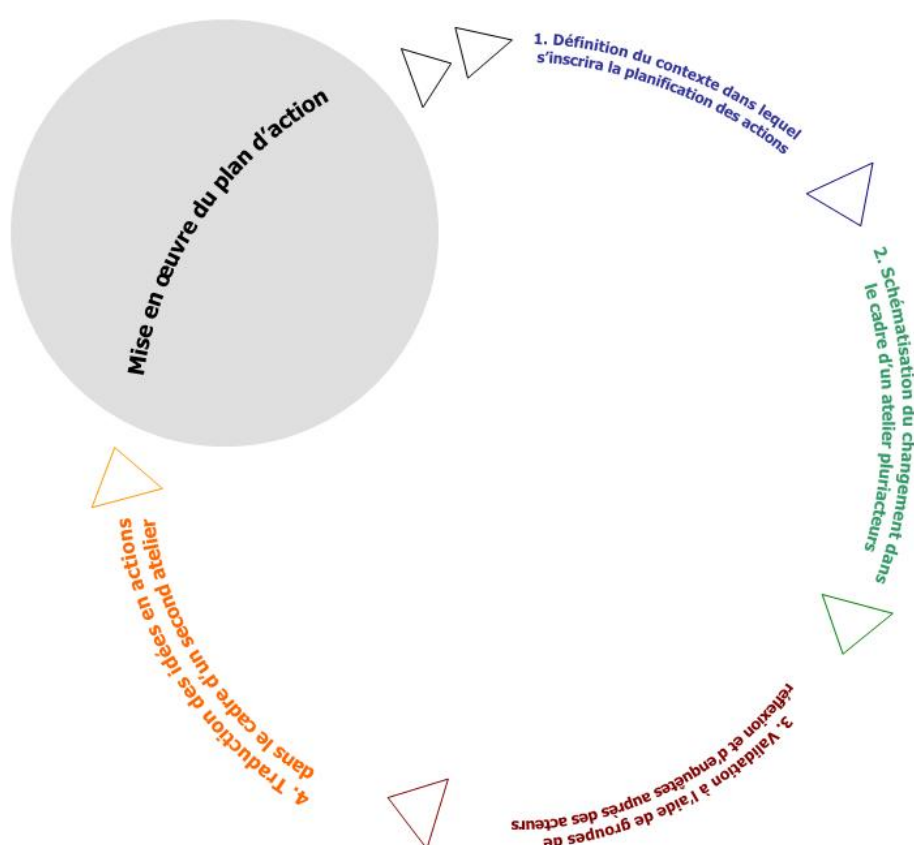


Guide à l'élaboration participative de plans d'action et techniques d'animation de groupes

*Aider les personnes agissant en faveur de
l'utilisation rationnelle des zones humides et d'autres ressources naturelles
grâce à une approche intégrée de la planification relative à la
communication, l'éducation, la sensibilisation et la participation (CESP)*



CONVENTION ON WETLANDS

(Ramsar, Iran, 1971)

Remerciements

La réalisation du présent guide a été supervisée par Sandra Hails, Coordinatrice du Programme de CESP de la Convention de Ramsar. Elisabeth Crudgington, de l'Unité d'apprentissage et de leadership de l'UICN, était en charge de la gestion du projet, conseillée par Gillian Martin-Mehers, membre de la même unité. De nombreux Correspondants nationaux de CESP ont également participé au processus en apportant une précieuse contribution en temps et en réflexion, à l'instar de membres de la Commission de l'éducation et de la communication de l'UICN, dont Frits Hesselink qui, grâce à de très nombreuses interventions, a permis d'optimiser les liens et les renvois vers la Boîte à outils de CESP de la Convention sur la diversité biologique.

Nous adressons également tous nos remerciements pour leur contribution aux personnes suivantes :

Christine Prietto, Malcolm Whitehead, Suzanne Slear, Susana Calvo, Marriyum Aurangzeb, Marina Ratchford, Delmar Blasco, Michael Matarasso, Bowine Wijffels, Huub Schrijver, Diana Pound, Pamela Puntenney, Susan Lisa Toch, Hajd Berrenstein, Mohammas Subbarini, Nadine Speich, Wiebke Herding et Don Alcock.

Table des matières

Avant-propos	6
Comment utiliser ce guide	7
Introduction	9
En quoi ce guide peut vous aider	9
L'élaboration participative de plans d'action.....	9
Le choix des techniques	10
L'adaptation du processus à votre propre contexte	11
Première partie : Point de départ – Définition du contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions	12
Vue d'ensemble	13
Étape par étape : Point de départ – Définition du contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions.....	14
<i>Répondre aux questions relatives au contexte</i>	14
<i>Réunir l'équipe de base pressentie pour la planification des actions</i>	21
<i>Renforcer le contexte et le processus</i>	22
<i>Préparer la tenue de l'atelier pluriacteurs</i>	23
<i>Encadré : Groupes et acteurs cibles possibles du Programme de CESP de la Convention de Ramsar sur les zones humides</i>	27
<i>Encadré : Conseils pour l'animation d'ateliers pluriacteurs</i>	32
Deuxième partie : Atelier pluriacteurs – Schématisation du changement	36
Vue d'ensemble	37
Étape par étape : Atelier pluriacteurs – Schématisation du changement.....	38
<i>Découvrir le paysage</i>	41
<i>Étudier des changements significatifs</i>	42
<i>Envisager l'avenir</i>	44
<i>Définir les changements prioritaires</i>	48
<i>Établir des modèles de changement sous forme de diagrammes</i>	49
<i>Réfléchir à des idées d'intervention</i>	52
<i>Indiquer le niveau de confiance</i>	55
Troisième partie : Validation à l'aide de groupes de réflexion et d'enquêtes auprès des acteurs	61
Vue d'ensemble	62
Étape par étape : Validation à l'aide de groupes de réflexion et d'enquêtes.....	64
<i>Classer les hypothèses à éprouver par ordre de priorité</i>	65
<i>Concevoir les questions destinées aux groupes de réflexion</i>	65
<i>Diriger les groupes de réflexion</i>	66
<i>Étudier les conclusions des groupes de réflexion</i>	66
<i>Représenter sur une grille les connaissances, attitudes et compétences souhaitées</i>	67
<i>Concevoir les questionnaires d'enquête</i>	68
<i>Tester et réaliser les enquêtes</i>	71
<i>Préparer l'atelier « Traduction des idées en action »</i>	73
Quatrième partie : Second atelier – Traduction des idées en actions	75
Vue d'ensemble	76
Étape par étape: Second atelier – Traduire les idées en actions.....	77
<i>Désigner un chef de file et des équipes pour chaque objectif</i>	79

<i>Convenir des rôles et responsabilités</i>	81
<i>Élaborer le plan d'action</i>	81
<i>Décrire le plan d'action</i>	84
<i>Faire connaître et mettre en œuvre le plan</i>	85
Techniques pour l'animation de groupes	86
<i>Établissement d'une liste de principes applicables au groupe</i>	86
<i>Représentation visuelle d'un paysage</i>	86
<i>Récits sur des changements significatifs</i>	86
<i>Envisager favorablement l'avenir</i>	86
<i>Dresser une liste des priorités et reprendre les schémas</i>	86
<i>Établir des modèles de changement sous forme de diagrammes</i> :	87
<i>Indiquer le niveau de confiance</i>	87
<i>Mettre en valeur ses connaissances</i>	87
<i>Tour de table final</i>	87
<i>Éprouver les concepts en formant des groupes de réflexion</i>	87
<i>Réaliser des enquêtes auprès des acteurs</i>	87
<i>Recueillir des suggestions en formant un carrousel</i>	87
Les différentes techniques.....	88
Le guide dans le contexte des AME	100
Le guide et le Programme de CESP de la Convention de Ramsar	100
Le guide et les Correspondants nationaux de CESP	101
Le Guide et les organes, mécanismes et partenaires de la Convention de Ramsar relatifs à la CESP.....	102
Le Guide et d'autres orientations de CESP	103
<i>Manuel Ramsar sur la CESP zones humides</i>	103
<i>Boîte à outils de CESP de la CDB à l'intention des coordinateurs de Stratégies nationales de diversité biologique et de plans d'action nationaux (NBSAP)</i>	104
<i>Achieving Environmental Objectives : the Role and Value of CEPA in Conventions and Agreements in Europe (Réaliser les objectifs environnementaux : rôle et valeur de la CESP dans les conventions et accords européens)</i>	105
Annexes	106
Annexe : Réalisation du guide	106
Annexe: Principes et enseignements en matière de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation	107
Annexe : Pourquoi avoir privilégié la planification des actions à l'échelle du bassin hydrographique.....	109
Annexe : Documents complémentaires en ligne	110

Avant-propos

Pourquoi ce guide ? Le Programme de CESP de la Convention de Ramsar pour la période 2003-2008, de même que le nouveau projet de programme pour la période 2009-2014 qui sera étudié lors de la COP10, appellent tous deux les Parties contractantes à concevoir des plans d'action de CESP de manière stratégique. Les Parties sont encouragées à constituer un Groupe d'étude de CESP afin « de formuler un plan d'action de CESP-zones humides (au niveau national, au niveau sous-national, au niveau du bassin versant ou au niveau local) contenant des activités prioritaires qui répondent aux besoins aux niveaux international, régional, national et local ». Or, à ce jour, tous niveaux confondus, seule une poignée de pays ont produit de tels plans.

Il ressort de discussions avec les Correspondants nationaux de CESP que plusieurs facteurs peuvent expliquer le faible nombre de Plans d'action de CESP remis à la Convention, à savoir l'absence de priorité accordée aux activités de CESP dans le cadre de la Convention en général, et plus particulièrement au sein de nombreux pays, un financement insuffisant pour les activités de CESP et un manque de savoir-faire en matière de gestion de processus de planification efficaces.

C'est cette faible mobilisation en ce qui concerne l'élaboration de plans d'action de CESP qui a incité à rédiger le présent guide. Nous espérons qu'il remplira plusieurs fonctions : si sa vocation première est d'aider les Correspondants nationaux de CESP de la Convention de Ramsar à organiser un processus de planification d'activités de CESP au niveau national ou sous-national, il pourra tout aussi bien être mis à profit dans le cadre d'une approche plus vaste visant à élaborer des plans d'action pour la gestion de zones humides.

Ce nouveau guide sur la planification des actions vient en complément de la Boîte à outils de CESP mise au point par les coordinateurs des stratégies et plans d'action nationaux relatifs à la diversité biologique de la CDB, laquelle propose des instruments sur l'endroit, le moment et la façon d'utiliser toute une palette d'interventions en termes d'éducation et de communication. Ces deux guides réunis offrent des outils précieux pour planifier et mettre en œuvre la CESP qui seront utiles non seulement dans le cadre de la Convention de Ramsar et de la CDB mais aussi dans celui des programmes de CESP des autres Accords multilatéraux sur l'environnement ; ils aideront également d'autres responsables de la planification d'activités de CESP.

Les concepteurs de ce guide et le Secrétariat de la Convention de Ramsar espèrent qu'une période d'essai suivra l'achèvement de cette version préliminaire et que cette période d'essai donnera lieu à la rédaction d'**études de cas** qui serviront de complément utile au présent guide. L'objectif à long terme est de rendre ce guide accessible en ligne, accompagné de liens hypertextes renvoyant aux études de cas.

Enfin, le Secrétariat Ramsar tient à exprimer sa gratitude à la Division du droit environnemental et des conventions du PNUD pour son appui financier à la réalisation du présent guide et sa patience face à son édition relativement tardive.

Sandra Hails, Responsable du Programme de CESP
Secrétariat Ramsar, octobre 2008

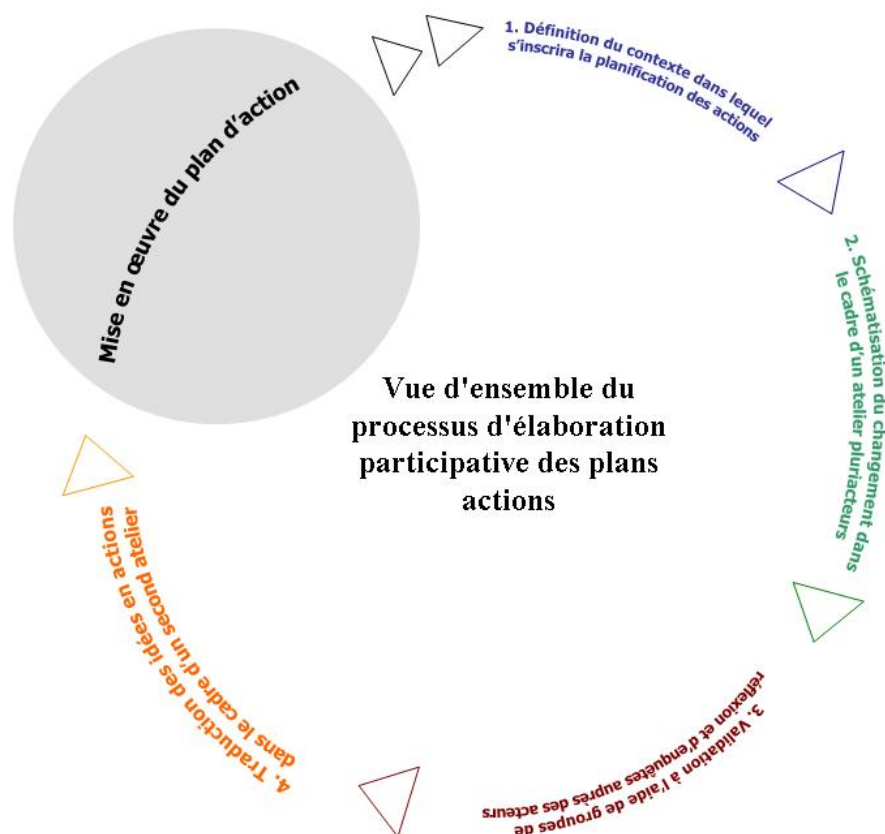
Comment utiliser ce guide

Ce guide présente plusieurs caractéristiques visant à le rendre facile d'utilisation. Nous espérons que ce sera le cas et toute nouvelle proposition d'amélioration sera la bienvenue. N'hésitez pas à nous faire part de vos suggestions à l'adresse suivante : hails@Ramsar.org.

