



#8 chapitre 8 | *La conception participative*

Les réponses humanitaires conçues de façon participative devraient être mieux adaptées aux besoins, à la culture et aux capacités des populations affectées. La conception participative assure que le savoir, les idées et l'expérience existants sont bien pris en compte et que les choix opérationnels ont du sens.

Il est particulièrement difficile et même inapproprié de faire une conception participative si vous ne vous êtes engagé avec les personnes concernées à atteindre une compréhension commune de la situation et des problèmes à traiter. Si vous n'avez pas réalisé de diagnostic participatif, il est important de revisiter au moins les conclusions du rapport avec tous les acteurs de façon à ce qu'ils aient une opportunité d'en valider ou questionner les résultats.

Même là où un diagnostic participatif a eu lieu, soyez conscient que le processus de conception est une entreprise itérative : il se peut que vous ayez à revoir les solutions potentielles au moment de discuter le ciblage ou à modifier vos objectifs lorsque vous discutez des ressources nécessaires. Vous pourriez même avoir à redéfinir l'analyse faite durant le diagnostic pour vous aider vous et les personnes avec qui vous travaillez à prendre des décisions sur le futur programme.

Il existe certains risques inhérents à la réalisation d'une conception participative. Impliquer des membres de la population affectée dans les processus de prise de décision, notamment sur la priorisation des objectifs et le ciblage, peut accroître les tensions sociales et les risques de dispute puisque différentes parties auront différents intérêts et priorités. En tant qu'acteur externe, votre organisation peut avoir à jouer un rôle de médiateur.

Quand la prise de décision échoit à certains individus ou structures au sein de la population, ils peuvent être mis en danger ou menacés par d'autres membres mécontents. Le type d'activités choisies peut *de facto* exclure certains groupes et en favoriser d'autres déjà privilégiés d'une certaine façon (exemple : programmes de formation avec du matériel écrit pouvant exclure les personnes illettrées). Cependant, la

participation de la population à la conception du programme peut aider à ce qu'il ne crée pas de risques supplémentaires pour elle mais renforce plutôt sa protection.

Lorsque vous analysez et choisissez parmi les solutions potentielles, faites attention à ne pas être manipulé par des groupes d'intérêt spécifique (entreprises locales, fournisseurs, parties au conflit). Les choix faits, en termes d'interventions prioritaires, de ciblage, de sélection de partenaires, de recrutement de personnel, et même de bailleurs, peuvent vous amener à perdre votre impartialité, votre indépendance et votre neutralité ou à être perçu comme tel. Cibler une intervention sur un groupe marginalisé peut avoir pour résultat une stigmatisation accrue de ses membres.

Ce chapitre vous aidera à comprendre les risques de la conception de projet participatif et les processus à utiliser pour vous assurer qu'il est bénéfique à la fois aux populations affectées par la crise et aux autres acteurs, y compris l'organisation humanitaire.

- 1 Quels sont les principales motivations et les principaux objectifs pour faire une conception participative de projet ?
- 2 Qui participera au processus de conception ? Allez-vous gérer le processus en intégrant des apports des membres de la population ? Travaillerez-vous en collaboration avec des acteurs locaux ? Ou alors soutiendrez-vous ou intégrerez-vous vos activités dans un projet qui a déjà été conçu par des acteurs locaux ?
- 3 Comment réaliserez-vous la conception ? Au moyen de réunions ou de *focus-groups* ? Qui aura le pouvoir en matière de prise de décision ?

QUESTIONS-CLÉS n°19 :
La préparation de la conception de projet participative

La phase de conception de projet implique de transformer les problèmes prioritaires identifiés durant le diagnostic en objectifs de programme potentiel. C'est un exercice très simple dans lequel chaque « formulation de problème » est changée en une « formulation de solution »

VIII.1 Concevoir le projet

comme l'illustre le schéma 7. N'oubliez pas d'emporter avec vous l'arbre à problèmes établi durant le diagnostic ! Les deux exercices (arbre à problèmes / arbre à objectifs) peuvent être faits en même temps. Pour plus de conseils sur le passage des problèmes aux objectifs, consultez les ressources sur la gestion du cycle de projet exposées dans la 3^e partie.

Identifier les objectifs et solutions du projet potentiel est à même de faire surgir des attentes, aussi rappelez constamment aux participants que le programme a peu de chances de répondre à tous les objectifs listés !

Certains «arbres à objectifs» peuvent éroder la motivation des participants si les objectifs présentés semblent trop ambitieux. Cela peut indiquer que vous travaillez sur une échelle inappropriée en vous attaquant à des problèmes trop généraux : essayez de vous centrer sur des sujets plus spécifiques et plus accessibles. Transformer les problèmes en objectifs spécifiques et réalisables est susceptible de mobiliser les participants et de les encourager à collaborer au futur projet puisque cela leur permet d'imaginer la future situation améliorée.

