvreté et le coût de l'énergie.

Selon une autre critique du projet de barrage, en submergeant les chutes Bujagali et la plupart des autres rapides utilisés par les entreprises de rafting, il détruira l'attraction touristique dont la croissance est la plus rapide et qui est probablement la plus lucrative de l'Ouganda. Toutefois, s'il est vrai que le chavirement de l'industrie du rafting entraînerait une perte importante de revenu touristique, en réalité, le barrage dérangerait cette activité sans lui causer de préjudice, puisqu'elle se déplacerait probablement en aval vers une série de rapides sous le barrage.

Le projet de Bujagali s'est heurté à une forte résistance initiale de la population locale, étant donné que des centaines de maisons seront submergées et que des milliers d'autres personnes seront touchées par la destruction de terres communales et de lieux de sépulture sacrés. Cependant, AES a toutefois fait taire une bonne partie de

l'opposition locale en promettant de l'argent : elle a convenu d'indemniser environ 400 propriétaires fonciers touchés en leur offrant de l'argent, de nouvelles demeures ou une étendue de terre comparable ailleurs.

Le projet en est actuellement à l'étape de l'identification.

Instructions :

1. Reproduisez sur un tableau de papier la matrice d'intervention participative.
2. Discutez avec les membres de votre équipe de la nature de votre intervention. Quels intervenants solliciterez-vous? Quelles méthodes utiliserez-vous? Quelles questions poserez-vous et de quoi rendrez-vous compte?

Adaptation d'un extrait d'un livre sur les chutes Bujagali, Jinga et les environs. Source et date non indiquées.

## Feuille d'exercice

### Définition d'une intervention participative

Nature de l'intervention (définition du mandat, évaluation des besoins, ordonnancement des priorités, collecte d'informations, commentaires des intervenants, etc.)	Analyse des intervenants  Quels intervenants solliciterez-vous?	Comment?  Quelles méthodes et approche utiliserez-vous?	Quelles questions poserez-vous?	De quoi rendrez-vous compte?



## Projet : Protection des enfants : Congo

Le Congo émerge d'une longue décennie de crises socio-politiques et de conflits armés (1992-2003) qui ont ruiné son économie, dégradé les conditions de vie et aggravé la vulnérabilité de la population. On a constaté une forte augmentation du nombre d'enfants qui ont besoin de mesures spéciales et de protection.

Au Congo, les enfants âgés de moins de 15 ans représentent 45 % (1,44 million) d'une population de 3,2 millions d'habitants. On estime également que 50 % des Congolais vivent maintenant dans une pauvreté extrême (moins d'un dollar par jour). Un faible niveau de scolarité augmente l'exposition des enfants à des situations dangereuses, en raison de l'accès limité à l'information et de la présence d'enfants à l'extérieur de la structure protectrice de l'école. Une étude effectuée au Congo a révélé que 15,3 % de la population des enfants visés par l'étude étaient négligés. Cette proportion double chez les enfants non instruits.

Le projet répond aux besoins de protection des enfants dans une population touchée par les conflits armés, des crises socio-politiques récurrentes, une pauvreté extrême et une forte prévalence du VIH/sida. Le contexte d'après-conflit offre l'occasion d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie nationale de protection des enfants, en particulier les orphelins ou les enfants rendus vulnérables à cause du VIH/sida, les enfants de la rue, les enfants victimes de violence ou d'exploitation sexuelle.

Le projet sera de portée nationale et ciblera les zones géographiques vulnérables. Les sites seront concentrés autour des centres urbains et semi-urbains, mais comprendront également des zones rurales, selon la situation. La plupart des sites disposent d'une infrastructure sanitaire et sociale ainsi que de centres pour enfants responsables des populations les plus touchées. À l'échelon national, le projet fera intervenir les ministères de la Famille; de la Justice et des Droits de la personne ainsi que de la Promotion de la femme. Des ONG locales, nationales (Centre for Development Support of the Daughter-Mother, Médecins d'Afrique) et internationales (MSF, Association Panafricaine Thomas Sankara), des associations et des organismes communautaires offrent également des services aux enfants les plus vulnérables.

Dans le cadre du projet, on élaborera des interventions qui visent les enfants vulnérables ou les enfants à risque, en particulier les jeunes enfants, les filles et les femmes, compte tenu des probabilités de violence sexuelle. On accordera une attention particulière : 1) aux enfants touchés par les conflits armés; 2) aux enfants devenus orphelins à cause du VIH/sida; 3) aux victimes de violence et d'exploitation sexuelles; 4) aux enfants qui vivent dans la rue. Les structures nationales et les capacités des ONG seront renforcées.

Instructions :

1. Reproduisez sur un tableau de papier la matrice d'intervention participative.
2. Discutez avec les membres de votre équipe de la nature de votre intervention. Quels intervenants sollicitez-vous? Quelles méthodes utiliserez-vous? Quelles questions poserez-vous et de quoi rendrez-vous compte?