Une **table des matières** renferme des **numéros de page** et des **liens hypertextes** (dans la version électronique) vous permettant d'accéder rapidement au contenu que vous recherchez, que vous utilisiez la version papier ou la version électronique du guide.

De même, des numéros de page et des liens hypertextes sont utilisés pour **renvoyer** rapidement (grâce au symbole ↪) à d'autres sections du guide. Par exemple, une liste de techniques brièvement décrites contiendra des renvois vers des orientations étape par étape sur l'utilisation de ces techniques pour faciliter la planification des actions.

Des **schémas** et des **icônes** ont également été employés pour servir de « repères » tout au long du guide. Un aperçu schématique des différentes étapes du processus de planification des actions sert à illustrer le propos. Voir ci-après :



Les **icônes** suivantes sont utilisées :



Techniques



Liens hypertextes vers des ressources documentaires en ligne



Renvois vers d'autres sections du guide (lien hypertexte vers un numéro de page)

Un **code couleur** et une **numérotation** sont également employés pour vous aider à atteindre le plus simplement et le plus rapidement possible l'étape du processus de planification que vous recherchez.

Des **supports visuels** constituent un élément important des orientations étape par étape quant à la façon de procéder proposée pour établir les plans d'action. À chaque étape du processus, ces supports visuels indiquent la forme que peuvent prendre les éléments de base de la réflexion puis les fruits de cette réflexion, ce qui permet d'éclaircir comment les conclusions d'une première étape servent ensuite d'éléments de base aux étapes suivantes.

Les **orientations détaillées quant à la façon de procéder** pour établir les plans d'action sont conçues de manière à être aussi explicites et pratiques que possible. Elles seront utiles aux personnes chargées de la planification des actions et/ou aux spécialistes engagés pour apporter leur soutien (tels que les animateurs d'ateliers pluriacteurs, les médiateurs de groupes de réflexion ou les spécialistes d'enquêtes). Toutes les étapes du processus font l'objet d'une description approfondie assortie de propositions sur la façon de présenter ces étapes et d'en dresser un compte rendu.

Trois types d'**encadrés** sont utilisés pour compléter le propos du guide ; une couleur et une icône permettent de les différencier :

1) Des encadrés mettant en avant certains éléments fondamentaux et contenant des suggestions pour stimuler une réflexion et une prise de décisions constructives quant à la façon d'**adapter** le processus de planification des actions, ainsi que les outils et techniques employés, à toute une variété de **contextes**. Ils indiquent notamment comment adapter les outils et techniques pour les utiliser par-delà la planification d'actions relatives à la communication, l'éducation, la sensibilisation et la participation (par exemple en faveur de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et de la révision des plans d'action, dans le cadre d'une approche de gestion adaptative). (Voir texte noir encadré d'un filet noir.)

2) Des encadrés contenant des informations propres à la Convention de Ramsar et des **conseils à l'intention des Correspondants nationaux de CESP**. (Voir texte vert encadré d'un filet vert).

3) Des encadrés renfermant des **orientations pour les animateurs** (qu'il s'agisse de la personne responsable de la planification des actions ou d'un autre spécialiste engagé pour apporter son aide). (Voir texte gris encadré d'un filet gris).

Introduction

En quoi ce guide peut vous aider

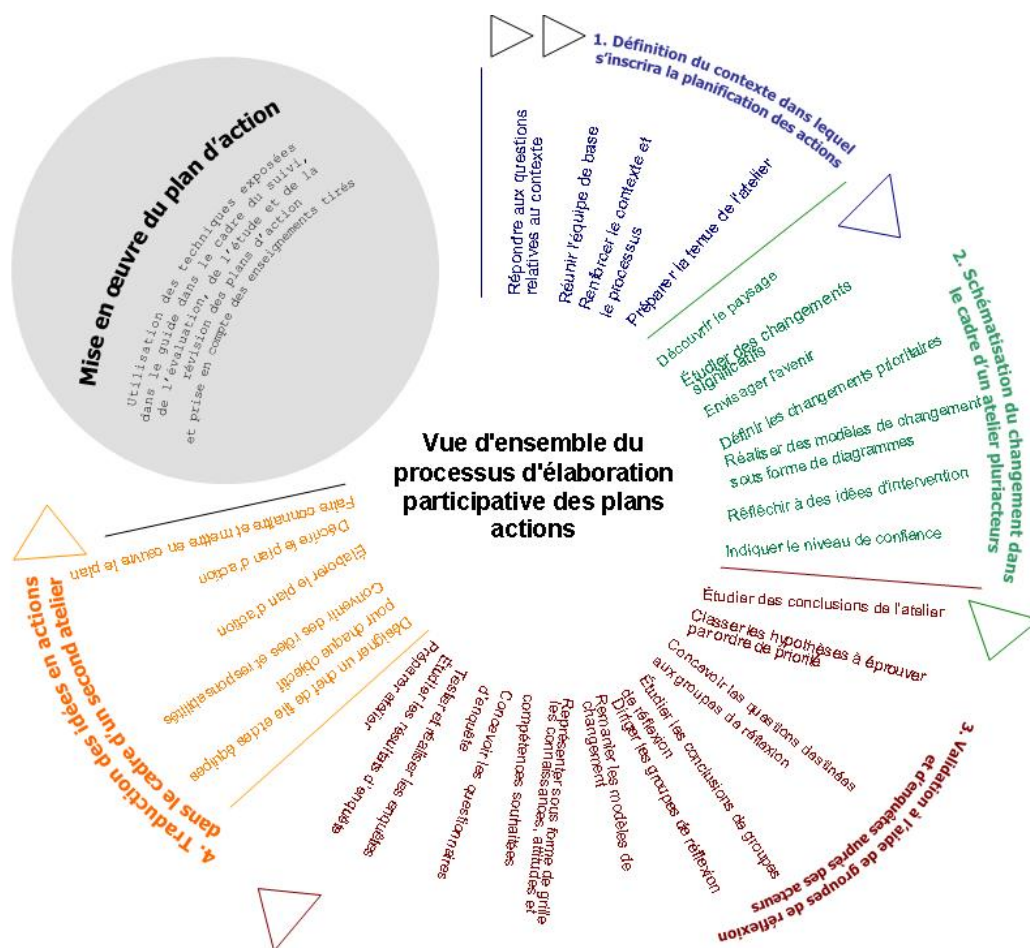
« L'action de la population en faveur de l'utilisation rationnelle des zones humides », telle est la vision du Programme sur la communication, l'éducation, la sensibilisation et la participation (CESP) de la Convention de Ramsar. L'action de la population en faveur de l'utilisation rationnelle d'autres ressources naturelles est une vision partagée par de nombreux autres programmes, organisations et conventions. Quelle que soit votre vision, ce guide vous aidera à établir des plans d'action pour qu'elle se réalise.

L'élaboration participative de plans d'action

Ce guide présente un processus d'élaboration participative de plans d'action assorti de techniques d'animation de groupes. Ce processus pourra servir à l'élaboration (ou à la mise à jour) de plans d'action en matière de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation (CESP) ou, de préférence, à l'élaboration de plans d'action en termes de gestion ou de politiques qui intègrent pleinement les activités de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation.

Vous serez guidé tout au long d'un processus en quatre étapes : la première partie sera consacrée à la définition du contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions ; la deuxième partie portera sur la schématisation du changement dans le cadre d'un atelier pluriacteurs ; la troisième partie aura trait à la validation du raisonnement à l'aide de groupes de réflexion et d'enquêtes auprès des acteurs ; enfin, la quatrième partie sera consacrée à la traduction des idées en actions dans le cadre d'un second atelier.

Pour plus de détails sur le déroulement du processus, voir le schéma ci-après.



Si le processus de mise en œuvre des plans d'action n'entre pas dans l'objet du présent guide (consacré à la planification), les techniques exposées seront utiles pendant toute la durée de la phase de mise en œuvre dans le cadre du suivi, de l'évaluation, de l'étude et de la révision des plans d'action, tout en prenant en compte les enseignements tirés.

Le choix des techniques

Trois éléments ont présidé à la conception du processus et à la sélection des techniques énoncées dans le présent guide :

- (1) l'efficacité de la technique pour ce qui est de la réalisation d'une *tâche à accomplir* particulière ;
- (2) comment la technique facilite par ailleurs l'établissement et l'entretien de relations constructives entre les participants au processus de planification des actions (la *tâche fondamentale*) ;
- (3) l'aptitude de la technique à être adaptée et transférée de façon à faciliter d'autres *tâches* (telles que la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et la révision de plans d'action dans le cadre d'une approche de gestion adaptative).

Appliquer ces techniques tout au long du processus de planification des actions permettra à chacun de participer, de communiquer, d'apprendre et d'être mieux sensibilisé. Le seul fait de participer au processus – de manière bien encadrée – peut modifier en profondeur les comportements en renforçant les aptitudes et les compétences en matière de communication, d'apprentissage et de collaboration à long terme, ce qui est particulièrement appréciable

lorsqu'on tient compte de l'évolution constante des choses et de l'importance de concevoir la planification des actions de manière adaptative pour élaborer, étudier et revoir les plans d'action en intégrant constamment les enseignements tirés.

L'adaptation du processus à votre propre contexte

Il importe que le processus d'élaboration participative de plans d'action soit adapté au contexte qui est le vôtre. Nous vous recommandons d'engager des animateurs de processus pluriacteurs, des modérateurs de groupes de réflexion et des spécialistes d'enquête professionnels et locaux qui vous aideront à adapter et à appliquer le processus. Leur faire découvrir ce guide vous permettra de mieux collaborer pour adapter la planification des actions à votre contexte. Nous avons intégré des conseils tout au long de ce guide à cet effet. Ainsi, épaulé par un spécialiste engagé pour gérer différents aspects du processus, vous aurez plus de temps et d'énergie pour vous concentrer sur les idées qui ne manqueront pas de jaillir au fil des étapes.

Nous vous recommandons également de réunir une équipe de base chargée de la planification des actions afin de vous seconder. La première partie de ce processus de planification des actions « *Point de départ – Définition du contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions* » vous aidera à identifier les membres que vous pourrez inviter à former une équipe de base qui vous soutiendra pendant toute la durée du processus.

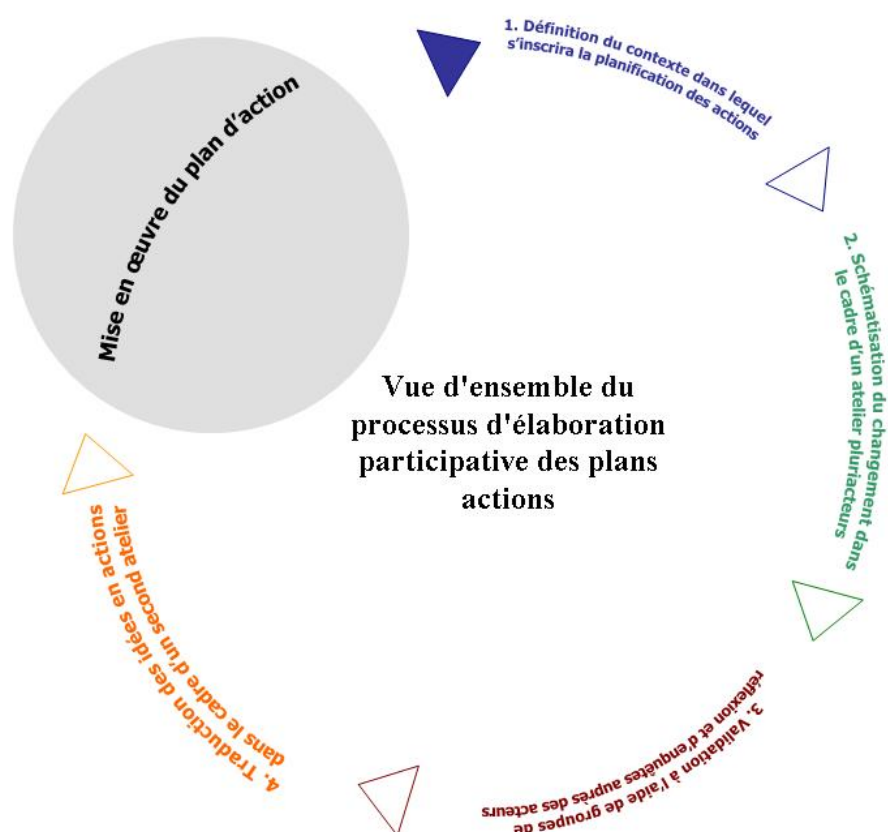
Le calendrier prévu pour ce processus de planification des actions peut varier énormément d'un cas à l'autre et ce guide propose uniquement des délais indicatifs. Lors de l'adaptation de ce processus et des techniques proposées à votre propre contexte, vous serez amené à revoir ces délais pour déterminer le calendrier le plus adapté à votre situation.