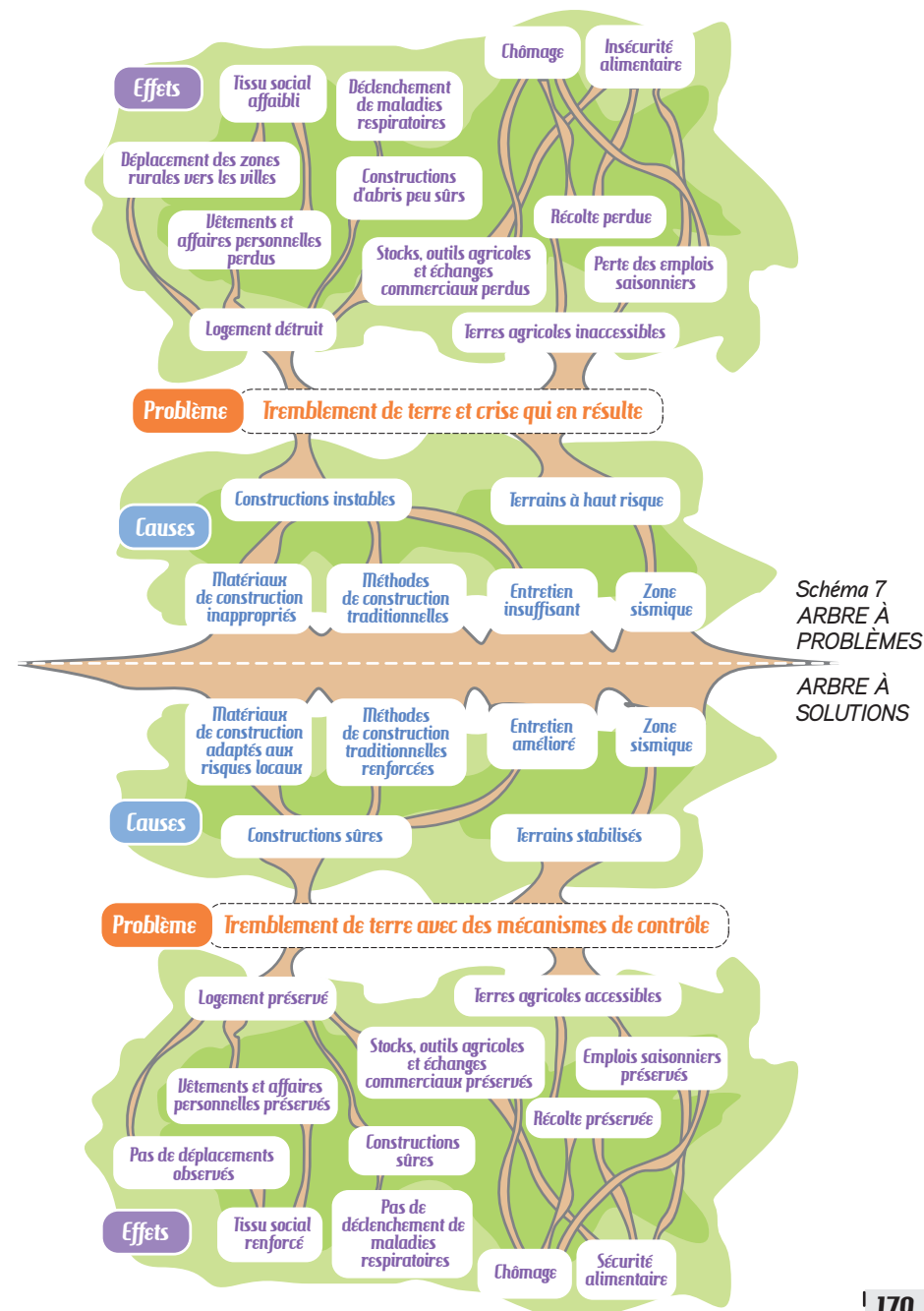
VIII.1.1 Prioriser les solutions

Il existe rarement une seule manière de résoudre un problème ou d'atteindre un objectif. L'exercice de priorisation analysera une série de solutions possibles dans un contexte donné et identifiera les options qui peuvent s'appliquer le plus efficacement aux objectifs constatés avec le plus fort impact positif.

Le succès du projet dépend grandement de cette étape puisque les objectifs du projet et la stratégie de mise en œuvre seront définis selon l'analyse faite ici. Choisir une solution inappropriée peut mener à de nombreuses difficultés durant les phases ultérieures. Analyser et prioriser collectivement une série de solutions peut aider à ce que cela ne se produise pas.

Prioriser des solutions implique :

- d'obtenir une série de solutions potentielles ;
- d'analyser et de comparer chaque solution à la lumière de plusieurs critères (présentés ci-dessous) ;



- de fixer collectivement les priorités parmi les solutions potentielles qui pourraient être retenues pour le projet;
- d'identifier les solutions potentielles.

Conseils & avertissements

Soyez imaginatif ! Mettre ensemble savoir, expérience et expertise de divers acteurs – y compris votre organisation – peut favoriser la créativité collective. Plus large est le spectre d'options considérées, plus vous aurez de chance de trouver une solution appropriée.

Établir collectivement une liste de solutions potentielles est une façon utile de s'assurer que le projet est pertinent face aux besoins réels. L'échec de nombreux projets humanitaires peut souvent être attribué à l'utilisation de solutions importées qui sont déterminées par le mandat de l'organisation et son expertise, plutôt que par une analyse attentive des besoins, opportunités et contraintes sur le terrain.

Vous pouvez partager des idées en commençant par les éléments suivants :

- les solutions avec lesquelles les personnes sont familières, certaines pouvant avoir été utilisées dans le passé mais ne plus être mises en œuvre;
- les solutions utilisées par d'autres organisations pour s'attaquer à des problèmes similaires;
- les solutions que vous avez utilisées auparavant;
- les solutions imaginées par les participants;
- les solutions basées sur une alliance d'expertises traditionnelles et modernes, sur des techniques locales et étrangères, etc.

Les savoirs techniques et organisationnels locaux sont souvent impressionnants, mais trop souvent négligés par les organisations humanitaires. Les acteurs de l'aide arrivent souvent sur le terrain avec des séries d'activités prêtes à servir et un contenu de programme standard, en particulier dans les cas d'urgence à déclenchement rapide. Montrer ces approches basées sur des kits dans des *focus-groups* ou toute autre session de groupe peut biaiser les apports des participants ou même les décourager de partager leurs idées. En outre, ce sont les populations affectées qui ont la connaissance la plus fine de leur situation. Soyez donc modeste, curieux et écoutez !

Parfois, traiter un problème implique de travailler sur un autre. Ou encore le problème d'un groupe de population peut impliquer de travailler avec un autre groupe de population. Essayez de garder un point de vue holistique des problèmes et objectifs quand vous cherchez des solutions. Les branches des arbres à problèmes et à solutions doivent vous aider à cet égard, en illustrant les relations entre les objectifs.

Analyser les solutions potentielles

Après avoir établi une liste de solutions, vous devez les analyser et les comparer de manière à sélectionner la façon la plus appropriée de traiter le problème. Parfois, les membres de votre équipe ou de la population affectée aimeraient mettre en œuvre des idées dont ils ont entendu parler ou qu'ils ont découvertes dans les journaux locaux ou durant des visites sur d'autres zones. Cependant, ces solutions peuvent s'avérer peu adaptées à la situation de la population. Votre organisation peut jouer un rôle pour peser l'efficacité potentielle des solutions avec les participants.