## Feuille d'exercice

### Définition d'une intervention participative

Nature de l'intervention (définition du mandat, évaluation des besoins, ordonnancement des priorités, collecte d'informations, commentaires des intervenants, etc.)	Analyse des intervenants  Quels intervenants sollicitez-vous?	Comment?  Quelles méthodes et approche utiliserez-vous?	Quelles questions poserez-vous?	De quoi rendrez-vous compte?



## Réduction de la pauvreté dans les régions rurales de Madagascar<sup>2</sup>

Madagascar, qui est une île de l'océan Indien, a été une colonie française de 1896 jusqu'à son accession à l'indépendance, en 1960. Un gouvernement militaire été au pouvoir à partir des années 1970, mais le régime politique s'est ouvert en 1990 après plusieurs crises politiques et économiques. Les partis politiques d'opposition ont été légalisés en 1990 et Madagascar est maintenant une république multipartite. La majorité des habitants de l'île sont Malgaches et ont des liens culturels et historiques avec l'Afrique et l'Asie.

Madagascar est un pays très pauvre (revenu de 300 \$US par habitant) et les taux de pauvreté sont estimés aux alentours de 69 %. La pauvreté est surtout un phénomène rural. Quatre-vingt pour cent (80 %) de la population rurale est pauvre, contre 54 % dans les régions urbaines. Le pays a connu une expansion croissante entre 1994 et 2001, pour atteindre 6 % en 2001. Cependant, en dépit de la croissance, seulement un faible pourcentage de la population totale a pu se sortir de la pauvreté. La crise de 2002 a par la suite renversé une bonne part des gains de la décennie précédente et a touché les agriculteurs dans les régions rurales, les travailleurs licenciés dans le secteur formel, et les personnes extrêmement pauvres dans le secteur informel. En 2003, l'économie a connu un rebond avec une croissance de 9,8 %, qui a porté le PIB juste en dessous de son niveau de 2001.

Le document de stratégie du gouvernement pour la réduction de la pauvreté (DSRP) porte sur l'aide au gouvernement pour la mise en oeuvre de ses trois secteurs stratégiques : a) une bonne gouvernance; b) une croissance générale; c) l'amélioration de la sécurité humaine. Plus particulièrement, l'accent est mis, au cours de cette période de trois ans, sur le soutien des priorités gouvernementales que sont le transport et l'éducation, ainsi que la gouvernance et la prestation de services, en insistant sur la lutte contre la pauvreté des régions rurales.

Une partie de la vision d'avenir de Madagascar porte sur l'aménagement rural, en vue :

- de réduire la pauvreté;
- d'améliorer l'éducation et la santé;
- d'assurer l'égalité des chances pour les jeunes;
- de réduire le fossé entre les villes et les régions rurales.

Le gouvernement veut améliorer la production agricole en améliorant l'infrastructure de production (périmètres d'irrigation, réseaux hydrauliques, etc.) et la capacité technique. L'implantation d'industries agro-alimentaires et d'agro-industries dans les zones de production facilitera l'intégration de l'économie rurale dans l'économie industrielle et favorisera l'expansion rapide du secteur agricole.

La BAD envoie un économiste régional, un spécialiste de l'aménagement rural et un spécialiste de la participation de la communauté afin de déterminer des possibilités dans les régions rurales qui peuvent contribuer à combattre la pauvreté, à créer de l'emploi et à améliorer ainsi les conditions d'existence des pauvres en région rurale.

---

<sup>2</sup> Extraits du profil de pays de la Banque mondiale et du document de stratégie du gouvernement pour la réduction de la pauvreté, mise à jour de juin 2005.

Instructions :

1. Définissez les principaux intervenants que vous rencontrerez.
2. Dressez les grandes lignes d'une stratégie de participation qui vous permettra de définir de futures interventions de projet. Qui sera consulté? Quelles questions seront posées? Remplissez la matrice ci-jointe.

## **Exemple d'étude de cas : projet d'investissement pour le projet de mine de cuivre de Lumwana, en Zambie**

### **Contexte :**

Ce projet, dans la province du Nord-Ouest de la Zambie, prévoit l'aménagement d'une mine à ciel ouvert, la construction d'une usine de traitement de concentré de cuivre, d'une ligne de transport d'énergie de Solwezi à Lumwana, d'un barrage et d'installations d'emmagasinage des eaux ainsi que de l'infrastructure connexe. Ce projet, qui a une durée de vie estimative de 18 ans, comprend l'exploitation de deux gisements de cuivre distincts. On extraira chaque année environ 20 millions de tonnes de minerai de cuivre. Lumwana est l'un des plus importants gisements de cuivre non exploités au monde et les prix du cuivre connaissent actuellement un niveau record. Le prêt de la BAD est de 43 millions de dollars.

Le promoteur a déjà prouvé sa détermination à aider la communauté locale 1) en employant 160 membres de la population locale au cours de la préparation de l'étude de faisabilité. Sur ce nombre, 120 personnes venaient de la région de Lumwana; 2) en construisant des ponts permanents sur les ruisseaux et les rivières pour faciliter le mouvement des personnes, surtout pendant les inondations de la saison des pluies; 3) avec la construction d'une clinique de santé et d'un îlot d'habitation, dont l'exploitation a été remise au gouvernement local et aux autorités de la communauté locale.