Lectures complémentaires tirées de la Boîte à outils de CESP de la Convention sur la diversité biologique (CDB) :

- Qu'entend-on par CESP ? (page 17)
- Check-list : extension de la définition des activités de CESP (page 18)
- Quel est le rôle de la CESP dans la conservation de la biodiversité ? (page 22)
- Comment les activités de CESP se combinent-elles à d'autres moyens d'action ? (page 23)
- Check-list : le rôle de la CESP (page 24)
- La CESP comme partie intégrante des orientations politiques (page 27)
- La CESP en tant qu'outil d'intervention (page 29)
- Être conscient de l'existence de processus pluriacteurs (page 39)
- Comment puis-je procéder pour prendre des avis sur certaines questions ? (page 101)

Première partie : Point de départ – Définition du contexte dans lequel s’inscrira la planification des actions



Vue d'ensemble

Le processus débute par une série de questions qui vous sont adressées. Pour vous aider à y répondre, nous vous proposons de remplir une grille tout en vous proposant des personnes à qui faire appel en cas de besoin. Les questions se rapportent à votre mission et à vos objectifs, aux points de réflexion et aux résultats escomptés ainsi qu'aux délais impartis, aux ressources disponibles et aux éventuels collaborateurs.

Après avoir répondu à ces questions, vous obtiendrez une solide vue d'ensemble du contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions. Vous dresserez également une liste des personnes que vous pourrez inviter à vous rejoindre pour former une équipe de base chargée de la planification des actions. L'étape suivante consiste à convier ces personnes à faire partie de votre équipe et à vous réunir afin de discuter du contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions, de la façon de l'améliorer et des rôles et responsabilités de chacun des membres de l'équipe.

L'ultime étape de cette première partie consistera pour l'équipe de base et vous-même à préparer la tenue d'un atelier pluriacteurs en dressant notamment la liste des participants prioritaires, en réfléchissant à la logistique et en préparant le processus d'invitation.

➡ Pour des orientations étape par étape, suivre ce lien hypertexte vers la page 14.

Étape par étape : Point de départ – Définition du contexte dans lequel s’inscrira la planification des actions

➔ Pour une vue d’ensemble du processus, suivre ce lien hypertexte vers la page [13](#)

Répondre aux questions relatives au contexte

- Il importe d’établir une solide vue d’ensemble du contexte dans lequel s’inscrira la planification des actions. À cet effet, il est utile de définir avec précision les points suivants :
 - Le ou les objectifs du processus de planification des actions et votre rôle dans ce processus, comme indiqué dans le mandat confié par vos supérieurs.
 - Quel est le temps que vous pouvez/pourrez consacrer au processus de planification des actions ?
 - Quelles sont les ressources financières qui sont/seront affectées au processus de planification des actions ?
 - Existe-t-il des processus de planification des actions antérieurs ou en cours en rapport avec vos travaux ?
 - Quelles sont les ressources humaines disponibles pour appuyer le processus de planification ?
 - Quelles sont les personnes qui pourraient/devraient faire partie d’une équipe de base chargée de contribuer à la gestion du processus de planification ?
 - Comment pouvez-vous optimiser vos atouts et gérer vos faiblesses dans le cadre du processus de planification ?
 - Quels sont les obstacles que vous devrez probablement surmonter et quelles opportunités devrez-vous saisir au cours du processus ?
 - Quels sont les éléments dont vos collègues au sein de l’organisation doivent avoir connaissance sur la façon dont ils peuvent participer et répondre aux questions quant au processus ?
- Remplissez la grille ci-dessous (ou créez votre propre version) en indiquant à qui vous pourriez demander de l’aide pour définir le contexte dans lequel s’inscrira la planification des actions.

Si vous êtes l’un des deux Correspondants nationaux de CESP de la Convention de Ramsar, il vous est conseillé de vous réunir et de remplir conjointement la grille et les tableaux suivants afin de définir le contexte dans lequel s’inscrira la planification des actions de CESP.

Grille : quelles sont les personnes susceptibles de vous aider à définir le contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions de CESP ?

(Cochez les cases appropriées) Qui peut vous aider à définir :	Vous-même	Le resp. de l'Autorité administrative de la Convention	Le Correspondant national Ramsar	Le Comité national Ramsar	Le resp. hiérarchique	D'autres collègues	D'autres correspondants nat. de CESP (gouv. et d'ONG)	Des membres du Groupe d'études de CESP	Le resp. du Programme de CESP du Secrétariat Ramsar	D'autres planificateurs d'actions de CESP	Des spécialistes de CESP d'autres organisations	Ajoutez d'autres acteurs pertinents
a. Objectif(s) du processus de planification/ votre rôle												
b. Temps dont vous disposez												
c. Ressources financières												
d. Processus de planification en cours ou antérieurs												
e. Ressources humaines												
f. Membres d'une équipe de base												
g. Vos atouts et vos faiblesses												
h. Obstacles et opportunités												
i. Ce dont vos collègues doivent avoir connaissance au sujet du processus												

Quelles actions devez-vous entreprendre par la suite pour obtenir cette aide ?

- 1.
- 2.
- 3.

a. Définissez le ou les objectif(s) du processus de planification des actions et votre rôle dans ce processus

Il importe de définir avec précision le ou les objectifs du processus de planification des actions. Veillez cependant à ne pas confondre cette opération avec la définition de l'objectif du plan d'action qui en découlera. Ce ou ces objectifs peuvent comprendre les réalisations et les résultats escomptés. Il convient également de définir avec précision votre rôle et celui de votre équipe.

Objectif :

Réalisations escomptées :

Résultats escomptés :

Délai :

Dates clés :

Votre rôle dans ce processus :

b. Établissez de combien de temps vous disposez/disposerez pour vous consacrer au processus de planification des actions

Établir combien de temps vous pourrez consacrer à la planification des actions vous aidera à gérer le processus sans heurt et à répondre aux attentes d'autres personnes intéressées par vos travaux.

À compter d'aujourd'hui (ou de la future date de démarrage) et jusqu'à l'achèvement du processus de planification des actions, estimez le nombre d'heures par semaine que vous pourrez selon toute probabilité consacrer à ce processus. Si vous pensez que le temps dont vous disposerez variera au fil du processus, utilisez des lignes différentes pour indiquer la variation moyenne en heures de travail d'une période à l'autre.

Du 'x' (date) au 'y' (date)	Nombre moyen d'heures hebdomadaires pendant cette période	Nombre total d'heures pendant cette période

Nombre total d'heures que vous pensez pouvoir consacrer au processus :		

(Ajoutez une colonne pour les quatre étapes du processus et démontrez que le succès d'une opération réside dans sa préparation : 50 à 60% du temps sera consacré à la première phase, 5% à la deuxième phase, 20 à 25% à la troisième phase et 10 à 15% à la dernière phase)

c. Définissez quelles ressources financières sont/seront affectées au processus de planification des actions

Savoir de quelles ressources financières bénéficiera le processus de planification des actions est un point de départ important. Il sera possible de rechercher d'autres ressources financières par la suite mais il est probable que le processus de financement en lui-même nécessite un soutien financier.

Si les ressources financières affectées au processus de planification des actions proviennent de plusieurs sources, utilisez une ligne différente pour chacune d'entre elles.

Source de financement	Conditions d'utilisation	Montant (et monnaie)
Total des ressources financières disponibles/affectées :		

d. Faites des recherches sur tout processus de planification des actions antérieur ou en cours en rapport avec vos travaux

Dans le contexte qui est le vôtre, des travaux substantiels ou non ont pu être réalisés par le passé en matière d'établissement de plans d'action. Renseignez-vous à ce sujet avant de démarrer vos propres travaux, ce qui vous permettra d'économiser du temps et de l'énergie et peut-être d'en apprendre davantage sur ce qui a fonctionné ou pas dans le passé.

Décrivez les processus de planification des actions antérieurs ou en cours en rapport avec vos travaux/votre domaine, y compris a) les délais et dates clés jalonnant ces processus, b) les réalisations (y compris en termes de documentation), c) les résultats et c) le nom et les fonctions des principales personnes impliquées.

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

e. Identifiez d'autres ressources humaines disponibles pour appuyer le processus de planification

Les « ressources humaines » englobent le personnel de votre organisation (susceptible d'apporter son aide sur le plan de la gestion financière, de la logistique, etc.) ainsi que les personnes appartenant aux réseaux plus vastes que vous avez établis et compétentes en matière de communication, d'éducation, de sensibilisation, de participation et de gestion de zones humides ou d'autres ressources naturelles ; elles comprennent également d'autres personnes liées à d'autres accords multilatéraux sur l'environnement.

Les accords multilatéraux sur l'environnement pertinents peuvent comprendre les conventions internationales sur la diversité biologique (CDB), les changements climatiques (CCNUCC), la désertification (CCNUD), les espèces migratrices (CMS) ainsi que des initiatives régionales telles que la Directive-cadre sur l'eau de l'UE.

Au sein de votre organisation et de réseaux plus vastes, qui est à même d'appuyer le processus de planification des actions et de quelle façon ?

Qui ?	Comment ?

f. Déterminez qui pourrait/devrait faire partie d'une équipe de base chargée de contribuer à la gestion du processus de planification des actions (si ce n'est déjà fait)

L'« équipe de base » peut se composer de 2 à 4 personnes et devrait comprendre une personne partageant le même rôle que vous (si vous êtes Correspondant national de CESP pour la Convention de Ramsar, il s'agira de votre homologue), une personne au courant des priorités relatives à la gestion des zones humides et à la planification et une personne compétente en planification stratégique.

Membres de l'équipe de base proposés dans le cadre du processus de planification :

-
-
-
-

g. Réfléchissez à la façon d'optimiser vos atouts et de gérer vos faiblesses dans le cadre du processus de planification

Avoir parfaitement conscience de ses atouts et de ses faiblesses et savoir comment optimiser les premiers et gérer les secondes est essentiel pour donner le meilleur de vous-même dans le cadre du processus de planification des actions.

Mes atouts	Comment les optimiser

Mes faiblesses	Comment les gérer

h. Prévenez les obstacles auxquels vous pourrez vous heurter et anticipez les opportunités à saisir au cours du processus

Réfléchir dès le départ aux obstacles que vous aurez probablement à surmonter et aux opportunités qu'il conviendra de saisir dans le cadre du processus de planification des actions vous permettra de vous montrer proactif et de gérer le processus aussi efficacement que possible.

Décrivez les obstacles que vous prévoyez :

-
-
-

Que pourriez-vous entreprendre pour les neutraliser ?

-
-
-

Décrivez les opportunités qui pourraient s'offrir à vous :

-
-
-

i. Au sein de votre organisation, quels sont les éléments dont vos collègues doivent avoir connaissance a) sur la façon dont ils peuvent participer au processus et b) pour être en mesure de répondre aux questions relatives au processus. Comment ferez-vous en sorte qu'ils disposent de ces connaissances et informations tout au long du processus ? Décrivez votre projet.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Pour un complément d'information, consulter la Boîte à outils de CESP de la Convention sur la diversité biologique (CDB) à l'adresse : <http://www.cepatoolkit.org/>

- Check-list : Moyens et canaux de communication internes (page 55)

Réunir l'équipe de base pressentie pour la planification des actions

- Invitez les personnes que vous presentez pour former l'équipe de base en charge de la planification des actions (voir le point f. ci-dessus) à participer à une réunion (si ce n'est déjà fait) pour discuter des points suivants :
 - le contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions et la façon de l'améliorer ;
 - la formation d'une équipe de base chargée de la planification des actions et les rôles et responsabilités que les membres sont prêts et capables d'assumer ;
 - la mise en correspondance du contexte et du processus de planification ;
 - les préparatifs en vue d'un atelier pluriacteurs.
- À l'ouverture de la séance, présenter à tous les participants l'aperçu du contexte dans lequel s'inscrira la planification des actions en partant des conclusions de la première étape pour dresser un rapport succinct :

➡ Pour un aperçu schématique du processus de planification des actions de CESP, suivre ce lien hypertexte vers la page [10](#).