Faisabilité

Le premier élément à considérer est de savoir si la solution discutée est faisable à la lumière des ressources disponibles et dans le contexte donné.

Cela suppose d'estimer :

- les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la solution, y compris le temps, l'argent,

*Pour un programme de réhabilitation agricole en **Guinée Forestière** (Parrot's Beak), une organisation humanitaire a travaillé avec des réfugiés de Sierra Leone et du Liberia qui avaient un savoir-faire en préparation des terres pour des rizières. Ces techniques traditionnelles ont ensuite été complétées avec les apports d'un agronome qui a aidé à améliorer le processus d'ensemencement. Il était espéré que ce projet serait aussi une opportunité pour transférer ces compétences aux paysans guinéens qui ont peu d'expérience dans la riziculture.*

Exemple

Divisez les participants en petits groupes et demandez-leur d'imaginer « comment » ils résoudraient un problème donné. Vous serez surpris de combien d'idées peuvent être générées ! Changez la composition du groupe peut aider à mélanger les idées et en générer de nouvelles.

Conseils & Avertissements

Exemples

Étant donné le conflit et le niveau de déplacement, les civils au **Sri Lanka** n'ont pas toujours l'expertise ou la compréhension requise pour porter avec succès des projets dans des situations où ils ne sont pas familiers du lieu, du sol, de la flore, de la faune, du climat et des conditions du marché. Cela a impliqué des changements majeurs par rapport aux demandes en matériels et en savoir-faire. À Kalkulam, un homme âgé a expliqué qu'un processus de consultation mené par une organisation était efficace mais que les habitants du village avaient pris les mauvaises décisions, demandant des chèvres qui sont mortes à cause de conditions météorologiques locales défavorables et des pompes qu'ils ne savaient pas faire marcher.

En **Afghanistan**, les villageois géraient collectivement la réhabilitation et la maintenance des kareze (tunnels d'eau souterrains creusés dans les parois de la montagne pour apporter l'eau aux réseaux d'irrigation), les systèmes d'irrigation et les routes. Dans les zones où les organisations humanitaires ont multiplié les programmes « argent-contre-travail » et « vivres-contre-travail » pour la réhabilitation de karezes, de systèmes d'irrigation et de routes, les villageois ont parfois refusé d'accomplir ces tâches eux-mêmes, préférant attendre qu'une organisation leur propose un arrangement « vivres ou argent-contre-travail ». Dans un village, un ancien s'est plaint : « Pourquoi est-ce que les ONG nous soutiennent toujours pour construire des canaux ? Cela fait des siècles que l'on fait ça ! Ils devraient nous aider dans d'autres domaines où nous n'avons pas de connaissance. Maintenant, les jeunes sont devenus paresseux. Ils ne font pas le travail à moins de recevoir leurs 50 kg de blé. »

l'expertise, les matériaux, la capacité de gestion ;

- les ressources qui peuvent être mobilisées par les acteurs impliqués (membres de la population, organisation humanitaire, institutions partenaires, etc.) ;
- les caractéristiques et contraintes d'un environnement donné.

Complémentarité avec les connaissances, pratiques et techniques locales

L'échec à prendre en considération les stratégies et techniques locales, le savoir-faire et les ressources peut mener à la duplication, à l'amoindrissement de ces stratégies, à de la perte d'efficacité, à une faible durabilité et à un manque d'intérêt de la part de la population.

Projeter collectivement ce que les impacts potentiels de la solution peuvent être contribue à anticiper et réduire les impacts négatifs ainsi qu'à maximiser les impacts positifs.

Au moment d'envisager les solutions qui supposent la participation des bénéficiaires dans la phase de mise en œuvre, soyez attentif à ne pas exclure ceux qui ne sont

pas capables d'apporter leur temps ou leur main-d'œuvre au programme, comme les veuves, les femmes célibataires, les anciens et d'autres (principalement les femmes et les filles) qui peuvent seulement apporter une quantité limitée de temps à cause d'autres responsabilités domestiques et sociales. Il est en effet possible de trouver des moyens pour les faire aussi bénéficier du programme et y contribuer.

Durabilité de la solution

Bien trop souvent, les projets se terminent avec un équipement cassé et abandonné (exemple : pompes à main) pouvant amener des problèmes de santé et de sécurité publiques ainsi qu'un sentiment de déception de toutes parts.

Pour certains projets, en particulier d'approvisionnement en eau et d'accès aux soins, la durabilité repose sur l'établissement de mécanismes de recouvrement des coûts où les utilisateurs contribuent aux coûts de fonctionnement du service en payant une modique somme. Au moment d'envisager un tel système de recouvrement des coûts, il est important d'évaluer si les personnes ont les moyens de payer, si elles sont assez intéressées pour payer ce service et quelle somme d'argent elles sont prêtes à payer. Travailler avec des acteurs qui ont déjà des responsabilités et de l'expérience dans ces services (en particulier l'éducation, l'eau et l'assainissement, l'infrastructure et la santé) peut donner une compréhension approfondie de la meilleure manière d'assurer la durabilité du projet.

Finaliser la priorisation des solutions

Une fois que vous avez attentivement analysé chaque solution selon les critères discutés plus haut, la prochaine étape est de les prioriser en rassemblant tous les éléments discutés ci-dessus et en pesant les différents critères les uns par rapport aux autres. Pour éviter les problèmes à des phases ultérieures du projet, il est essentiel que cette décision soit prise collectivement. Toutefois, différents groupes auront différentes priorités. Par conséquent, ne soyez pas surpris si, à la fin du processus, vous vous retrouvez avec une gamme d'actions prioritaires correspondant aux différents groupes

de population. À cette phase, ne choisissez pas entre les groupes spécifiques et les besoins, mais fixez différentes priorités pour chaque groupe comme illustré ci-dessous. Les priorités fixées par la population peuvent être différentes de celles perçues par l'organisation. Soyez prêt à laisser de côté les solutions que vous aviez à l'esprit.

VIII.1.2 ➡ Définir le projet

Une fois établie la liste des solutions prioritaires, la stratégie du projet peut être déterminée collectivement. Cette étape est l'une des phases les plus délicates du cycle de projet et peut être difficile à faire de façon participative puisqu'il s'agit du moment où vous définissez clairement vos engagements vis-à-vis de la population.