Les réalisateurs du projet croient que l'aménagement du projet de Lumwana est susceptible d'avoir des retombées socio-culturelles et économiques positives dans la région, étant donné qu'il s'agit d'une zone éloignée et sous-développée qui dispose de peu d'infrastructure et d'installations communautaires limitées. Le projet créera plus de 1 200 emplois indirects pendant la phase de construction et 874 emplois directs pendant la phase d'exploitation. La plupart de ces employés seront recrutés dans la province de Solwezi et dans la région de la ceinture cuprifère.

Les investissements comprendront également :

1. la construction d'une ligne de transport d'énergie à haute tension de 65 km de Solwezi à Lumwana pour desservir le projet et les communautés avoisinantes ainsi que pour offrir une capacité additionnelle aux futures communautés.
2. l'aménagement d'une ville pour tous les employés du projet et leur famille;
3. la construction de routes et d'un barrage;
4. l'approvisionnement en eau pour la ville, la mine, l'usine et les installations connexes dans la ville;
5. l'aménagement d'un petit secteur industriel pour le développement des affaires afin de maximiser les débouchés pour les entreprises locales;
6. l'installation de réseaux de communication pour les téléphones cellulaires dans le secteur du projet et la région.

D'autres emplois seront créés dans le secteur des services (sous-traitants, fournisseurs) à Solwezi et dans la région de la ceinture cuprifère. On vise à bâtir une

ville autosuffisante entièrement intégrée et dotée de services comme la collecte des ordures, l'épuration des eaux, des cliniques de santé, l'approvisionnement en électricité, l'entretien de la ville.

Votre équipe a été chargée de concevoir une intervention participative pour recueillir les différents points de vue des communautés en cause, en particulier leurs enjeux et préoccupations, besoins et priorités. Il faudrait envisager différents types de réunions pour éviter le morcellement des intérêts de la communauté. Il faut également examiner les différentes possibilités de participation de la communauté au projet.

1. D'après l'information qui vous a été donnée, faites une séance de remue-méninges sur les différents intervenants à consulter.
2. Définissez une intervention participative conformément à la matrice ci-jointe.

## Feuille d'exercice

### Définition d'une intervention participative

Nature de l'intervention (définition du mandat, évaluation des besoins, ordonnancement des priorités, collecte d'informations, commentaires des intervenants, etc.)	Analyse des intervenants  Quels intervenants solliciterez-vous?	Comment?  Quelles méthodes et approche utiliserez-vous?	Quelles questions poserez-vous?	De quoi rendrez-vous compte?

Banque africaine de développement

**NOTE DE SERVICE**

Destinataires : Les participants à l'atelier

Date : Le 6 mars 2006

Expéditeur : « Cheikh FALL »  
Secrétaire général

Objet : Document d'évaluation pour le Ghana

J'ai été très préoccupé par les documents d'évaluation soumis à l'approbation du conseil d'administration. Nous aimerions 1) que vous rédigiez une note de service au conseil d'administration indiquant pourquoi la participation devrait être incluse dans tous les futurs rapports d'évaluation; 2) que vous examiniez le document d'évaluation pour le Ghana et que vous proposiez une intervention de participation exposant clairement les différents points d'entrée pour la participation, les intervenants, les méthodes qui seront utilisées, les questions que vous poserez et ce dont vous rendrez compte.

Vos arguments doivent être convaincants. Vous présenterez un exposé magistral à l'atelier. Bonne chance!

Cc : Président



## Feuille d'exercice

### Définition d'une intervention participative

Nature de l'intervention (définition du mandat, évaluation des besoins, ordonnancement des priorités, collecte d'informations, commentaires des intervenants, etc.)	Analyse des intervenants  Quels intervenants solliciterez-vous?	Comment?  Quelles méthodes et approche utiliserez-vous?	Quelles questions poserez-vous?	De quoi rendrez-vous compte?

## Évaluation

### Tâche :

Dans un premier temps, vous êtes le spécialiste sectoriel de l'éducation. L'agent d'évaluation principal vient de vous remettre une copie du mandat d'une évaluation du secteur de l'éducation pour le Ghana.

- √ 1. On vous demande de prendre connaissance du mandat et de formuler des recommandations pour intégrer la participation dans l'évaluation.
- √ 2. Lisez le mandat et rédigez une description ou des énoncés qui peuvent facilement y être intégrés. Inscrivez vos réponses sur un tableau de papier.
- √ 3. Soyez plus précis quant aux intervenants à consulter.

Dans un deuxième temps, vous êtes l'évaluateur.

- √ Reproduisez la matrice sur une grande feuille pour tableau de papier.
- √ Discutez et remplissez la matrice d'intervention participative.
- √ Présentez la matrice remplie en plénière.