Aperçu du contexte lié à la planification des actions de CESP

- Objectif du processus de planification (réalisations, résultats, délais et dates clés)
- Votre rôle et le temps dont vous disposez
- Ressources financières
- Processus pertinents de planification d'actions de CESP antérieurs/en cours
- Personnes de votre organisation et réseaux capables d'appuyer le processus
- Membres pressentis pour former une équipe de base
- Comment procéder pour optimiser vos atouts et gérer vos faiblesses dans le cadre du processus
- Obstacles et opportunités



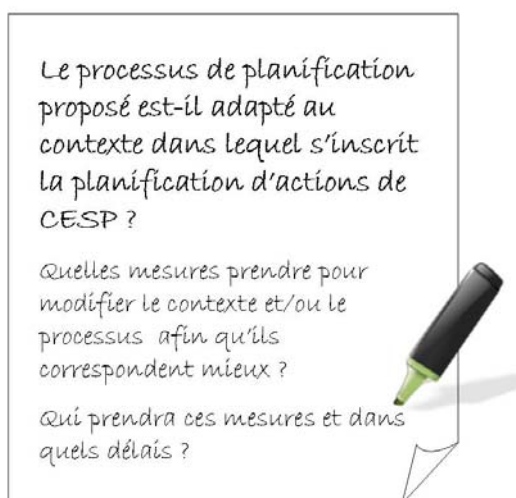
Renforcer le contexte et le processus

- Après avoir présenté cet aperçu, se pencher sur les questions suivantes :



Inscrire les recommandations, les décisions et les actions sur un tableau à feuilles mobiles.


- Ensuite, exposer à l'équipe de base en charge de la planification le processus d'élaboration des plans d'action tel qu'il est proposé dans ce guide – en présentant aux participants l'aperçu schématique de l'ensemble du processus ainsi que les différents descriptifs.
- Réfléchir à présent au processus de planification proposé à la lumière des discussions sur le contexte de la planification qui se sont tenues précédemment. Discuter en tant qu'équipe des points suivants :




Ici encore, inscrire les recommandations, les décisions et les actions sur un tableau à feuilles mobiles.

Préparer la tenue de l'atelier pluriacteurs

- À présent, faire porter l'attention sur l'étape suivante du processus de planification des actions, à savoir l'atelier pluriacteurs.
- Réfléchir aux personnes qui devraient être invitées à participer à cet atelier pluriacteurs. Commencer par faire un tour de table sur les deux questions suivantes :



Quelles sont les personnes qui ont été/sont/pourraient être Les plus affectées par l'utilisation des zones humides ?



Quelles sont les personnes qui ont affecté/affectent/pourraient affecter le plus l'utilisation des zones humides ?



Pour un complément d'information, consulter la Boîte à outils de CESP de la Convention sur la diversité biologique (CDB) à l'adresse :

<http://www.cepatoolkit.org/>

Qu'est-ce qu'un acteur ? (page 161) ; Check-list : identifier les acteurs (page 162).

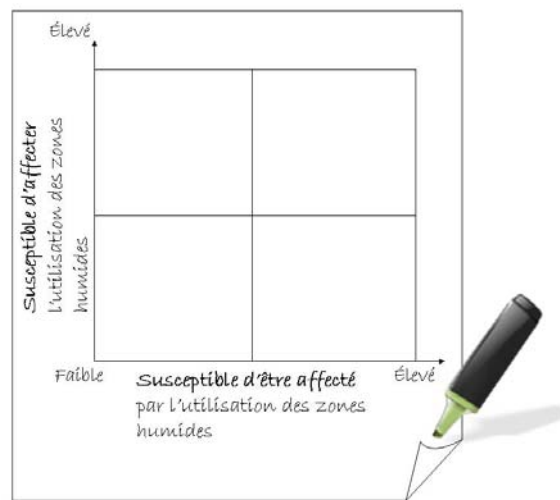
- Passer en revue les deux listes d'acteurs dressées. Si des organisations ou des groupes figurent sur les listes, réfléchir aux personnes – à l'intérieur de ces organismes et groupes – constituant les acteurs les plus importants et inscrire leur nom sur les listes.

Vérifier si des acteurs apparaissent sur les deux listes (ceux *affectant* le plus et ceux les plus *affectés* par l'utilisation des zones humides) ; entourer leur nom et les retenir comme acteurs et participants prioritaires à l'atelier pluriacteurs.

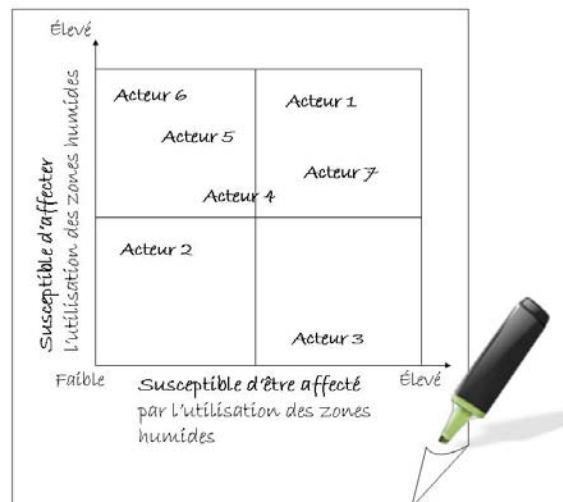
- Revoir également la liste des personnes susceptibles de vous aider – établie précédemment au moment de définir avec précision le contexte de la planification. Lesquelles de ces personnes constituent des acteurs prioritaires ?

Dresser une liste des acteurs prioritaires sur une feuille séparée et les numéroter en vue de l'exercice suivant.

- À présent, reproduire le schéma ci-dessous sur une feuille du tableau pour passer de cette liste à une classification des acteurs en fonction du niveau auquel ils *affectent* (réellement ou potentiellement) ou *sont affectés* par l'utilisation des zones humides (de faible à élevé).



La grille obtenue ressemblera au modèle ci-dessous :



- La position des différents acteurs sur la grille vous aidera à classer par ordre de priorité les personnes que vous inviterez à participer à l'atelier pluriacteurs.

Donner la priorité absolue aux acteurs figurant en haut des deux axes (dans le cadre en haut à droite). Entourer leur nom.

Avant de poursuivre, totaliser le nombre d'acteurs que vous avez désormais inscrits comme prioritaires dans le cadre en haut à droite. Le nombre idéal de participants à l'atelier pluriacteurs est compris entre 24 et 36. (Naturellement, vous pouvez inviter davantage de personnes en adaptant le processus en conséquence). Combien d'autres participants souhaitez-vous par conséquent inviter en priorité ?

(Si vous dénombrez plus de 20 participants, il se peut que l'animateur ait besoin d'un supplément d'aide de la part de l'équipe de base, élément dont vous devrez tenir compte dans votre planification).

Ensuite, accorder la priorité la plus faible aux acteurs qui n'affectent que très peu ou ne sont que très peu affectés par la santé et l'utilisation des zones humides (ceux figurant dans le cadre en bas en gauche). Puis penchez-vous sur les deux cadres restants. Au moment d'établir s'il s'agit d'acteurs prioritaires, réfléchir au type de rapport qu'ils entretiennent avec les zones humides. S'agit-il d'un rapport financier, émotionnel, positif ou négatif ? Réfléchir également aux relations qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs car le comportement de certains peut servir de moteur au comportement d'autres. Essayer de trouver un juste équilibre entre les acteurs dont les noms figurent dans ces deux cadres car les uns et les autres apporteront une contribution utile à plusieurs égards pendant l'atelier pluriacteurs.

Envisager également d'inviter des personnes extérieures compétentes en meilleures pratiques.

Autres éléments à prendre en compte en ce qui concerne la diversité, l'équilibre et les compétences des uns et des autres :

- acteurs intergouvernementaux, organisations non gouvernementales et secteur privé ;
- représentation d'organisations internationales, régionales, locales, de communautés et de groupes autochtones ;
- décideurs politiques, spécialistes et grand public
- genre et âge ;
- diversité sectorielle (par exemple secteurs de l'eau, de l'énergie, du tourisme, de l'agriculture, de la recherche et de l'éducation) et géographique
- veiller à inclure ceux dont la subsistance est le plus étroitement liée aux ressources naturelles et ceux qui sont le plus touchés par les décisions concernant leur utilisation.

- En sopesant ces différents éléments, dresser une liste des acteurs à inviter à l'atelier – garder à l'esprit qu'il ne s'agit que de la première étape d'un processus de planification d'actions itératif. D'autres occasions de mobiliser les acteurs surgiront, et

➔ **CONSEIL** : il est recommandé aux Correspondants nationaux de CESP de se reporter à l'encadré suivant intitulé « Groupes et acteurs cibles possibles » (extrait du Manuel Ramsar CESP- Zones humides). Suivre ce lien hypertexte vers la page [27](#)

de nouveaux acteurs seront même décelés et classés comme prioritaires au fil du processus.

➔ **CONSEIL** : Pour des « Conseils pour l'animation d'ateliers pluriacteurs », suivre ce lien hypertexte vers la page 32.

À noter qu'il n'est pas rare que ces listes soient établies à partir de nos propres hypothèses. Il est toujours judicieux de vérifier ces listes préliminaires auprès de représentants des groupes d'acteurs en leur demandant leur avis à l'occasion de réunions informelles ou de conversations téléphoniques. Rendez-vous dans l'espace naturel dont vous vous occupez et tenez des réunions dans différents endroits tels que des jardins, des champs, des bureaux locaux, des magasins ou des cuisines ; ce sera un excellent moyen de se renseigner sur les plus importants leaders d'opinion des principaux groupes d'acteurs.

- Lisez le contenu de l'encadré assorti d'un renvoi intitulé « Conseils pour l'animation d'ateliers pluriacteurs » ; il vous aidera dans votre réflexion sur certains aspects liés à l'identité culturelle et à la diversité. Examinez en quoi ces éléments peuvent influencer de manière importante sur la planification de l'atelier, la logistique et la communication.
- Enfin, rédigez vos invitations à l'atelier. À l'intérieur de ces invitations, indiquez clairement l'objet du processus (reportez-vous à l'objectif de la planification des actions) ainsi que la nature et le degré de participation – y compris en termes de prise de décisions – afin de répondre aux attentes des acteurs.

Le/les animateur(s) professionnel(s) que vous engagerez pour vous épauler dans l'organisation de l'atelier pluriacteurs devrai(en)t avoir l'expérience nécessaire pour vous aider à affiner le processus ainsi que vos messages d'invitation pour qu'ils portent tous leurs fruits.

N'oubliez pas – cette invitation est une occasion importante d'influer sur l'attitude des acteurs, à commencer par leur décision de participer ou non. À noter qu'il peut être plus judicieux d'aller en personne à la rencontre des acteurs afin de leur expliquer le concept et ce que l'on attend d'eux. Cette démarche est particulièrement importante dans le cas des acteurs de première priorité. En règle générale, il convient de personnaliser au maximum l'invitation et de veiller à prévoir un moment pour relancer la personne, que ce soit par courrier électronique ou par téléphone.

Encadré : Groupes et acteurs cibles possibles du Programme de CESP de la Convention de Ramsar sur les zones humides



Texte adapté à partir de l'appendice du document « *CESP-Zones humides : Programme de la Convention sur la communication, l'éducation et la sensibilisation du public (CESP) 2003-2008* » (Secrétariat de la Convention de Ramsar, 2007)
(http://www.ramsar.org/lib/lib_handbooks2006_e04.pdf) (À remplacer suite à la COP10 en 2008)

Il existe un grand nombre de groupes cibles possibles pour le Programme de CESP qui entrent dans la catégorie la plus large de la communauté en général ou de la société civile. Pour aider les Parties contractantes, entre autres, à utiliser le Programme et à décider des actions à prendre, cet appendice décrit 27 sous-groupes de la société civile susceptibles de faire une différence importante et immédiate dans l'état et la pérennité des zones humides.

Lorsqu'elles préparent des programmes d'action nationaux ou locaux d'après le présent Programme de CESP, les Parties contractantes, entre autres, sont priées de tenir compte de cet appendice dans leur propre contexte pour déterminer les groupes cibles les plus prioritaires.

Une des hypothèses fondamentales du Programme de CESP est que plus il y aura d'actions entreprises en réaction, plus il y aura d'acteurs qui deviendront des agents, des ambassadeurs et des défenseurs de la Convention sur les zones humides et des principes qu'elle cherche à faire appliquer. L'appui au présent Programme de CESP doit donc être vu comme un investissement dont le but est d'aider les décideurs et de susciter des actions à l'échelle locale pour réaliser la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides.

A) Le public en général

Groupes/individus cibles

Les propriétaires (en particulier ceux qui ont la responsabilité de gérer des zones humides)

Les populations autochtones et les communautés locales

Raisonnement

Il s'agit de personnes qui prennent des décisions ayant une incidence directe sur les zones humides. Les Parties contractantes et Ramsar doivent les informer et leur donner accès à des informations spécialisées et à des experts.

Beaucoup de populations autochtones et de communautés locales qui vivent en association avec les zones humides savent comment gérer ces écosystèmes de façon durable, et dans certains cas entretiennent des liens culturels avec les zones humides. Ramsar devrait encourager l'échange de l'expérience de ces populations avec celle d'autres gestionnaires des zones humides.