Définir le projet suppose de clarifier :

- les objectifs du projet, c'est-à-dire le(s) problème(s) traité(s) par le projet;
- les résultats ou produits du projet;
- le groupe cible;
- les activités qui seront mises en place pour atteindre les résultats du projet;
- les ressources nécessaires pour mettre en place ces activités;
- qui fera quoi et de quelle manière;
- le montage institutionnel, les stratégies de gestion et de communication.

Impliquer les populations affectées par une crise dans ce processus est un puissant exercice de construction d'équipe et une manière efficace de mobiliser les participants. Il est essentiel que la contribution de chaque partie (familles, chefs, structures locales, ONG) soit fixée tôt dans la phase de conception grâce à de la négociation et du dialogue. Dans le cas d'un projet participatif, cela inclut aussi de déterminer comment la population et les acteurs locaux participeront à la mise en œuvre du projet et qui met en œuvre quoi.

Les projets humanitaires ont besoin d'être flexibles et de répondre à des situations qui évoluent souvent rapidement.

C'est particulièrement le cas dans un projet participatif quand les apports de divers acteurs peuvent faire de la mise en œuvre du projet un processus très dynamique. Essayez de tenir compte de la flexibilité dans la conception du projet pour faciliter les adaptations et évitez d'être attaché à des modalités de projets figées en ce qui concerne les bailleurs. Vous pouvez souhaiter discuter avec les participants de la manière dont la situation peut évoluer durant les prochains mois, fixer les différents scénarios et hypothèses, ainsi que les différentes stratégies en conséquence (exemple: plan A, plan B).

Définir les objectifs et résultats

L'objectif du projet est le but-clé du projet – ce que le projet tente d'atteindre à la fin de sa mise en œuvre –; par exemple, que les personnes affectées par un tremblement de terre dans la région X aient leurs besoins de base couverts pendant 6 mois.

Les résultats sont ce qui a été atteint une fois les activités réalisées. Par exemple, si un point d'eau est mis en place, le résultat peut être que les personnes ont de l'eau potable en quantité; si des tentes, des bâches plastiques, des tapis de sol et des couvertures sont distribués, le résultat devrait être que les personnes ont un abri adéquat même si les apports fournis n'ont pas nécessairement pour résultats les produits et résultats attendus. Ensemble, un certain nombre de résultats de ce type assurera que l'organisation humanitaire atteint l'objectif de satisfaire les besoins de base de la population.

Il est important de choisir les objectifs du projet, puis les résultats qui vont les atteindre et enfin de décider quelles activités doivent être menées afin d'atteindre les résultats. Cela s'appelle la logique du projet et vous pouvez trouver plus d'informations sur ce processus de planification dans les ressources sur la gestion du cycle de projet (voir 3^e partie). L'une des raisons pour planifier de cette façon est d'éviter des organisations qu'elles fassent simplement

Au moment de prendre ces décisions, souvenez-vous de prendre en considération les stratégies des autres organisations et acteurs pour vous assurer qu'il n'y a pas un conflit avec leurs besoins et leurs plans, notamment en matière de participation.

Conseils & Avertissements

les mêmes activités standards dans chaque situation sans égard pour les besoins réels. La participation des populations affectées est l'un des mécanismes assurant que cette façon de planifier est atteinte.

Le processus de définition des objectifs et des résultats doit impliquer une large gamme d'acteurs. Ce processus implique de sélectionner une ou plusieurs solutions prioritaires. Étant donné que les différents groupes de population auront différentes priorités et bénéficieront différemment de chaque solution, définir les objectifs et les résultats du projet suppose aussi, par défaut, de choisir le groupe cible comme cela sera discuté dans la prochaine section.

En définissant les objectifs généraux et spécifiques du projet, vous vous engagez personnellement. Gérez les attentes avec prudence: soyez clair sur ce que vous pouvez faire, voulez mais ne pouvez pas faire et n'allez pas faire. Expliquez que de nombreuses procédures seront encore à suivre avant que le projet ne soit mis en œuvre et de nombreuses contraintes à surmonter pour atteindre les objectifs fixés.

La formulation des objectifs et des résultats est sujette à des manipulations de la part de groupes d'intérêt spécifique. Soyez attentif à qui participe à la conception. Analyser et prioriser les solutions potentielles de façon systématique (comme décrit dans la section précédente) est une façon de protéger la phase de conception de telles manipulations.

On constate souvent une perte d'élan entre les phases de diagnostic/conception où règne un enthousiasme collectif et la phase de mise en œuvre où les défis à surmonter et les engagements devant être satisfaits commencent à devenir réalité. Par conséquent, il est important d'être à la fois réaliste et pragmatique.

En plus des services rendus à la population, votre projet peut avoir d'autres objectifs tels que protéger les femmes qui encourent des risques de violence ou établir une base dans une zone où les droits de l'homme sont régulièrement transgressés. Si, pour quelques raisons que ce soit, vous n'êtes pas en mesure de mentionner ces objectifs dans la

description du projet, votre équipe doit en être consciente de manière à ce qu'elle puisse prendre en compte ces questions au moment de définir les objectifs et résultats du projet. Il faut parfois des limites à l'ampleur de la transparence mais votre équipe doit être capable de se les expliquer et justifier.

Choisissez l'équipe de conception avec attention: au moment d'identifier les solutions à l'étape précédente, il se peut que vous ayez identifié des acteurs pouvant jouer un rôle-clé dans le projet. Soyez sûr qu'ils participent au processus de conception.

VIII.1.3 Le ciblage

En lien avec la définition des objectifs et des résultats se trouve la définition du groupe cible: le groupe qui bénéficiera directement du projet. Un ciblage au niveau «macro» (comme le choix des provinces ou des villages) aura déjà été fait bien plus tôt dans le processus, souvent avant que le diagnostic n'ait même eu lieu.

Le ciblage est l'une des étapes les plus sensibles du cycle de projet, l'une où les sujets transversaux de sécurité, de protection et de discrimination ainsi que les principes humanitaires d'impartialité, de neutralité et d'indépendance doivent être pris en considération le plus attentivement.