# MANDAT ABRÉGÉ POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE DU GROUPE DE LA BANQUE AU SECTEUR DE L'ÉDUCATION POUR LE GHANA

## 1. Contexte socio-économique

Le Ghana est un pays qui s'étend sur 239 000 km et sa population est passée d'environ 11 millions d'habitants en 1980 à environ 21 millions aujourd'hui. Depuis son accession à l'indépendance, en 1957, le Ghana a connu différents régimes politiques qui ont donné lieu à différents résultats économiques et sociaux.

S'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir, on constate une amélioration générale des conditions de vie au Ghana depuis plus de 15 ans. Le taux réel de croissance économique moyenne par habitant était de -1,1 % et de 1,9 %, respectivement, pour les périodes allant de 1980 à 1990 et de 1991 à 2003. Le pourcentage du produit intérieur brut que représentent les dépenses publiques consacrées à l'éducation est passé de 3,2 à 4,1 et celui des dépenses consacrées à la santé est passé de 1,3 à 2,8. La population bénéficiant d'un accès durable à l'amélioration de l'hygiène est passée de 61 % en 1990 à 72 % en 2000. La population sous-alimentée est pour sa part passée de 35 % à 25 % entre 1990-1992 et 1999-2001. La prévalence du VIH est faible, comparativement à la situation épidémiologique en Afrique.

On trouve d'autres exemples de cette tendance positive dans le développement socio-économique de 1990 à 2000. Le taux d'alphabétisation des adultes est passé de 58,5 à 73,8, tandis qu'il est passé de 81,8 à 92 chez les jeunes. Moins de la moitié des écoles pouvaient utiliser toutes leurs salles de classe pendant les pluies au début des années 1990, mais en 2003, plus des deux tiers pouvaient le faire. Des améliorations dans le secteur de l'éducation sont à venir et la plus grande partie du pays atteindra probablement les objectifs du Millénaire pour le développement dans le domaine de l'éducation. Le défi le plus important demeure dans les trois régions du Nord, où le ratio de fréquentation scolaire et le ratio de filles qui fréquentent l'école sont inférieurs aux ratios dans le reste du Ghana. Il est intéressant de signaler que ce problème se présentait également lorsque le président Nkrumah a lancé des programmes d'éducation à grande échelle. Diverses études ont évalué à au moins un million le nombre d'enfants au Ghana qui ne fréquentent toujours pas l'école. Compte tenu de l'augmentation constante de la population, cela représente un énorme défi pour le Ghana. On s'efforce d'éliminer le retard en matière d'éducation, mais il reste encore à déployer des efforts de taille. La pauvreté est la principale raison pour laquelle tant d'enfants ne fréquentent pas l'école primaire.

## 2. Portée et méthodologie

L'évaluation sera fondée sur l'examen des documents disponibles, comme les rapports d'achèvement de projets, les rapports d'évaluation rétrospective et les rapports d'évaluation des résultats des projets et des programmes d'éducation, ainsi que les rapports de missions de supervision et les examens annuels de portefeuille des interventions en cours au Ghana. L'examen tiendra compte de l'évolution de la Banque relativement au changement des priorités dans le programme de développement (comme les enjeux qui se recoupent – la gouvernance, les rapports hommes-femmes, la pauvreté, l'environnement, le VIH/sida, etc.), à l'impact des documents de politique et de stratégie diffusés de temps à autre, ainsi qu'aux lignes directrices et procédures opérationnelles changeantes adoptées au fil des ans pour la gestion du portefeuille du Groupe de la Banque. On procédera également à des entrevues avec le personnel concerné de la Banque afin d'examiner le processus et les résultats selon leur point de vue. On effectuera des missions sur le terrain au Ghana pour évaluer les résultats sur le terrain et échanger les points des divers intervenants dans le secteur et les sous-secteurs.

Les groupes ciblés par l'évaluation sont les suivants :

- le complexe des opérations de la Banque
- d'autres donateurs qui ont cofinancé des programmes ou des projets dans ces deux pays, ou qui y ont participé séparément;
- le gouvernement de ces deux pays, les autorités sectorielles, les organismes d'exécution, les intervenants (ONG, sociétés civiles, les chercheurs, etc.) et les bénéficiaires.

### 3. Fondement de l'évaluation

L'évaluation sera effectuée en fonction des éléments importants suivants, entre autres :

#### *Évaluation des projets du secteur*

L'examen portera sur l'aide au développement du Groupe de la Banque à l'aide des repères d'évaluation comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du développement institutionnel, ainsi que sur l'évaluation du rendement de la Banque et de l'emprunteur, qui fera ressortir les forces et les lacunes pour permettre de tirer les leçons qui conviennent.

#### *a. Pertinence*

La pertinence d'une intervention en rapport avec les pays et la stratégie de développement ainsi que l'orientation de la Banque pour atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté est un élément important dans l'affectation des ressources limitées. Dans le cadre de l'examen, on évaluera la cohérence du projet avec les besoins des bénéficiaires, la stratégie de développement du pays et la stratégie d'aide de la Banque, dont témoignent les documents sur les programmes ou les plans d'aide au pays. L'examen évaluera si les interventions ont été et demeurent pertinentes pour l'atteinte des objectifs de développement.