Les femmes	Faire participer davantage de femmes à la gestion des zones humides est une priorité car, dans beaucoup de sociétés, elles tendent à jouer un rôle de premier plan dans la cellule familiale et sont plus disposées à changer de mode de vie. Elles communiquent parfois davantage avec les enfants de la famille.
Les enfants	Les enfants sont les gestionnaires/gardiens de l'environnement de l'avenir et Ramsar doit veiller à ce qu'ils aient conscience de l'importance des zones humides et des moyens de les utiliser rationnellement. De par l'enseignement qu'ils reçoivent, les enfants peuvent aussi devenir les éducateurs de leurs parents.
Les organisations non gouvernementales, nationales et locales	Dans beaucoup de pays, les ONG locales jouent un rôle actif vital. Il faut mettre à leur disposition des informations spécialisées et des experts.
Les responsables de moyens de communication électroniques et imprimés	La communication de messages positifs, chargés d'informations sur les zones humides, à la communauté en général peut être accélérée par l'intermédiaire d'articles et de nouvelles, communiqués par moyens électroniques et imprimés.
Les chefs de communautés et personnalités – athlètes, personnalités du sport, personnalités religieuses, artistes, membres de la famille royale, enseignants, personnalités qui influencent l'opinion publique, etc.	Les chefs de communautés peuvent se servir de leur image publique pour attirer l'attention sur ces questions ; ceux qui s'intéressent à la conservation des zones humides peuvent être les meilleurs ambassadeurs de Ramsar.
B) Les gouvernements à tous les niveaux	
Groupes/individus cibles	Raisonnement
Les décideurs et planificateurs de l'environnement dans les collectivités locales et les administrations gouvernementales nationales, provinciales et d'État	Ces fonctionnaires sont des décideurs clés à l'échelle locale, sous-régionale et nationale. Leurs décisions peuvent avoir un effet direct sur les zones humides, aussi bien positif que négatif, soit au niveau local, soit à l'échelle du bassin hydrographique/bassin versant.
Les gestionnaires des zones humides (gardiens, guides, etc.) dans les administrations nationales, provinciales/d'État et locales	Ces personnes ont besoin de conseils sur les meilleures pratiques de gestion des écosystèmes de zones humides, et sur la manière de s'assurer du soutien et de la participation du public à leur travail, en particulier lorsqu'elles gèrent des sites Ramsar. Les gestionnaires de sites disposent également d'une expérience pratique de première main et il est prioritaire de trouver des moyens pour qu'ils puissent partager ces expériences entre eux et avec d'autres.
Les Autorités administratives	Elles devraient avoir à leur disposition les meilleures

nationales pour la Convention de Ramsar

Les autorités administratives nationales et correspondants nationaux pour d'autres conventions relatives à l'environnement

Les comités consultatifs nationaux pour la Convention de Ramsar et d'autres conventions relatives à l'environnement (par exemple, les Comités nationaux Ramsar)

Les ministres responsables de tous les portefeuilles du développement durable et des conventions relatives à l'environnement ainsi que les membres du Parlement – national, d'État/provincial et local

Les organismes d'aide nationaux, les bailleurs de fonds bilatéraux

Les ambassadeurs et le personnel des missions à l'étranger

informations en vue de l'application et de la diffusion.

S'il doit y avoir une approche plus intégrée de la gestion des terres et des ressources d'eau, y compris des zones humides, il est nécessaire de susciter une plus grande compréhension et un plus grand intérêt pour la Convention de Ramsar chez ceux qui sont chargés de l'application d'autres conventions.

De même, il est nécessaire de susciter une plus grande compréhension et un plus grand intérêt pour la Convention de Ramsar chez ceux qui conseillent les gouvernements à propos de l'application de Ramsar et d'autres conventions.

Ramsar a besoin d'obtenir l'aide de ces ministres et de tous les membres des gouvernements car ils ont un effet direct sur l'établissement des politiques, l'attribution des budgets, etc. Des membres du Parlement (ceux qui sont dans les partis d'opposition) pourraient un jour occuper ces postes.

La Convention doit s'assurer qu'il y a une bonne compréhension générale concernant ses fonctions chez ces organisations qui traitent avec les gouvernements en ce qui concerne différentes questions de développement durable. Ramsar doit veiller à ce que les fonctionnaires pertinents soient informés et en mesure de soutenir les principes de Ramsar dans le cadre de projets pratiques, dans chaque Partie contractante.

Il importe que ces fonctionnaires comprennent pleinement la Convention de Ramsar et son *modus operandi* afin que les gouvernements nationaux puissent être mieux informés.

C) Les organisations internationales et régionales

Groupes/individus cibles

Les organisations mondiales – Banque mondiale, Fonds pour l'environnement mondial, Programme des Nations Unies pour le développement, Programme des Nations Unies pour l'environnement, Partenariat global pour l'eau, etc.

Raisonnement

La Convention doit veiller à ce que les organisations qui traitent avec les gouvernements de différentes questions de développement durable comprennent bien le sens de ses activités. Lorsque les organisations ont des programmes de financement, Ramsar doit faire en sorte que les fonctionnaires pertinents soient bien informés et en mesure de soutenir les principes Ramsar à travers des projets pratiques, dans chaque Partie contractante.

Les organisations régionales – Programme régional océanien de l'environnement, Commission européenne, Communauté d'Afrique australe pour le développement (SADC), Banques régionales de développement, Programme sur l'environnement de l'ANASE, etc.

Les ONG mondiales partenaires et autres ONG régionales et internationales

Les secrétariats d'autres instruments sur l'environnement (CBD, CLD, CMS, CCNUCC, CITES, Patrimoine mondial, MAB)

Comme ci-dessus.

Les cinq ONG Partenaires de Ramsar (BirdLife International, UICN, IWMI, WWF et Wetlands International) sont toutes actives et efficaces dans leur promotion de la Convention de Ramsar. Il faut que d'autres ONG internationales et régionales communiquent le message de Ramsar.

Il est essentiel de renforcer la synergie entre les conventions aux niveaux mondial et national.

D) Le secteur privé

Groupes/individus cibles

Les bailleurs de fonds/donateurs éventuels

Les principaux secteurs

- eau et assainissement
- irrigation et adduction d'eau
- agriculture
- mines
- foresterie
- pêche
- gestion de l'environnement
- tourisme
- élimination des déchets
- énergie

Les associations professionnelles

Raisonnement

Ramsar prône l'utilisation durable des zones humides et doit donc faire en sorte que le secteur privé participe afin de garantir que les activités entreprises par ce secteur ne soient pas contraires aux objectifs de la Convention.

Dans ces secteurs, entre autres, se trouvent les industries qui sont le plus susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur les zones humides. Ramsar doit encourager ces entreprises à adopter des pratiques qui n'aboutissent pas à la disparition des zones humides.

Ramsar devrait encourager les associations professionnelles à appliquer le principe d'utilisation rationnelle de Ramsar.

E) Le secteur de l'éducation et les établissements d'enseignement

Groupes/individus cibles

Les ministères de l'Éducation, autorités chargées d'établir les programmes, académies et universités, formateurs, etc.
Les associations nationales et internationales d'enseignants

Les réseaux nationaux et internationaux, associations et conseils d'éducation à l'environnement

Les centres pour les zones humides/ l'environnement, zoos, aquariums, jardins botaniques, etc.

Les réseaux nationaux et internationaux de bibliothèques

Raisonnement

Tous peuvent aider à faire inscrire la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides dans les programmes scolaires et autres programmes officiels.

L'intégration des principes Ramsar dans les programmes d'enseignement et d'apprentissage peut généralement être accélérée si l'on travaille en collaboration avec les associations d'enseignants.

Les questions concernant les zones humides et l'eau peuvent être intégrées dans le programme et d'autres matériels pédagogiques conçus par ces organisations.

Ce sont des lieux rêvés pour promouvoir le message Ramsar et les efforts devraient être intensifiés en vue de garantir qu'ils aient à disposition des informations et du matériel pertinents.

Les réseaux de bibliothèques sont des lieux excellents pour rendre l'information sur Ramsar et les zones humides encore plus accessible à la communauté en général.

Encadré : Conseils pour l'animation d'ateliers pluriacteurs



Adapté de « *Tips for Training International Groups* », de Gillian Martin Mehers, avec nos remerciements : <http://welearnsomething.pbwiki.com/f/Module+2+-+Tips+For+Training+International+Groups.pdf>.

Imaginez un atelier où certains participants arriveraient en avance et d'autres très en retard, où certains resteraient muets pendant toute une séance plénière alors que d'autres n'auraient de cesse de contester les propos de leurs homologues, où certains préféreraient regagner leur chambre (d'où ils tarderaient à revenir) plutôt que de partager un déjeuner, où certains désapprouveraient l'ordre du jour et s'emploieraient à faire en sorte que d'autres le bouleversent, où certains refuseraient de participer aux activités interactives tandis que d'autres tenteraient de s'accaparer tout exercice par petits groupes. Certains ne manqueront pas de trouver pénibles toutes ces perturbations mises bout à bout, vous y compris !

Or, tous ces situations *peuvent* se produire au cours d'un atelier. Vous vous demanderez alors ce qui se passe avec votre groupe alors que vous serez témoin de toutes sortes de comportements très différents de ceux auxquels vous êtes peut-être habitués. La culture peut-elle être un élément d'explication ? Que pouvez-vous faire ?

Comprendre l'identité culturelle au sein d'un groupe composé d'individus de différentes nationalités revient souvent à comprendre le métissage culturel du groupe : certains groupes culturels prédominent-ils ? Existe-t-il des cultures « enchâssées » dans d'autres ? Des tensions exacerbées par le thème de l'atelier ?

Préparer un atelier pluriacteurs peut prendre beaucoup de temps car vous devrez vous renseigner sur les caractéristiques propres à chacun des acteurs et des cultures présents, ainsi que sur l'éventuelle dynamique qui pourrait les animer. Or, il se peut qu'une partie de cette dynamique ne se manifeste qu'en cours d'atelier, lorsque les personnalités des participants se révéleront et commenceront à s'affirmer, raison pour laquelle il peut être difficile de s'y préparer.

Cela dit, il y a plusieurs solutions que vous pouvez adopter même si vous n'avez pas l'habitude de travailler avec tous les acteurs représentés. N'oubliez pas : nul ne représente une seule culture ou un seul groupe d'acteurs ! Vous trouverez ci-après sept conseils qui pourront vous être utiles.

I. Prévoir des moments à l'intérieur de l'ordre du jour pour obtenir les informations dont vous avez besoin pour travailler efficacement avec le groupe international

Pour ce faire, vous pourrez peut-être prévoir plusieurs activités préliminaires incitant les participants à décrire leur parcours, à exprimer leurs attentes, à expliquer leur attitude et à se positionner au sein du groupe. Il existe plusieurs exercices préliminaires simples qui ressemblent à des exercices classiques permettant de faire connaissance mais qui visent précisément à générer ce genre d'information. Ces exercices vous permettent non seulement de mieux cerner les origines diverses du groupe mais également de faire prendre conscience au reste du groupe de sa diversité en mettant en lumière le contexte culturel et les origines et expériences de chacun.

Avec un peu de chance, les participants seront ensuite attentifs au fait que le processus de formation et son contenu peuvent donner lieu à des attitudes différentes et qu'il est important de respecter ce point. Ces activités préliminaires serviront également à mettre en évidence des similarités au sein du groupe et pourront vous aider à progresser dans la mise au point d'une « culture d'atelier » propre à votre séance de formation.

2. Être explicite quant aux règles qui régiront l'atelier

Au sein d'un groupe où les comportements vis-à-vis des horaires, du respect à avoir envers un orateur ou une autorité ou de la prise de parole en public peuvent varier, il peut être utile d'établir ou de faire réfléchir à un ensemble de règles valables pour l'ensemble des participants à l'atelier. Dans le cadre d'une courte séance de « brainstorming », un groupe peut par exemple exposer brièvement certaines « règles » à adopter en commun au cours de la séance de formation ; il peut tout simplement s'agir de respecter les horaires, de prendre la parole à tour de rôle ou de respecter des avis divergents. Ces règles peuvent être affichées et former une « culture » partagée par le groupe. Si vous n'avez pas le temps d'organiser ce type d'exercice de manière participative, vous pouvez également préparer à l'avance ces lignes directrices et les soumettre à commentaires. N'oubliez pas, cependant, que certaines cultures sont plus réceptives lorsque des décisions touchant l'ensemble du groupe sont prises de manière plus interactive. Enfin, il est plus facile d'adhérer à ces règles – et de les respecter, en ce qui vous concerne – si vous les façonnez vous-même !