Il est par conséquent important de partager avec la population, les autorités locales et d'autres acteurs les quatre principales considérations qui sous-tendent le processus de ciblage:

- le besoin d'être aussi efficient que possible dans l'allègement de la souffrance (pour avoir un impact réel avec l'aide disponible);
- le besoin de travailler avec des contraintes de ressources;
- le besoin de s'assurer que les personnes les plus vulnérables sont prises en charge;
- le besoin d'éviter les effets pervers de l'aide.

Le ciblage participatif vise à assurer un niveau optimal d'équité qui soit acceptable culturellement et à limiter les

possibles incidents de sécurité tout en essayant de respecter l'objectif général du programme.

Exemple

Souvent, le ciblage n'est pas acceptable socialement, en particulier dans les sociétés où le contrat social est basé sur le principe que ceux qui ont quelque chose partagent avec ceux qui n'ont rien. Ce n'est pas surprenant alors de voir des personnes partager ce qu'elles ont reçu à quelques centaines de mètres du site de distribution. La sensibilité culturelle et sociétale est cruciale dans cet exercice.

Le ciblage implique aussi de traiter la difficile question de la couverture. Cherchez-vous à couvrir un groupe ou une zone aussi largement que possible ou allez-vous vous concentrer sur un groupe plus petit mais améliorer la qualité du service fourni? Cette question doit être discutée collectivement en expliquant clairement aux participants les limites de vos capacités.

Le processus de ciblage implique deux étapes:

1. La définition participative des critères de ciblage
2. Communiquer sur le processus de ciblage

La définition participative des critères de ciblage

L'identification des critères est un exercice complexe et très sensible où la vision et l'expérience des organisations humanitaires peuvent ne pas correspondre à la compréhension qu'ont les bénéficiaires potentiels de la distribution de l'aide. Définir les critères de ciblage peut créer beaucoup de tension entre votre organisation et la population. Transparence et communication sont les meilleurs outils pour éviter cela. Rassembler les personnes pour prendre des décisions sur la priorisation et le ciblage peut être une manière efficace de résoudre ouvertement ce défi, et ainsi de prévenir tensions et disputes.

Ciblage physique

De nombreux projets humanitaires, notamment les projets de santé et de nutrition, ciblent des groupes définis selon des critères physiques tels que les enfants dont l'indice poids-taille est inférieur à 80 % de la moyenne, aux femmes enceintes et aux femmes qui allaitent, etc.

La population a habituellement peu à dire dans la définition de ces critères généralement déterminés par des protocoles de santé définis en externe. Dans ce cas, il est important d'expliquer la raison motivant ces choix ou de réexaminer le processus de ciblage puisque ces critères peuvent être socialement inacceptables (par exemple, si des rations sont ciblées pour des enfants malnutris dans une situation où la nourriture est habituellement partagée entre tous les membres de la famille).

Dans certaines sociétés où l'on attend des femmes et des filles qu'elles mangent après les membres masculins de la famille, cibler l'aide nutritionnelle, par exemple, sur les femmes enceintes rentre en conflit avec la manière dont les choses se font au sein de la famille. Trouver l'équilibre entre le respect pour ces normes locales et une programmation efficace n'est simple en aucune façon. Cependant, l'implication des hommes dans l'élaboration des critères de ciblage peut être une méthode pour obtenir leur adhésion à des processus qui contredisent la norme sociale.

Ciblage économique

Dans ce cas, vous fixez les critères de ciblage en fonction des vulnérabilités économiques. Pour cela, les exercices de classement par richesse et d'«entassement proportionnel» sont utiles. Faites attention aux critères locaux de richesse et de vulnérabilité puisqu'il est probable qu'ils diffèrent de vos perceptions et définitions.

Ciblage social

Une autre manière de procéder est de cibler des groupes sociaux particuliers comme les femmes seules avec enfants. Mais c'est aussi une question sensible. Le ciblage social peut mener à de la résistance de la part des membres puissants d'une société et causer des difficultés au

En Colombie, une organisation humanitaire a commencé à distribuer des kits d'hygiène dans un village de Bojaya sans avoir communiqué ces critères de ciblage aux membres de la communauté. En outre, elle n'a pas réussi à inclure un groupe de familles vulnérables dans la distribution (notamment des personnes âgées). La population a considéré le comportement de l'organisation comme irrespectueux et a refusé son aide.

Exemple

groupe ciblé. Par conséquent, il est important quand vous ciblez un groupe social spécifique de ne pas l'isoler et de travailler avec d'autres groupes avec lesquels il est en contact. Travailler avec des enfants, par exemple, implique de coopérer avec des parents, des professeurs, des religieux et des chefs de la communauté.

Exemple

Certains programmes au Sri Lanka ciblaient les veuves. Cependant, le terme de « veuve » en langue tamoule est associé à ce qui est de mauvais augure ou qui inspire la pitié. Dès lors, toute démonstration de volonté ou de confiance en soi de la part de ces femmes était étouffée d'entrée de jeu. Dans certains cas, des femmes ont refusé d'être catégorisées de cette façon.

Ne pas élaborer les critères avec la population peut mener à un grand mécontentement au sein de la population et même à des problèmes de sécurité pour l'organisation humanitaire. L'expérience montre que déléguer complètement le processus à la population affectée, par exemple, peut causer de sérieux problèmes. En tant qu'acteur externe, vous jouerez probablement le rôle de médiateur et de facilitateur dans le processus de ciblage participatif.

Le ciblage social des groupes marginalisés peut contribuer à les stigmatiser davantage. Ces personnes marginalisées ciblées par l'intervention devraient,

au minimum, être consultées sur la manière dont elles pensent qu'il serait approprié de le faire.

Le processus de ciblage peut avoir d'importantes conséquences sur les relations sociales: il peut augmenter l'importance relative d'un seul groupe par rapport aux autres, augmenter la légitimité des chefs impliqués dans le projet vis-à-vis des bénéficiaires ou augmenter le sens des responsabilités des personnes ciblées face à la mise en œuvre du projet. Soyez conscient de ces conséquences.

Si vous travaillez avec la même population que pendant la phase de diagnostic, vous pouvez utiliser les résultats des exercices réalisés à ce moment-là (exemples: classement par richesse, entassement proportionnel, mapping) pour appuyer la définition des critères de ciblage.