#### *b. Atteinte des objectifs (« Efficacité »)*

L'examen évaluera l'atteinte des objectifs relevés au cours de l'évaluation ou perçus pendant la mise en oeuvre, à la lumière de toute modification ou révision apportée sur les plans physique, social, économique, financier, institutionnel et environnemental, ainsi que des changements d'orientation. On examinera ainsi la clarté des indicateurs et on cherchera à savoir s'ils ont été déterminés quantitativement ou qualitativement dès le début pour mesurer l'atteinte des objectifs.

#### *c. Efficience*

L'examen évaluera le niveau de succès de la mise en oeuvre, mesuré par le temps et les effets de coût sur les avantages socio-économiques dérivés des interventions. L'examen portera également sur le rapport coûts-avantages des interventions visées par l'évaluation et comparera les changements ou les changements probables au cours de la vie économique des interventions.

#### *d. Impact du développement institutionnel*

Le développement des ressources humaines et le renforcement institutionnel à tous les niveaux sont nécessaires pour assurer des services durables dans les domaines de la santé, de l'éducation, du microfinancement afin de réduire la pauvreté et de prendre des mesures qui favorisent l'équité entre les sexes. L'examen évaluera les contributions et l'impact des interventions du Groupe de la Banque en ce qui a trait au développement institutionnel. Il portera également sur la participation de la Banque au renforcement des capacités à la lumière de l'évolution des rôles dans le secteur et les sous-secteurs – séparation des services, le cas échéant, privatisation, participation de la communauté, etc. L'examen s'intéressera aux arrangements institutionnels mis en place par les sous-secteurs et aux efforts de renforcement des capacités à cet égard entre les deux pays.

#### *e. Durabilité :*

##### *i. Technologie, fonctionnement et entretien*

Le choix des technologies douces et « dures » pour l'intervention requise dans les sous-secteurs pourrait avoir un impact en ce qui a trait à l'investissement de capitaux initial et aux coûts de fonctionnement et d'entretien subséquents pour l'exploitation du système.

Il faudrait accorder la priorité à des arrangements fiables pour l'entretien des installations en place (dans les hôpitaux et les écoles) afin de prévenir leur dégradation prématurée et de protéger les investissements.

*ii. Durabilité financière et durabilité des ressources humaines :*

Il faut se pencher sur les questions du recouvrement des coûts, de l'abordabilité et de l'équité, et élaborer des mécanismes appropriés pour la prestation de services durables, en portant attention à l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines et matérielles. L'examen portera sur l'évolution à cet égard et sur la mesure dans laquelle le Groupe de la Banque a aidé le Ghana à atteindre la viabilité financière et/ou le contrôle budgétaire, ainsi que sur l'amélioration de l'accès aux services pour la population en général et plus particulièrement pour les secteurs urbains pauvres et les secteurs ruraux.

*Évaluation globale*

*Impact sur la pauvreté*

La réduction de la pauvreté est au coeur des interventions de la Banque en matière de développement. L'examen évaluera la mesure dans laquelle les interventions ont abordé et incorporé les problèmes liés à la pauvreté et leurs solutions. Il portera sur la mesure dans laquelle les interventions ont contribué à réduire la pauvreté dans le pays examiné. Il s'intéressera à l'impact des diverses interventions sur le développement socio-économique, en mettant particulièrement l'accent sur les réalisations en faveur des pauvres.

*Impact sur les rapports hommes-femmes*

L'examen portera sur la mesure dans laquelle les enjeux relatifs aux rapports hommes-femmes ont été abordés et des mesures pour s'y attaquer ont été prises en compte dans les interventions. Il s'intéressera au niveau de déségrégation à l'endroit des bénéficiaires cibles, en particulier les femmes, pour qu'ils bénéficient des interventions. On examinera également d'un oeil critique la mesure dans laquelle les interventions du Groupe de la Banque ont appuyé l'équité entre les sexes dans le système d'éducation au Ghana.

*Impact sur l'environnement*

Des services convenables et fiables sont un élément clé pour favoriser les activités socio-économiques et l'environnement. L'examen portera sur les avantages et la durabilité découlant de la prestation des services et évaluera la contribution du Groupe de la Banque au développement durable dans le secteur social et les sous-secteurs dans ces deux pays. On se penchera sur la pertinence des installations pour l'élimination des déchets liquides et solides en rapport avec les projets en santé et en éducation financés par le Groupe de la Banque.

*Environnement favorable à la participation de la communauté et du secteur privé*

Depuis quelques années, la collaboration et la participation des communautés et du secteur privé sont jugés bénéfiques pour la prestation de services durables. L'examen portera sur la mesure dans laquelle le Groupe de la Banque a aidé le Ghana à cet égard, à la lumière de la tendance récente vers la décentralisation des services sociaux. On se penchera sur le mécanisme mis en place et l'environnement global favorable pour améliorer la participation et soutenir l'engagement des communautés et du secteur privé dans les activités d'éducation au Ghana.