3. Adopter une méthode plus interactive et prévoir suffisamment de temps pour les discussions

Certains ateliers reposent sur de longues interventions, ce qui peut convenir à certains groupes culturels et déplaire à d'autres qui souhaiteraient participer plus activement aux séances. En outre, dans le cadre d'un groupe pluriacteurs, vous serez obligé de par la simple diversité des personnes présentes d'incorporer de nombreux qualificatifs. Ayez conscience que cette opération amoindrira quelque peu le fond de votre propos et qu'adopter une méthode interactive pourrait vous être utile. Prévoyez par exemple des séances commençant par une question adressée à l'ensemble du groupe suivie d'une discussion, puis amenez progressivement l'objet de votre propos que vous ajusterez ou juxtaposerez aux commentaires émis pendant la discussion. La durée des débats sera systématiquement plus longue que prévue car les participants éprouveront le besoin de soulever des questions et d'exprimer des points de vue qui n'auront pas été abordés par vous-même ou d'autres participants. Essayez de tenir compte de cet aspect et de prévoir suffisamment de temps car ces échanges peuvent constituer la meilleure source d'enseignements de la journée.

4. Employer toute une palette de méthodes de formation

Dans certaines cultures, interroger ouvertement un orateur en séance plénière ne se fait pas ; les participants écoutent les exposés assis en silence et il n'y a pratiquement aucun débat par la suite. Dans d'autres cultures, les participants brûleront de poser des questions à l'orateur et trouveront normal de l'interrompre (puisque dans leur culture, ils sont souvent incités à agir de la sorte par les orateurs eux-mêmes). Lors d'une séance plénière ou en présence d'un large public, la participation peut également être entravée par la perception qu'ont les gens de leurs compétences linguistiques. Dans un groupe composé d'individus de différentes nationalités, il y a de fortes chances que les anglophones (si la langue utilisée est l'anglais) s'expriment davantage que les participants ayant l'anglais pour deuxième voire troisième langue. Toutes ces raisons plaident en faveur de l'utilisation de méthodes variées au cours de l'atelier. Ne vous reposez pas trop sur le modèle standard d'« exposé en séance plénière suivi d'un exercice de questions réponses ». À la

place, changez fréquemment d'activités pour tenir compte des différents styles d'apprentissage et de participation de votre auditoire. Faites appel à toutes sortes d'activités, par exemple des travaux par petits groupes, des activités en binômes, des questionnaires individuels, etc. N'hésitez pas non plus à recourir aux techniques de « brainstorming », aux jeux et aux activités de résolution de problèmes impliquant la participation de chacun. Certains participants exigeront de la structure, d'autres aspireront à des moments de créativité plus libres (qui pourront néanmoins être discrètement structurés), ce qui doit vous inciter à changer fréquemment de méthode.

Pensez également à prévoir des séances regroupant des participants par zone géographique, de façon à former des groupes où plusieurs langues ou dialectes seront parlés, ce qui peut atténuer la fatigue liée à la langue, sachant qu'il est très pénible de travailler toute une journée dans une langue qui n'est pas la vôtre. Regrouper des personnes par langue peut également les aider à parler entre elles du contenu de la formation et à s'aider mutuellement à combler d'éventuelles lacunes de compréhension. Ainsi, dans le cadre de l'atelier, prévoir à intervalles soigneusement espacés des activités où les participants pourront se retrouver par groupes linguistiques, ce qui se révélera plus agréable pour eux et pourra nettement améliorer la participation et la compréhension globales.

5. Garder à l'esprit que la plupart des participants, voire la totalité, interviennent dans un contexte culturel qui n'est pas le leur

Dans le cadre d'un atelier pluriacteurs, presque la totalité des participants interviennent dans un contexte qui ne leur est pas familier, raison pour laquelle vous devrez prendre garde aux malentendus culturels qui pourraient nuire à l'attention et au comportement des participants, pendant et en dehors de l'atelier. Il peut s'agir de problèmes linguistiques, alimentaires ou, en règle générale, du simple fait de se trouver en dehors de sa propre culture et de ses repères habituels. Voici quelques éléments à prendre en considération :

- en ce qui concerne l'alimentation, veillez à prévoir systématiquement des menus végétariens et, en règle générale, évitez le porc car dans de nombreuses cultures, il n'est pas consommé (ni même approché) ;
- lors des cocktails, veillez à prévoir de nombreuses boissons sans alcool et évitez le terme « cocktail » au bénéfice du terme « réception » car, une nouvelle fois, dans certaines cultures, on réagira fortement face à des événements axés sur l'alcool (ou bien certains participants pourront s'inquiéter à l'idée que leur entourage, à la lecture du programme de formation, réagisse de la sorte) ;
- vérifiez si votre séance de formation comprend des jours fériés. Le ramadan, par exemple, est un mois de l'année particulier dans le monde musulman qui présente des caractéristiques qu'il faudra prendre en considération si vous comptez des pratiquants musulmans parmi votre auditoire, comme prévoir des petits déjeuners avant le lever du soleil, réserver régulièrement dans la journée des temps de prière, éviter de proposer des boissons ou des aliments dans la journée et prévoir de grands repas après le coucher du soleil.

6. Adapter son discours au groupe

Si vous savez qu'une majorité des participants n'a pas pour première langue la langue utilisée pour l'atelier, réfléchissez à votre façon de vous exprimer – en particulier si vous avez cette langue comme langue maternelle ou que vous la parlez couramment. Le groupe appréciera que vous essayiez d'adapter quelque peu votre discours – par exemple en essayant de parler plus lentement, d'articuler plus clairement ou d'éviter d'employer des tournures idiomatiques ou

expressions peu connues. Formuler différemment son propos peut être également utile, notamment si vous vous rendez compte que des participants n'ont peut-être pas saisi le sens d'un terme ou d'une tournure de phrase inconnu(e). Veillez cependant à ce que vos efforts de clarification ne rendent pas votre discours trop simpliste, car vous pourriez alors paraître condescendant !

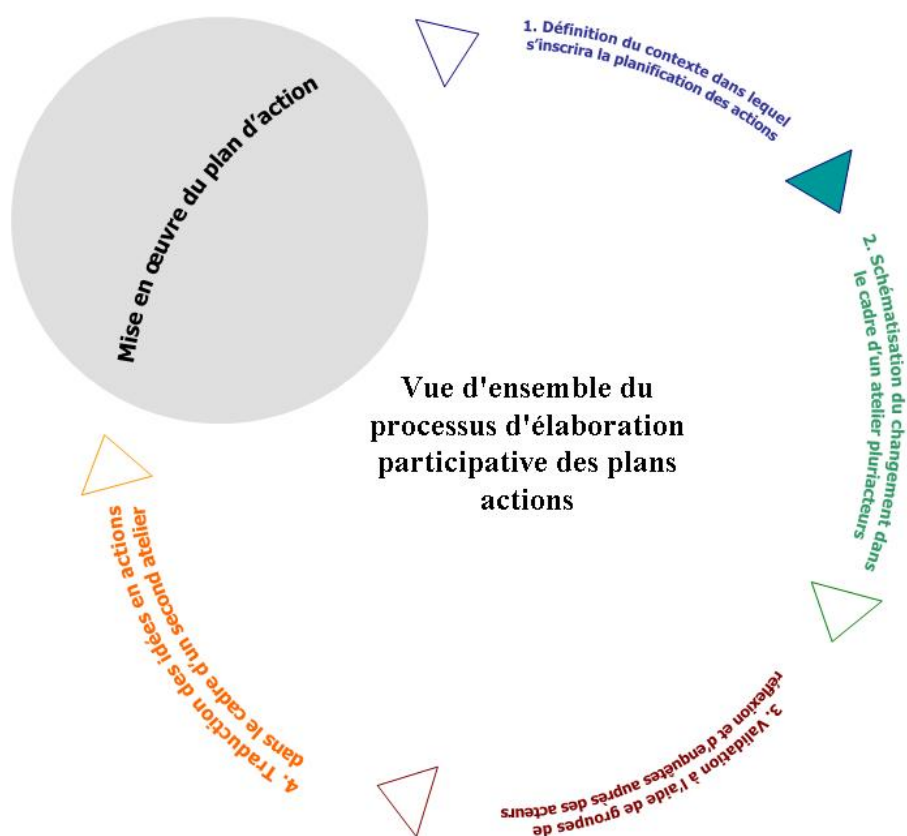
Utiliser une seconde langue pour un atelier peut également influencer sur son programme. En effet, toute activité d'échange par groupes où un groupe mixte doit s'exprimer dans une *seconde* langue commune va prendre plus de temps que si tout le monde pouvait s'exprimer dans sa première langue. Par exemple, si vous prévoyez normalement 20 minutes pour une séance donnée dans votre pays d'origine (où tout le monde parle sa langue maternelle), vous devrez prévoir au moins 10 minutes supplémentaires en cas de groupe mixte. Vous devrez peut-être aussi attendre plus longtemps en cas de questions posées au groupe ; quel que soit le niveau de maîtrise d'une langue par un individu, il lui faut dans tous les cas plus de temps pour traiter une question et formuler une réponse dans une langue qui n'est pas la sienne.

7. Prévoir des activités de renforcement de l'esprit d'équipe et de résolution commune de problèmes

Dans le cadre d'un groupe présentant une grande diversité culturelle, il conviendra de redoubler d'efforts pour aider les participants à travailler ensemble pour surmonter la distance qui se crée généralement lorsque les gens ont le sentiment de ne pas se connaître. Des activités de renforcement de l'esprit d'équipe peuvent aider les participants à passer de la phase de « normalisation » (à savoir se montrer poli mais peu impliqué) à la phase de « participation » où ils auront le sentiment de former une équipe et l'envie de travailler ensemble dans le cadre d'une activité. Les activités de renforcement de la cohésion du groupe permettent également de mieux connaître ses pairs, l'accent portant non pas sur la relation entre le formateur et l'ensemble du groupe mais sur les interactions entre les participants eux-mêmes. Il importe néanmoins de réfléchir à l'opportunité de certains jeux. En effet, dans certaines cultures, on ne participera pas à tel ou tel jeu impliquant une proximité ou un contact physique avec le sexe opposé. Si le groupe comprend des individus où de tels jeux ne sont pas admis, réfléchissez à la façon de les adapter pour éviter un contact physique étroit entre participants. Si vous réussissez dans votre mission de renforcement de l'esprit d'équipe, cette interaction entre les participants se manifestera dans le cadre d'autres activités voire en dehors de l'atelier. Ainsi, alors que des personnes s'en tenaient à leur groupe national en début d'atelier, vous les verrez de plus en plus parler et partager des repas avec des personnes d'autres régions du monde.

Travailler avec des groupes pluriacteurs peut être difficile mais également fascinant. Mettre en pratique certains de conseils ci-dessus pourra vous aider à faire en sorte que votre atelier convienne à un maximum de personnes présentes, qu'il se déroule sans heurt, et contribuera à ce que les participants se concentrent sur son contenu plutôt que sur le fait que, tout comme vous, ils se trouvent dans un pays et un environnement de travail qui ne leur sont pas familiers.

Deuxième partie : Atelier pluriacteurs – Schématisation du changement



Vue d'ensemble

Vous vous rendrez compte que cet atelier pluriacteurs, animé par des professionnels, favorise un climat de confiance productif en suscitant chez les acteurs la motivation et l'assurance nécessaires pour participer. Ce processus permet d'obtenir des résultats précis dont différents modèles de changement qu'il vous incombera d'étudier et d'approuver aux côtés de l'équipe de base lors de la troisième partie du processus. Voici une vue d'ensemble de haut niveau du premier atelier.

L'atelier débute par l'accueil des participants, puis chacun d'entre eux se présente. Sur la base de leur expérience personnelle, ils exposent ce qui, selon eux, contribue à la réussite d'un processus de groupe ; ces informations servent à dresser une liste de principes pour la suite de l'atelier.

Lors de la séance suivante, chaque participant dresse une représentation visuelle du paysage de zones humides et du bassin hydrographique et la soumet à l'assemblée. Le groupe discute des différents commentaires formulés et découvre les diverses caractéristiques du paysage présentant un intérêt et de la valeur aux yeux des différents participants.

Ensuite, chaque participant fait le récit du changement le plus significatif auquel il a assisté/qu'il a connu et qui a bouleversé le caractère durable des zones humides composant le paysage. Le groupe discute de la portée de ces récits et étudie les éléments qui ont entraîné ces changements profonds.

Sur la base de leur réflexion quant aux caractéristiques d'intérêt et de valeur du paysage et en s'inspirant des récits relatifs aux changements significatifs, les participants décrivent le paysage à une date précise dans le futur, date à laquelle les zones humides seront utilisées de manière rationnelle. Le groupe discute de ses différentes conceptions.

À partir de ces conceptions d'un paysage de zones humides utilisées de manière rationnelle, les participants dressent une liste des changements de comportement prioritaires. Ils se penchent ensuite sur la façon d'amener ces changements dans le cadre de la réalisation d'un objectif à long terme et proposent un processus de changement, processus qu'ils décrivent sous forme de schéma comprenant des pistes de changement et des suggestions d'intervention en matière de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation.

Les participants expriment ensuite leur sentiment quant à la probabilité de réalisation des modèles de changement proposés et échangent leurs points de vue sur le maintien possible ou non, au fil du temps, de l'objectif à long terme.