Communication sur le processus de ciblage

Le processus de ciblage doit être éminemment transparent; les critères de sélection et les informations sur les bénéficiaires du programme doivent circuler largement en utilisant différents moyens. Des mécanismes de réparation et de sanction doivent aussi être discutés et établis comme faisant partie du processus participatif.

Dans certaines situations, les mécanismes de contrôle social peuvent être utilisés durant la phase de mise en œuvre du projet quand les bénéficiaires réels sont sélectionnés. Il s'agit de processus où les bénéficiaires et les membres de la population eux-mêmes assurent que les procédures de ciblage sont respectées malgré les pressions exercées par l'entourage. Toutefois, cela requiert qu'ils sachent à quoi ils ont droit, pourquoi et comment ils vont l'obtenir.

Le partage d'informations peut prendre différentes formes:

- Panneaux d'affichage
- Réunions publiques
- Distribution de dépliants
- Affiches
- Annonces publiques à travers les médias: émissions radio, journaux, magazines, etc.

Votre choix de mécanismes de partage de l'information est clé pour assurer la transparence (y compris la ou les langues utilisées). Il est capital que quelques individus ou groupes ne contrôlent pas l'information. Vous devez être prêt à recevoir et à répondre aux demandes et aux plaintes

Organisez une réunion sur le ciblage avec des membres de la population affectée et d'autres acteurs-clés. Demandez-leur de prendre en compte les questions suivantes afin d'aider à définir les groupes cibles:

- Pourquoi cibler?
- Comment cibler? (Identification des critères de ciblage)
- Comment informer les familles ciblées?
- Comment traiter la frustration des familles non-ciblées?
- Comment gérer les plaintes?
- Comment répondre à la pression sociale et au risque d'attribution incorrecte?

Conseils & Avertissements

Conseils & avertissements

De grandes réunions où sont présentés les résultats des différents exercices utilisés pour définir les critères de ciblage (entassement proportionnel, classement par richesse, exercices de mapping, etc.) et où sont expliquées les raisons du processus de ciblage constituent une bonne façon de discuter ouvertement des questions et des plaintes ainsi que de réduire les risques de tensions apparaissant lors des phases ultérieures.

Exemple

En Guinée Forestière, une ONG a travaillé avec la population pendant de nombreuses années pour créer des rizières, projet où les membres de la population préparaient la terre à cet effet. Quand d'autres organisations sont arrivées dans la zone et ont commencé à réaliser la même activité, mais sans la participation de la population, le projet a échoué.

puisque même le processus de ciblage le plus efficace exclut quelques récipiendaires potentiels.

VIII.1.4 Définir les activités et identifier les ressources nécessaires

Les activités sont les tâches qui doivent être réalisées pour produire les résultats escomptés et, par conséquent, atteindre les objectifs fixés. Mettre en œuvre chaque activité nécessite des ressources qui doivent être planifiées dans le plan d'action du projet. Enfin, qui fait quoi et qui fournit quelles ressources doit aussi être spécifié dans la conception de projet. Tous ces éléments mis ensemble composent le plan d'action du projet qui doit être défini avec les acteurs pertinents.

La coordination avec d'autres organisations et des initiatives locales est très importante à cette étape, en particulier quand les modalités de participation à la phase de mise en œuvre sont définies. C'est à la fois pour vous assurer que vous n'allez pas à l'encontre d'autres initiatives et que votre projet ne sera pas affaibli par les stratégies des autres.

Les activités participatives telles que le renforcement de capacités nécessitent aussi des ressources pour être opérationnelles, notamment en temps, formation et qualifications spécifiques. Cela est vrai à la fois pour la population affectée et les acteurs humanitaires : n'oubliez pas de vous y préparer.

Définir qui fait quoi et qui contribue à quoi

La participation des populations affectées et des acteurs locaux à la mise en œuvre du projet doit être définie dans la phase de conception, en collaboration étroite avec les personnes concernées. Les questions à aborder comprennent :

- Qui participera à la mise en œuvre du projet ?
- Les membres de la population affectée participeront-ils directement ? Ils peuvent être les bénéficiaires directs du projet, des personnes proches du groupe cible (exemple : parents d'enfants ciblés), des chefs locaux, des représentants désignés par les bénéficiaires, etc.
- La participation sera-t-elle indirecte, via des organisations représentant la population affectée de quelque manière : ONG locales, organisations communautaires, institutions gouvernementales, etc. ?
- La participation aura-t-elle lieu via des comités existants ou de nouveaux comités seront-ils établis ? Qui y siègera et comment seront-ils gérés ?
- Des acteurs externes comme les prestataires de service et les organisations sous-contractées participeront-ils et quel sera leur rôle ?
- Quelles activités seront réalisées par qui ?
- Quelles seront les contributions matérielles de chaque acteur ?
- Qui participera aux processus de décision et comment ?

Assurez-vous que les membres de la population et les acteurs ont une volonté et un désir véritables de participer. Dans certains cas, leur participation est presque imposée par l'organisation humanitaire – ou peut être perçue comme telle –, en particulier si les personnes ont l'impression que l'aide est conditionnée par leur acceptation. Durant le processus, demandez-vous qui décide vraiment comment les personnes participeront ?

Les membres de la population et/ou les acteurs locaux ont-ils la capacité (en termes de temps, ressources matérielles, savoir-faire, etc.) de participer ? Quels seront les effets et les coûts opportunistes de participation par rapport aux autres activités (notamment économiques et sociales).

Exemple

*Un projet d'habitat mis en œuvre au **Salvador** avait pour objectif la reconstruction des maisons endommagées ou détruites par le tremblement de terre de 2001. Le projet visait également à encourager la participation de la population dans les ateliers, l'élaboration d'activités de construction et l'approvisionnement en matériaux de construction. Toutefois, ces activités étaient programmées au moment de la récolte, ce qui a causé des retards et poussé certains participants à se retirer.*

Les individus jouent un rôle déterminant dans le succès des opérations. Mais ce sont souvent les mêmes individus qui sont impliqués dans plusieurs initiatives. Soyez attentif à ne pas surcharger ceux qui sont déjà les plus actifs dans la communauté! Enfin, comment le timing du projet affectera-t-il la capacité de la population à participer et quelles seront les conséquences de son engagement sur les activités?