#### **4. Conclusions, leçons, recommandations et plans d'action**

L'examen fera ressortir les principales constatations et questions en récapitulant le rapport et en tirant des leçons de l'expérience. Il donnera lieu à des recommandations et à des plans d'action sous la forme d'une matrice pour aller de l'avant.

## TABLE DES MATIÈRES

Liste des abréviations et des acronymes

Préface

1. RÉSUMÉ
2. CONTEXTE
  - 2.1. Objectifs de l'évaluation
  - 2.2. Portée et méthodologie
  - 2.3. Contexte socio-économique
  - 2.4. Aperçu des politiques et des stratégies de développement social de la Banque et du pays
  - 2.5. Relations historiques du pays avec la Banque
3. EXAMEN DE LA STRATÉGIE D'AIDE DE LA BANQUE
  - 3.1. Politique de la Banque pour le secteur social et stratégie de la Banque pour le pays
  - 3.2. Politiques et stratégies du gouvernement
  - 3.3. Pertinence de la stratégie d'aide de la Banque
4. ÉVALUATION DES RÉSULTATS : OPÉRATIONS DE CRÉDIT
  - 4.1. Opérations de crédit : composition et état du portefeuille
  - 4.2. Pertinence et qualité de l'accès
  - 4.3. Atteinte des objectifs (Efficacité)
  - 4.4. Efficience
  - 4.5. Impact du développement institutionnel
  - 4.6. Viabilité (viabilité institutionnelle, viabilité technique, viabilité économique et financière, viabilité sociale, facteurs favorables et défavorables pour la participation des intervenants)
  - 4.7. Aspects qui se recourent (rapports hommes-femmes, environnement, intégration régionale)
5. ÉVALUATION DES RÉSULTATS : OPÉRATIONS AUTRES QUE LES PRÊTS
  - 5.1. Opérations autres que les prêts : composition et état du portefeuille
  - 5.2. Économie et travail du secteur / dialogue sur les politiques
  - 5.3. Mobilisation des ressources / cofinancement
  - 5.4. Coordination de l'aide, harmonisation et orientation axée sur les résultats
6. RENDEMENT DES CONTRIBUTEURS
  - 6.1. Emprunteur et organismes d'exécution
  - 6.2. Banque
  - 6.3. Autres donateurs et cobailleurs de fonds
  - 6.4. Autres intervenants (société civile, secteur privé)
7. ÉVALUATION GLOBALE
  - 7.1. Contre-factuelle
  - 7.2. Évaluation globale de l'aide accordée par la Banque au secteur (santé, éducation)
8. LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS
  - 8.1. Principaux facteurs (y compris les facteurs externes) pour favoriser l'efficacité du développement
  - 8.2. Leçons apprises
  - 8.3. Recommandations et mesures de suivi



## Feuille d'exercice

### Définition d'une intervention participative

Nature de l'intervention (définition du mandat, évaluation des besoins, ordonnancement des priorités, collecte d'informations, commentaires des intervenants, etc.)	Analyse des intervenants  Quels intervenants solliciterez-vous?	Comment?  Quelles méthodes et approche utiliserez-vous?	Quelles questions poserez-vous?	De quoi rendrez-vous compte?



## **Titre de l'exercice : Préparation du travail sur le terrain**

### **Objectifs :**

Planifier convenablement et élaborer un plan d'action pour une visite sur le terrain



**Durée :** 1 heure



### **Matériel nécessaire :**

1. Matrice à faire remplir par les participants
2. Support pour tableau de papier et papier pour chaque table.

### **Instructions :**

1. Demandez aux participants de préparer, en petits groupes de six personnes, leur plan d'action pour la visite sur le terrain.
2. Demandez à chaque groupe de présenter le fruit de son travail en plénière. Les réponses doivent être inscrites sur le tableau de papier.

### **N** Notes pour l'animateur :

## **Stratégie d'équipe**

1. Qu'espérez-vous accomplir au cours des travaux pratiques sur le terrain?
2. Quelle sera votre stratégie concernant votre entrée dans la communauté et la première rencontre?
3. Comment le travail sera-t-il réparti (animateur, coanimateur, preneurs de notes, observateur, chronométreur)?
4. Comment établirez-vous des rapports et un sentiment de confiance?
5. Y a-t-il des outils que vous pourriez tenter d'utiliser?
6. Quelles questions poserez-vous par rapport à l'outil que vous allez utiliser?