Au moment de clore l'atelier, les participants formulent des recommandations sur les autres personnes qui devraient être impliquées dans le processus à l'avenir, avant de réfléchir aux techniques utilisées au cours de cette phase du processus de planification des actions et à l'atelier en général.

➡ Pour des orientations étape par étape, suivre ce lien hypertexte vers la page [38](#)



➡ Pour une introduction aux techniques d'animation de groupes utilisées dans la deuxième partie, suivre ce lien hypertexte vers la page 86.

Étape par étape : Atelier pluriacteurs – Schématisation du changement

Programme de l'atelier

Premier jour			
08h30	<i>1^{ère} séance</i> Accueil, présentation et principes ➡ Vers la page 40	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil et présentation de l'animateur et de l'équipe de base • Objectifs et contexte de l'atelier (20 min.) • Présentation individuelle de la part des participants • Principes régissant le travail en commun dans le cadre de l'atelier (40 min.) 	Planificateur des actions et animateur
09h30	<i>2^e séance</i> Découverte du paysage ➡ Vers la page 41	<ul style="list-style-type: none"> • Représentations visuelles du paysage par les participants (20 min.) • Discussions en binômes sur les caractéristiques d'intérêt et de valeur (40 min.) • Découverte de « l'exposition » et observations (30 min.) 	Animateur
11h00	Pause café		
11h30	<i>3^e séance</i> Examen de changements significatifs ➡ Vers la page 42	<ul style="list-style-type: none"> • Récits sur des changements de comportement significatifs par groupes de quatre (80 min.) 	(comme ci-dessus)
12h50	Pause déjeuner		
14h00	<i>3^e séance (suite)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion quant aux récits sur les changements les plus significatifs et ce qui a influé sur ces changements (75 min.) 	
15h15	<i>4^e séance</i> Envisager l'avenir ➡ Vers la page 44	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion constructive sur l'avenir • Les participants réunis par groupes de trois décrivent comment ils envisagent l'avenir (25 min.) 	(comme ci-dessus)
15h40	Pause café		
16h10	<i>4^e séance (suite)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition commune par petits groupes de la façon d'envisager l'avenir et des résultats à long terme escomptés (60 min.) • Mise en commun de ces différentes conceptions avec l'ensemble du groupe (25 min.) • Le groupe définit un résultat à long terme à obtenir en priorité (15 min.) 	
17h50	Fin de la première journée		

Deuxième journée			
08h30	<p>5^e séance</p> <p>Définition des changements prioritaires</p> <p>➡ Vers la page 48</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de la première journée (15 min.) • Chaque participant propose le changement de comportement qui lui semble le plus important pour atteindre l'objectif à long terme (10 min.) • Mise en commun des changements de comportement proposés par le groupe et réflexion quant aux modèles (35 min.) 	Animateur
09h30	<p>6^e séance</p> <p>Élaboration de modèles de changement sous forme de schéma</p> <p>➡ Vers la page 49</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction quant à l'élaboration de modèles de changement sous forme de schéma (10 min.) • Élaboration de modèles de changement sous forme de schémas par groupes de six (60 min.) 	(comme ci-dessus)
10h40	Pause café		
11h10	<p>7^e séance</p> <p>Suggestions d'interventions</p> <p>➡ Vers la page 52</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion par groupes de six sur les interventions les plus à même d'amener des changements de comportement et (60 min.) • Inscription des suggestions sur les modèles de changement (20 min.) 	(comme ci-dessus)
12h30	Pause déjeuner		
14h00	<p>8^e séance</p> <p>Réflexion quant au degré de confiance</p> <p>➡ Vers la page 55</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'un code couleur pour indiquer sur les schémas le degré de confiance qu'inspirent les modèles de changement (faible, modéré, élevé) (20 min.) • Propositions de calendrier (30 min.) • Réflexion en séance plénière sur les modèles de changement (70 min.) 	(comme ci-dessus)
16h00	Pause café		
16h30	<p>9^e séance</p> <p>Recommandations, observations et clôture de l'atelier</p> <p>➡ Vers la page 58</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse de l'atelier (10 min.) • Brainstorming : qui d'autre devrait être impliqué, à l'avenir, dans le processus ? (10 min.) • Réflexion sur les techniques de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation utilisées pendant l'atelier (20 min.) • Tour de table final (40 min.) • Discours de clôture de la part de l'organisateur de l'atelier/du planificateur des actions (10 min.) 	Animateur et planificateur des actions
18h00	Fin de l'atelier		

NOTE : Il est recommandé d'engager un animateur (ou deux) professionnel(s) pour gérer la tenue de l'atelier.



Pour contacter l'International Association of Facilitators (IAF) (Association internationale des animateurs de groupe) et ses réseaux affiliés dans le monde : <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3829>

Il est important de passer en revue le programme de l'atelier – comme proposé ici – avec le/les animateur(s) professionnel(s) que vous aurez engagé(s). Il(s) vous aidera/aideront à adapter le processus et les techniques au contexte, en fonction notamment de la culture, de la taille du groupe, de ses antécédents, du temps disponible, du lieu et de l'endroit. Pour cette raison, les durées ne sont mentionnées qu'à titre indicatif et un atelier peut s'étaler sur deux à quatre jours.

Accueil, présentations et principes



➔ Pour une introduction à la technique d'élaboration d'une liste de principes, suivre ce lien hypertexte vers la page 88.

Séance 1

- Accueillez les participants, présentez-vous, vous et les membres de l'équipe de base ; présentez également vos rôles respectifs dans le cadre du processus avant de passer la parole à l'animateur professionnel. Stimulez les participants en leur faisant part des espoirs que vous placez dans le processus (10 minutes).
- L'animateur décrit les objectifs de l'atelier et explique comment il s'inscrit dans le cadre plus large du processus de planification des actions. Quelle était la situation antérieure ? À quoi aboutira-t-on ? (5 minutes). L'animateur présente ensuite brièvement le programme de l'atelier (5 minutes) avant de recourir à la technique suivante pour présenter les participants, étudier les préférences comportementales et dresser une liste de principes pour l'ensemble du groupe.

Notes à l'intention de l'animateur : remettre à chaque participant une fiche et leur demander d'inscrire sur cette fiche les réponses aux questions suivantes :

«1) Quel est votre nom? 2) Quelle est la raison de votre présence aujourd'hui ? 3) Selon votre propre expérience, quels sont les deux principaux facteurs qui permettent aux membres d'un groupe de travailler ensemble le plus efficacement possible ?»

Inviter les participants à faire part au reste du groupe de ce qu'ils ont écrit sur leur fiche. Transcrire les deux facteurs principaux contribuant à la réussite d'un processus de groupe sur un tableau à feuilles mobiles qui restera dans la pièce (1 à 2 minutes par participant). Dans la mesure du possible, essayer de regrouper les facteurs similaires. Conseil : choisissez quelqu'un avec qui vous serez sûr de ne pas perdre de temps.

Lorsque chacun a fait part de ses suggestions, demander au groupe s'il serait prêt à accepter ces facteurs comme principes à respecter pour le reste de la semaine. Y-a-t'il quelque chose à ajouter ? Si nécessaire, modifier la liste jusqu'à ce qu'elle fasse l'unanimité.

Découvrir le paysage



Pour une introduction à la technique de représentation visuelle d'un paysage, suivre ce lien hypertexte vers la page 89.

Séance 2

- Lors de cette séance, l'animateur fait appel à la technique de « représentation visuelle d'un paysage » pour inciter à la mise en commun et à la découverte des multiples caractéristiques d'un paysage présentant un intérêt et de la valeur pour différentes populations, en se penchant notamment sur les différences et les similitudes mises en exergue. Il procède selon les étapes suivantes.

Notes à l'intention de l'animateur :

Remettre à chaque participant une feuille de papier au format A3 et un jeu de feutres de couleur. Leur demander de réaliser l'exercice suivant (en utilisant une diapositive à l'appui de votre requête) :

« En utilisant l'échelle de votre choix, tracez une représentation visuelle du paysage en exposant en détail (uniquement en images) les caractéristiques de ce paysage qui présentent selon vous le plus grand intérêt et la plus grande valeur. Seule la légende de votre représentation visuelle (le cas échéant) pourra comprendre des mots ».

Les participants disposent ensuite de (15) minutes pour préparer leur représentation visuelle du paysage.

Rassembler les participants par groupes de deux afin qu'ils puissent observer un moment leurs représentations respectives avant d'en discuter brièvement et de parler des choix faits quant aux caractéristiques d'intérêt et de valeur (15 minutes). Inviter les participants à apporter toutes les modifications qu'ils souhaitent à leur représentation (5 minutes).

Réunir les participants par groupes de deux différents. Répéter l'étape précédente consistant à observer les représentations des uns et des autres et à en discuter brièvement (15 minutes). À nouveau, inviter les participants à apporter toutes les modifications qu'ils souhaitent (5 minutes).



Invitez ensuite chaque participant à afficher son croquis sur le mur

(en veillant à ce qu'il indique son nom) puis demandez aux participants de parcourir « l'exposition » en observant tous les croquis. Pendant ce temps, restez aux aguets et rassemblez quelques observations pour l'étape suivante (10 minutes). Alors que vous parcourez « l'exposition », demandez aux participants :

« *Que remarquez-vous sur les représentations visuelles du paysage réalisées par les membres du groupe ?* »

Il peut être utile de s'inspirer des remarques formulées pendant cet exercice d'observation pour démarrer le processus. Tentez d'obtenir une participation équilibrée, bien qu'il ne soit pas nécessaire que chacun s'exprime. Inscrivez les réflexions sur une feuille du tableau (de façon anonyme) et les affichez au mur jusqu'à la fin de l'atelier, à côté des représentations visuelles (15 minutes).

Exemples d'éléments à observer plus particulièrement :

Les participants représentent-ils des caractéristiques naturelles ou sociales ? Serait-il intéressant de se pencher sur la diversité des perspectives représentées ?

Quelle est la différence d'échelle d'un croquis à l'autre ? Que peut-on en conclure en termes de perspectives et d'interactions entre la zone humide et des facteurs externes ?

Étudier des changements significatifs



Pour une introduction à la technique relative aux récits sur les changements significatifs, suivre ce lien hypertexte vers la page 90.

Séance 3

- Vous avez commencé par réfléchir au paysage formé par le bassin hydrographique et la zone humide et aux multiples caractéristiques d'intérêt et de valeur pour les différents acteurs. L'étape suivante pour l'animateur consiste à faire relater des récits sur des changements significatifs afin de faciliter l'échange, la découverte et la mise en valeur d'expériences de changement. Cet exercice permet également de rapprocher les participants dans le cadre d'un processus de mobilisation qui reconnaît et apprécie la valeur de l'expérience de chacun. Procédez selon les étapes suivantes.

Notes à l'intention de l'animateur :

Posez aux participants la question suivante (en utilisant une diapositive à l'appui de votre requête) :

« *Au cours des (x) dernières années, quel est selon vous le changement (positif) le plus significatif qui se soit produit au niveau du comportement d'organisations ou d'individus en termes d'effet sur (la durabilité des) zones humides ?* »

Les participants prennent un moment pour réfléchir à la question et prendre des notes pour eux-mêmes (5 minutes).

Sur le tableau à feuilles mobiles, donnez quelques orientations pour relater ce changement – sur la base de la « structure des éléments » SDC – en prévoyant notamment un champ où indiquer en quoi ce récit est significatif.

<u>Titre :</u> <u>Nom :</u>	
<u>Paysage :</u> Situer la scène dans le temps et l'espace	
<u>Lieu :</u> Préciser le lieu où le changement significatif s'est produit	
<u>Personnages :</u> Faire une description de leurs attributs et de leur rôle dans le récit	
<u>Défi :</u> problème ayant poussé à agir	
<u>Actions :</u> Série d'événements antérieurs, simultanés ou postérieurs aux moments que vous jugez décisifs	
<u>Impact :</u> Y compris en termes d'enseignements tirés ou de message transmis	
<u>Images et objets :</u> Pour vous aider à vous rappeler de l'histoire	
<u>Importance :</u> En quoi cet événement est-il important ?	

Réunir les participants par groupes de quatre. Au sein de chaque groupe, chaque membre prend cinq minutes pour raconter son récit. Toutes les cinq minutes, une sonnerie retentit pour passer au récit suivant. (20 minutes – en fonction de la taille du groupe).

À la fin de tous les récits, scinder les groupes pour former de nouveaux groupes de quatre. En cinq minutes, chaque participant fait à nouveau part de son récit au nouveau groupe ainsi constitué (20 minutes).

Les participants ayant à présent « répété » à plusieurs reprises la présentation de leur récit, remettez-leur la grille relative à la « structure des éléments » SDC sur une feuille au format A4 et demandez-leur de la remplir en relatant leur récit de changement significatif, l'objectif étant de conserver ces récits précieux pour une utilisation ultérieure dans le cadre de l'atelier (20 minutes).

Invitez les participants à afficher leurs récits au mur et prenez le temps de parcourir et de faire connaître les derniers récits rédigés (par exemple à l'occasion d'une pause café).