Au moment de planifier le travail avec les comités pour la mise en œuvre du projet (exemples: comités de réfugiés, comités sur l'eau, etc.), n'imposez pas une structure étrangère que les participants ne s'approprieraient pas. Il est important que ces comités aient de

bonnes relations avec le groupe cible et une forte légitimité en son sein.

Si vous travaillez en partenariat avec une autre organisation, il est essentiel de gérer ce processus ensemble. Il peut être préférable de travailler avec un petit groupe, auquel cas les décisions prises et leurs raisons doivent être communiquées aux autres membres de la population.

Définir la stratégie de mise en œuvre suppose également de discuter la manière dont la mise en œuvre du projet sera gérée et quels seront les mécanismes mis en place pour assurer une bonne collaboration entre les acteurs durant cette phase.

Prise de décision et gestion de projet

Il est important de spécifier qui aura le pouvoir de prise de décision. Si des membres de la population sont supposés prendre part aux décisions tout au long de la mise en œuvre du projet, comment cela sera-t-il fait?

Les décisions portant sur la responsabilité de gestion du projet global et quelles organisations seront fortement impliquées

dans la gestion du projet doivent être stipulées durant la conception du projet. Par exemple, il peut être nécessaire de travailler étroitement avec les autorités locales et de fixer comment la relation sera maintenue tout au long de la mise en œuvre.

Dans certains cas, monter un comité de pilotage commun composé de divers représentants d'acteurs peut être une façon efficace d'assurer une gestion conjointe.

Définir les responsabilités

Au cœur de la collaboration, on retrouve une communication régulière entre tous les acteurs (populations affectées, organisations partenaires, autorités locales, etc.). Définir les lignes de communication (qui communique quoi à qui) et les mécanismes de communication (réunions régulières, assemblées de village, panneaux d'affichage, etc.) est par conséquent un aspect essentiel de la gestion de projet.

Une fois défini qui fait quoi, qui contribue à quoi et les responsabilités spécifiques assignées, il est important de s'assurer que l'accord est clair pour toutes les personnes impliquées. Cela peut prendre la forme d'un contrat: les contrats peuvent être oraux – auquel cas il est important qu'il y ait des témoins – mais mettre un accord par écrit peut aider à éviter ou à résoudre de futures disputes.

Mettre en place le système de suivi

Durant la phase de conception, vous devez aussi concevoir votre système de suivi participatif afin d'inclure l'objectif du suivi, de définir les critères et les indicateurs, les méthodes et les façons d'intégrer les retours de participants dans la conception du projet. À une phase ultérieure, il se peut que vous ayez à ajuster quelque peu votre méthode, votre chronogramme, etc., en particulier si un temps considérable est passé entre les phases de conception et de mise en œuvre. Toutefois, cela constitue aussi une opportunité pour rappeler à chacun l'objectif du suivi.

Le processus de suivi doit être expliqué à la population, y compris l'objectif de l'exercice, qui est responsable du suivi

des différents aspects du projet, quelles activités de suivi seront réalisées, comment ces résultats sont intégrés dans la conception du projet et l'impact que celui-ci peut avoir sur les activités et les bénéficiaires du projet.

Pour des détails sur le suivi participatif, voir chapitre 9.

VIII.1.5 Clôturer la phase de conception

La dernière étape du processus de conception suppose de :

- présenter et valider tous les choix faits en ce qui concerne le futur projet à la population affectée et aux acteurs pertinents ;
- mettre par écrit et finaliser le document de projet ;
- communiquer sur les étapes suivantes à entreprendre avant la phase de mise en œuvre, notamment le processus de mobilisation des ressources ;
- créer un forum où les éléments du programme peuvent être présentés et discutés avec une large partie de la population affectée.

Il est rare qu'une organisation humanitaire présente la conception du projet durant un forum public au regard scrutateur des populations affectées par la crise. Toutefois, cela s'est avéré être à plusieurs reprises un puissant outil pour donner un sens collectif au fait de travailler ensemble, en établissant un respect mutuel entre l'organisation et la population affectée ainsi qu'en mobilisant les participants pour la mise en œuvre du projet.

Les processus de conception participative requièrent de la transparence. À la fin de cette phase, vous aurez généré des attentes, encore plus que durant le diagnostic. Soyez sûr de tenir informés la population et d'autres acteurs du processus de mobilisation des ressources, notamment quand des procédures interminables sont en cours avec les bailleurs.

Il est important de s'assurer que les participants impliqués dans la phase de conception qui se sont engagés à participer à la mise en œuvre sont bien conscients des

implications des engagements qu'ils ont pris (y compris l'organisation humanitaire) !

Si vous devez quitter le terrain pour chercher des financements et mobiliser des ressources, prenez soin de communiquer à la population le temps que cela prendra et les contraintes que vous allez peut-être rencontrer. Bien trop souvent, les organisations humanitaires rencontrent des populations qui se sentent laissées pour compte parce qu'elles attendent encore une réponse d'un autre projet qui n'a pas réussi à se concrétiser. Elles n'ont pas communiqué suffisamment pour expliquer pourquoi les ressources n'étaient pas disponibles.

Si le document de projet est écrit, il peut être utile de montrer ou de fournir une copie du document aux représentants des populations et de le passer en revue avec eux. Cela peut être utile pour s'y référer ultérieurement, notamment au moment d'initier la phase de mise en œuvre comme preuve des termes d'accord et des engagements pris par les différentes parties.

Si vous travaillez avec des organisations partenaires qui sont maintenant en contact direct avec la population, vous devez vous assurer qu'elles ont les outils et les capacités pour communiquer correctement et de façon transparente sur la manière dont la situation de collecte des fonds évolue et sur les étapes à venir.

VIII.2 Réexaminer la participation pendant la conception

Mettre en œuvre une stratégie de participation nécessite de réexaminer régulièrement comment la participation a fonctionné à chaque phase du cycle de projet. L'objectif de ces réexamens périodiques est d'encourager le lecteur à réfléchir sur sa motivation et ses objectifs de départ quant à l'utilisation des approches participatives ainsi qu'à faire les ajustements nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Qui a participé et comment ?