**Jour 3 :**  
**Départ pour la visite sur le terrain d'un projet de la BAD**  
**Compte rendu**  
**Élaboration d'un plan d'action pour la participation**  
**Gamme d'outils d'évaluation**

## **Titre de l'exercice : Compte rendu du travail sur le terrain**

### **Objectifs :**

- P Rendre compte de la visite sur le terrain
- P Échanger et partager les expériences



**Durée :** 45 minutes



### **Matériel nécessaire :**

1. Support pour tableau de papier

### **Instructions :**

1. Demandez aux participants de rédiger un bref rapport de leur visite sur le terrain. Ils doivent présenter le contexte, les participants, les méthodes utilisées et les principales constatations. Demandez à chaque groupe de présenter son travail.
2. En plénière, discutez de ce qui a bien fonctionné dans la communauté. Discutez de ce que vous feriez différemment une prochaine fois.
3. Inscrivez les réponses sur le tableau de papier.
4. Demandez aux participants de rédiger un rapport de leur visite sur le terrain : objet, qui a été interviewé, nombre d'hommes et de femmes, principales constatations.

### **N Notes pour l'animateur :**

## Rapport de mission

**1. Contexte : date, endroit, objet de la visite**

**2. Personnes interviewées : nombre et sexe, poste**

**3. Méthodes utilisées :**

**4. Constatations**

## Exercice : Élaborer un plan d'action participatif

### Objet :

- Amener les participants à réfléchir aux étapes suivantes après l'atelier.
- Tirer parti de l'expertise qui existe chez les participants.



**Durée :** 20 minutes pour écrire les réponses + 20 minutes pour la plénière.

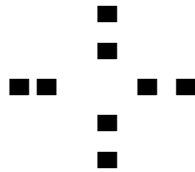


### Matériel nécessaire :

1. Feuille d'exercice.

### Disposition de la salle

1. Placer dos à dos quatre chaises en direction du nord, du sud, de l'est et de l'ouest. Placez quatre autres chaises en face d'elles. Il y a donc huit chaises par groupe au total. Demandez aux participants de s'asseoir dans la chaise de leur choix.



### Instructions :

1. Demandez aux participants de prendre la chaise de leur choix. Demandez-leur ensuite de remplir leur plan d'action en répondant aux questions suivantes : Que ferez-vous après avoir quitté l'atelier pour intégrer la participation à votre travail? Pourquoi? Avec qui? Quelles ressources utiliserez-vous? Quelles sont les contraintes? Où cela se produira-t-il?

Un tableau préformaté ressemblant à celui qui figure à la page suivante peut être distribué au début de l'exercice.

2. Demandez aux participants assis au milieu d'agir comme consultants. Les participants qui leur font face joueront le rôle de clients qui demandent l'avis du consultant. Les clients ont environ trois minutes chacun pour demander conseil au consultant avant de passer à un autre consultant.

3. Après trois minutes, les clients doivent passer à un autre consultant.

4. Après six minutes, les rôles sont inversés et les consultants deviennent clients, et inversement.

### Plan d'action

<b>Que ferez-vous différemment lorsque vous aurez quitté l'atelier pour intégrer la participation à votre travail?</b>	<b>Pourquoi?</b>	<b>Avec qui?</b>	<b>Quelles ressources utiliserez-vous?</b>	<b>Où?</b>	<b>Contraintes</b>

--	--	--	--	--	--



## **Gamme d'outils d'évaluation**

À la fin de chaque jour d'atelier, on procède à une évaluation facile et rapide pour mesurer la satisfaction des participants à l'égard de l'atelier et prendre toute mesure corrective nécessaire. Les binettes et les indicateurs de température sont seulement deux exemples. Le dernier type d'évaluation fait appel à une évaluation écrite plus rigoureuse des résultats de l'atelier.

Ces différentes évaluations sont décrites dans les pages qui suivent.

## **Titre de l'exercice : Évaluation de la journée à l'aide d'un indicateur de température**

### **Objectif :**

P Évaluer la satisfaction des participants à l'égard de l'atelier.



**Durée :** 20 minutes



### **Matériel nécessaire :**

1. 6 grandes feuilles de tableau de papier fixées ensemble avec du ruban adhésif.

### **Disposition de la salle**

1. Aucune.

### **Instructions :**

1. Préparez l'indicateur de température sur un tableau de papier. Demandez aux participants d'inscrire leur propre indicateur de température ou leur évaluation de la journée. Ne dirigez les participants d'aucune façon. Cet exercice doit se faire très rapidement. Les **seuls** repères au tableau sont le début de l'atelier, le milieu de la journée et la fin de la journée, lorsque l'atelier est terminé.

2. Lorsque les participants ont terminé l'exercice, demandez-leur leurs observations. L'animateur doit examiner avec eux les hauts et les bas pour la journée. Il s'agit d'un moyen visuel très rapide d'évaluer la journée.

### **N Notes pour l'animateur :**

1. Il est important de ne pas définir d'autres repères que le temps, étant donné que chaque participant peut avoir des critères différents pour évaluer les hauts et les bas. Les réponses des participants sont suivies d'une discussion à ce sujet.

## **Titre de l'exercice : Évaluation à l'aide de binettes**

### **Objectif :**

P Évaluer la satisfaction des participants à l'égard de l'atelier.



**Durée :** 20 minutes



### **Matériel nécessaire :**

1. 6 grandes feuilles de tableau de papier fixées ensemble avec du ruban adhésif.