Le tableau suivant peut vous aider à décrire comment vous avez conduit la conception participative en écrivant qui a participé et comment pour chaque étape du processus de conception.

| ÉTAPE | QUI ? | COMMENT ? |
|--|-------|-----------|
| Lancer la conception du projet | | |
| Transformer les problèmes en objectifs | | |
| Prioriser les solutions | | |
| Définir le projet | | |
| Définir le système de suivi | | |
| Clôturer la phase de conception | | |

En plus de décrire ce qui a été fait, il est essentiel de prendre en compte si ceux qui y ont pris part ont eu le sentiment d'avoir été véritablement consultés, d'avoir été en mesure de vraiment exprimer leurs préoccupations, d'avoir eu un espace pour parler ouvertement et d'avoir véritablement participé.

Cela peut être évalué en consultant un petit échantillon de ceux qui ont participé au processus de conception, de préférence par quelqu'un qui n'a pas animé le processus (cela biaiserait les réponses).

La participation a-t-elle été un succès ?

- Des participants, acteurs ou autres membres de la population ont-ils été exposés à des risques à cause du processus participatif ? Quelles mesures avez-vous prises pour assurer que les participants n'étaient pas exposés ?
- Avez-vous été capable de respecter vos principes d'indépendance et d'impartialité en faisant attention à

ceux avec qui vous collaborez et en communiquant sur vos principes ?

- Les personnes ont-elles compris vos principes et votre mandat ? Vous ont-elles aidé à identifier des façons d'intégrer et de respecter leurs préoccupations durant la conception du projet ? Avez-vous le sentiment que les personnes ont compris qui vous êtes, ce que vous êtes venu faire et ce que vous pouvez faire ou non ?
- Avez-vous été capable d'accéder aux minorités, d'entendre les « sans voix » et finalement de travailler avec eux sans les stigmatiser davantage ou en faisant peser des menaces sur leur sécurité ?
- Avez-vous comme objectif de soutenir les stratégies et capacités locales tout au long du projet ? Lesquelles et comment ? Avez-vous intégré le renforcement des compétences dans les objectifs et activités du projet ? Avez-vous contribué tout au long du processus de conception à renforcer les compétences des acteurs locaux dans la préparation de la conception d'un projet ?
- Quelles mesures sont prises, dans le projet, pour éviter ou réduire les impacts négatifs potentiels ? La participation a-t-elle aidé à traiter les questions de protection et de sécurité durant la phase de conception ? Comment seront-elles prises en compte dans le projet ?
- Les apports des participants à la conception du projet ont-ils aidé à assurer sa pertinence en prenant en compte les questions spécifiques au contexte, les besoins et leurs origines, ainsi que les stratégies et les priorités locales ?
- Les apports des participants ont-ils aidé à trouver des moyens de surmonter les contraintes qui pourraient affecter l'efficacité du projet ? Comment les connaissances et les ressources locales amélioreront l'efficacité du projet ?
- Avez-vous l'impression d'avoir été capable d'établir une relation basée sur un respect mutuel avec la population et/ou les acteurs locaux ? Cette impression est-elle partagée parmi toutes les personnes concernées ?

- Comment le projet sera-t-il intégré aux stratégies, réseaux et acteurs locaux? Comment les synergies potentielles ont-elles été identifiées et comment sont-elles incorporées dans le projet? Comment le projet évitera-t-il d'aller à l'encontre ou de dupliquer des interventions existantes?
- Avez-vous réexaminé ou adapté vos priorités en accord avec les perceptions et les priorités de la population? Les apports des participants vous ont-ils aidé à identifier des façons de rendre le projet flexible?
- Le projet permet-il de la flexibilité durant la mise en œuvre afin de rendre possible des adaptations en fonction des changements du contexte et des commentaires des acteurs?
- Comment les acteurs contribueront-ils au projet durant sa mise en œuvre (par exemple: l'expertise, le temps, le savoir local, l'expérience)? Ont-ils été impliqués dans la prise de décision concernant la stratégie du projet pour assurer qu'ils sont motivés et qu'ils ont la capacité de fournir ces contributions?
- Comment la responsabilité de la gestion du projet sera-t-elle partagée? Comment les forces et faiblesses de chaque partenaire sont-elles combinées pour atteindre une gestion de projet optimale?
- Les apports des participants ont-ils aidé à identifier des façons d'améliorer l'efficacité du projet (exemple: rapports efficacité-temps et coût-efficacité), par exemple en identifiant des ressources et des techniques pouvant être mobilisées ou achetées localement?
- La conception participative a-t-elle permis de tirer les leçons apprises par la population et l'organisation humanitaire lors de précédents projets d'aide humanitaire?
- La conception du projet a-t-elle été une opportunité pour l'apprentissage mutuel (par exemple, au moment d'analyser collectivement les solutions potentielles)?
- Leurs contributions ont-elles aidé à trouver des manières de protéger le futur projet de manipulations éventuelles?

- Avez-vous mis en œuvre la stratégie comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi? Les objectifs de participation ont-ils été atteints? Oui ou non? Et pourquoi?
- Comment pouvez-vous réexaminer la stratégie et les techniques de communication en conséquence pour la prochaine phase du cycle de projet? Quels moyens dois-je mettre en place pour aider à améliorer la participation dans les prochaines phases (exemples: formation, changement dans la composition de l'équipe, etc.)?

Résumé du chapitre 8

La conception participative

- 1 La conception participative peut aider à rendre les projets plus efficaces, efficaces et appropriés.
- 2 Les projets sont plus pertinents quand les populations affectées par une crise aident à définir les solutions relatives à leurs besoins et que leurs propres actions et compétences sont prises en compte.
- 3 Les organisations humanitaires ne peuvent pas satisfaire les besoins de chacun: définir les critères de ciblage avec les populations affectées elles-mêmes aide à réduire les conflits potentiels et augmente la transparence et la redevabilité.
- 4 Le suivi participatif des projets n'assure pas seulement qu'il est mis en œuvre correctement, mais aussi qu'il peut être adapté en réponse à des changements de situation.
- 5 Mettre en œuvre une stratégie de participation nécessite un réexamen régulier de la manière dont la participation a fonctionné à chaque phase du cycle de projet.