### **Disposition de la salle**

1. Aucune.

### **Instructions :**

1. Préparez sur un tableau de papier la matrice d'évaluation comportant différentes binettes dans la première colonne (axe des x). Demandez aux participants les thèmes ou critères d'évaluation sur lesquels ils évalueront la journée. Remplissez l'axe des y de la matrice en insérant les thèmes de l'évaluation sur la rangée supérieure.

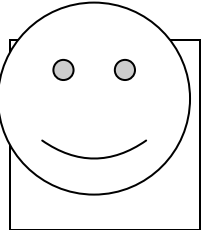
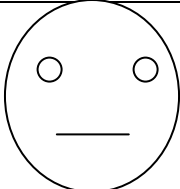
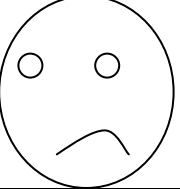
2. Demandez aux participants de prendre un stylo et de venir un par un à la matrice afin de cocher leur niveau de satisfaction pour chaque thème de l'évaluation. Les participants doivent prendre garde de ne pas inscrire plus d'un crochet par thème d'évaluation.

3. Lorsque les participants ont terminé cet exercice, demandez-leur leurs observations. L'animateur doit examiner avec les participants les niveaux de satisfaction faibles et élevés ainsi que toute mesure corrective nécessaire.

### **N Notes pour l'animateur :**

1. N'oubliez pas de laisser les participants choisir les thèmes qu'ils aimeraient évaluer pour l'atelier.

## Grille d'évaluation

Thèmes ou sujets de l'évaluation ≡						
Niveau de satisfaction						
						
						
						

Tâche :

- Les participants définissent les sujets d'évaluation.
- Les participants inscrivent un crochet par colonne pour indiquer leur niveau de satisfaction.

## **Titre de l'exercice : Évaluation de l'atelier au complet**

### **Objectifs :**

- P Évaluer l'atelier
- P Apporter des changements et des améliorations à l'atelier



**Durée :** 20 minutes



### **Matériel nécessaire :**

1. Feuille d'évaluation

### **Instructions :**

1. Distribuez le formulaire d'évaluation à chaque participant.
2. En plénière, demandez des exemples de certains changements suggérés.

## Commentaires sur l'atelier

Titre de l'atelier : \_\_\_\_\_

	Fortement En désaccord		Neutre		Fortement en accord
<b>Contenu de la séance</b>					
a. Les objectifs de la séance étaient clairs.	1	2	3	4	5
b. Mes attentes personnelles ont été satisfaites.	1	2	3	4	5
c. Le temps accordé aux activités était convenable pour couvrir le contenu en profondeur.	1	2	3	4	5
d. Les méthodes pédagogiques étaient efficaces (travail en petits groupes, études de cas, exercices, présentations).	1	2	3	4	5
e. J'ai appris ou fait l'acquisition d'information/d'outils/d'idées précieux que je pourrai appliquer à mon travail.	1	2	3	4	5
<b>Efficacité des animateurs</b>					
a. Les animateurs ont présenté ce qui était décrit dans le programme de l'atelier.	1	2	3	4	5
b. Les animateurs étaient bien préparés.	1	2	3	4	5
c. Les animateurs communiquaient bien.	1	2	3	4	5
d. Les animateurs faisaient bien intervenir les participants.	1	2	3	4	5
<b>Généralités</b>					
a. Les communications préalables à l'atelier étaient bien organisées.	1	2	3	4	5
b. Les locaux convenaient à l'approche utilisée pour l'atelier.					
c. La visite sur le terrain était très intéressante	1	2	3	4	5
<b>Résumé</b>					
a. Dans l'ensemble, l'atelier a été efficace.	1	2	3	4	5

Comment décririez-vous l'atelier à vos collègues?

Qu'avez-vous le plus aimé de l'atelier?

Quelles suggestions avez-vous à faire pour améliorer les futurs ateliers de ce genre?

Nommez les trois principales choses que l'atelier pourrait vous amener à faire différemment dans votre vie personnelle ou professionnelle.

Autres commentaires :

*Merci*

## Bibliographie

BAD, Département de l'évaluation des opérations. « Revue de l'assistance de la Banque dans le secteur de l'éducation », BAD/FAD/OPEV/18. Août 2005.

\_\_\_\_\_. Rapport général du séminaire-atelier sur l'Approche participative dans le processus d'élaboration des DSRP, Dakar, Sénégal, du 26 au 29 janvier 2004.

\_\_\_\_\_. « Handbook on Stakeholder Consultation and Participation in ADB Operations », 2001.

Chambers, Robert. *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities*, 2002.

\_\_\_\_\_. *Whose Reality Counts? Putting the First Last*, Intermediate Technology, 1997.

IIED. PLA Notes # 22, février 1995. Institut international pour l'environnement et le développement.

Pretty, Jules, Irene Guijt, Ian Scoones et John Thompson. *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*, IIED, 1995.

Banque mondiale. World Bank Participation Sourcebook, juin 1995.