À la reprise de la séance plénière, demandez aux participants de prendre un moment pour réfléchir en silence aux récits qu'ils ont entendus/parcourus (5 minutes). Invitez les participants qui le souhaitent à réfléchir aux questions suivantes et à partager le fruit de leur réflexion avec le reste du groupe :

« *Qu'avez-vous remarqué au sujet de l'ensemble des récits que vous avez entendus ? Connaissez-vous d'autres exemples de changements significatifs de ce type?* »

Après avoir pris note d'un certain nombre de réflexions en séance plénière (15 minutes), demandez :

« *Selon vous, quel est le changement le plus significatif qui ressort de tous ces récits ? Pourquoi ?* »

Inscrivez les réponses sur une feuille du tableau (de façon anonyme) et affichez-les au mur jusqu'à la fin de l'atelier (10 minutes). Tentez d'obtenir une participation équilibrée, bien qu'il ne soit pas nécessaire que chacun s'exprime. À ce stade, veillez à ce que les participants restent concentrés sur l'exercice qui leur est demandé plutôt que de s'engager dans des discussions approfondies.

Lors de l'étape suivante du processus, reportez-vous à la feuille du tableau indiquant les réponses quant aux récits sur les changements les plus significatifs. Sélectionnez deux ou trois exemples différents. (Réfléchissez à la question de savoir s'il serait opportun ou non de reprendre ces récits en séance plénière, en fonction de la taille du groupe, etc. Dans l'affirmative, invitez les participants concernés à intervenir à ce stade.)

Demandez aux participants (en utilisant une diapositive à l'appui de votre requête) de débattre en petits groupes et de prendre des notes sur les thèmes suivants (x minutes) :

« *Qu'est-ce qui a influé sur ce changement significatif ? Dans quelle mesure s'est-il agi d'un changement relatif aux connaissances, aux comportements et/ou aux compétences ? Dans quelle mesure ce changement était-il lié à des solutions alternatives et/ou au fait de surmonter des obstacles ? Quel rôle ont joué la communication, la participation et/ou l'apprentissage dans la survenue de ce changement ?* »

Inscrire les réflexions sur une feuille du tableau (de façon anonyme) et les afficher au mur jusqu'à la fin de l'atelier (45 minutes).

Envisager l'avenir



➔ Pour une introduction à la technique consistant à envisager favorablement l'avenir, suivre ce lien hypertexte vers la page 91.

Séance 4

- Après avoir réfléchi i) aux caractéristiques du paysage formé par le bassin hydrographique et la zone humide présentant un intérêt et de la valeur et ii) entendu les récits sur les changements significatifs survenus, l'animateur entreprend de faire envisager favorablement l'avenir en examinant des scénarios futurs souhaitables (y compris en termes de comportement), l'objectif étant de remplir d'enthousiasme, de galvaniser et d'inciter à la mobilisation et à l'action en évoquant des possibilités à venir. Cette technique se déroule de la façon suivante :

Notes à l'intention de l'animateur :

Demandez aux participants de suspendre leur raisonnement analytique/réflexion critique au profit d'une pensée créatrice axée sur un avenir favorable (utilisez une diapositive à l'appui de votre requête) :

« Nous sommes le (date) et les zones humides sont utilisées de manière rationnelle. Décrivez le paysage et ses habitants. Que voyez-vous ? Que faites-vous et que font les autres (différemment) ? Comment vous sentez-vous vous et vos concitoyens ? »

CONSEIL :

Envisagez de former des groupes au hasard ou selon une logique différente, comme un regroupement par secteurs ou par acteurs ou bien en fonction de l'échelle d'intervention (zone humide, bassin hydrographique, niveau national).

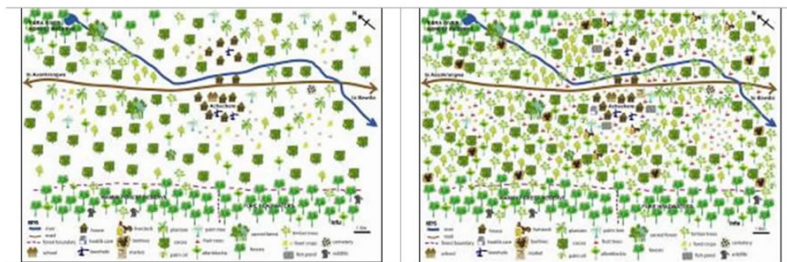
Encouragez les participants à réfléchir en silence à ces différents points pendant (5 à 10 minutes), à ne pas hésiter à se déplacer dans la pièce, à faire référence aux cartes et aux récits affichés sur les murs et à dessiner ou prendre des notes sur des feuilles du tableau ou dans leurs manuels personnels.

Après avoir laissé un temps de réflexion, formez des groupes de trois. Demandez aux participants de décrire leur conception de l'avenir à un autre membre de leur groupe (au présent).

Après avoir écouté la description des différents scénarios envisagés, demandez au groupe de discuter des caractéristiques de ces scénarios qu'ils préfèrent. Collectivement, le groupe définit ensuite une conception commune du futur et décide de la meilleure solution pour présenter et faire connaître sa conception au (date) à l'ensemble du groupe. Encouragez les participants à faire preuve de créativité (60 minutes).

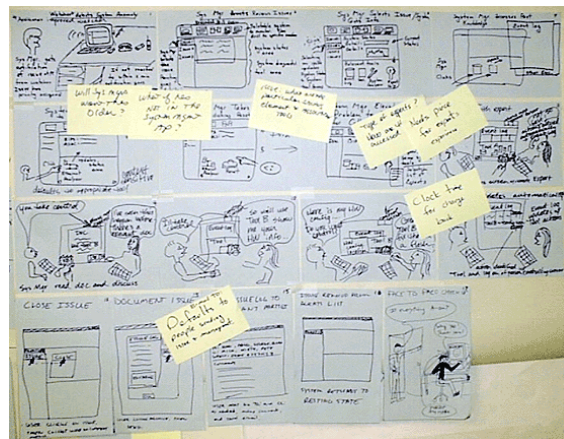
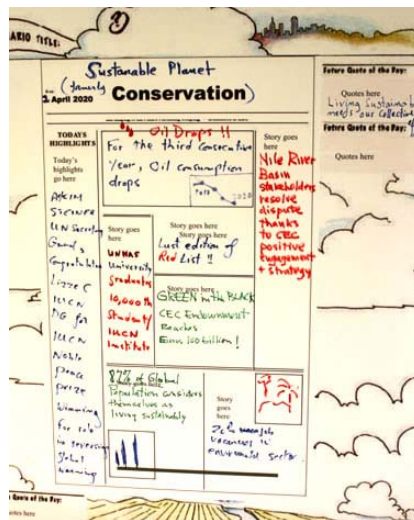
[Différents moyens peuvent être utilisés pour représenter et faire connaître sa façon d'envisager le futur allant de la liste à puces à une nouvelle esquisse du paysage sur une feuille du tableau, en passant par la réalisation de la première page d'un magazine local pour touristes, la conception d'un scénario pour un documentaire télévisé ou en encore la représentation en 3D d'un bassin hydrographique à échelle réduite. Pour ce faire, mettez à la disposition des participants toute une panoplie de feutres, feuilles de papier et autres fournitures de bureau (élastiques, pâte à modeler, trombones, punaises, ciseaux, ruban adhésif, vignettes autocollantes, pinces à dessin, etc.). Cf. exemples ci-après :

A visualisation drawing showing the desired scenario of Akyekyere landscape in Ghana



Akyekyere present landscape – Ghana.
Akyekyere is surrounded by cocoa plantation and there are several Forest Reserves and some sacred forests in the area.

A scenario for the future of Akyekyere – Ghana.
Akyekyere community would like to have a market, health care services and to have a more intensive cocoa farm and mix with other crops and agroforestry to be able to get more income. And at the same time keeping the Forest Reserves and the sacred forests in good condition for the younger generation.



Une fois l'exercice terminé, remettez à chaque groupe une feuille de couleur rigide au format A4 et demandez-leur d'inscrire dessus, en une phrase, leur objectif à long terme dans le cadre de cette vision du futur. Montrez les exemples suivants à titre d'illustration :



Chaque groupe soumet la représentation de sa vision du futur à l'ensemble du groupe (au présent), y compris son objectif à long terme. Inscrivez les points saillants de ces exposés sur une feuille du tableau (de façon anonyme) (60 minutes).

Une fois toutes les visions présentées, invitez les participants qui le souhaitent à partager avec l'ensemble du groupe leur réflexion sur les questions suivantes (un par un) :

« *Qu'est-ce qui vous frappe le plus au sujet de ces différentes conceptions du futur ? Quels sont d'après vous les changements de comportement les plus notables au X (date) ?* »

Tentez d'obtenir une participation équilibrée, bien qu'il ne soit pas nécessaire que chacun s'exprime. Il suffit de recueillir quelques grandes idées. À nouveau, inscrivez ces idées sur une feuille du tableau (15 minutes).

Demandez ensuite à l'ensemble des participants de se munir de deux ou trois gommettes adhésives par personne et de voter à l'aide de ces gommettes pour déterminer l'objectif à long terme qui sera retenu (10 minutes). Selon que de besoin, reprendre la formulation de cet objectif jusqu'à ce que tout le monde s'accorde.

Expliquez aux participants que la prochaine séance sera axée sur les changements de comportement les plus significatifs indispensables pour atteindre un avenir vraiment positif. Ensuite, on s'attachera dans le cadre du processus à définir *comment* obtenir de tels changements comportementaux et on se penchera sur le rôle à jouer par les processus de communication, d'éducation, de participation et/ou de sensibilisation pour ce faire.

Définir les changements prioritaires



➔ Pour une introduction à la technique permettant de dresser une liste des priorités, suivre ce lien hypertexte vers la page [92](#).

Séance 5

- L'animateur explique que cette séance s'inspirera des conclusions de la séance précédente pour répondre à la question suivante : Quels sont les changements de comportement les plus significatifs indispensables pour atteindre un avenir positif caractérisé par une utilisation rationnelle des zones humides ? À cet effet, l'animateur fait appel à une technique permettant de dresser une liste des priorités et de reprendre certains schémas – ce qui permet de recueillir un très grand nombre d'informations, de les regrouper et de les communiquer de manière claire et rapide. La séquence se déroule de la façon suivante :

Notes à l'intention de l'animateur :

Prévoyez un moment pour rappeler aux participants (ou, mieux encore, pour les inviter à se rappeler les uns les autres, éventuellement par groupes de deux) certains des grands changements de comportement mis au jour au cours de la séance précédente (5 minutes). [Ne consacrez pas plus de temps à cet exercice car ces éléments seront dans tous les cas repris en cours de séance].

Lors de cet exercice, structurez les réponses de la façon suivante et inscrivez-les sur une feuille du tableau qui restera visible pendant toute la durée de la séance :



En ce qui concerne la question de savoir qui devrait changer de comportement (à savoir qui se cache derrière le « Y »), veillez à faire préciser s'il s'agit d'une personne, d'une équipe ou d'un groupe plus étendu et utilisez l'échelle la plus grande qui convient. Par exemple, si vous souhaitez que tous les responsables en ingénierie passent du comportement A au comportement B, le mentionner plutôt que d'indiquer le nom d'un responsable en ingénierie en particulier.

Ensuite, remettez à chaque participant une ou deux feuilles de papier (au format A5-A4). Demandez-leur d'y inscrire la réponse à la question suivante :

CONSEIL : Adapter le nombre de changements de comportement proposés en fonction de la taille du groupe. Si votre groupe est particulièrement important, n'en retenez qu'un ou deux. Si votre groupe est plus restreint, vous pouvez envisager d'en recueillir davantage.

« *Quel est le changement de comportement le plus significatif indispensable pour réaliser l'objectif à long terme ?* »

Réunir les participants et étaler les propositions de changement comportemental sur une table. Demandez aux participants de se déplacer pour les parcourir une à une. Ce faisant, invitez-les à rechercher des similitudes et des points communs entre les différentes propositions.

Lorsque les participants ont tous eu l'occasion de lire l'ensemble des propositions, demandez au groupe de commencer à déplacer les feuilles et à les regrouper selon les critères de leur choix (p. ex. en fonction de « qui » doit changer de comportement ou d'un « type » de changement). Afficher les ensembles ainsi formés au mur en prévoyant suffisamment d'espace entre eux.

Demandez aux participants d'étudier à présent les changements de comportement prioritaires et de réfléchir aux questions suivantes :

« *Qu'est-ce qui ressort de ces propositions ? Que remarquez-vous ? Quels sont les changements/ensembles de propositions qui recueillent le plus de suffrages ? Sur qui se concentre le plus l'attention en termes de changement de comportement ?* »

Expliquez que l'objectif n'est pas de déterminer tous les changements de comportement nécessaires mais plutôt d'essayer d'identifier les principaux acteurs concernés et les changements comportementaux les plus significatifs nécessaires, tout en ayant conscience qu'il en existe bien d'autres.

L'étape suivante partira de ces différents ensembles de propositions de changements significatifs et consistera à les remanier pour indiquer sous forme schématique une partie des liens étroits qui les unissent. On examinera par exemple en quoi tel changement profond de comportement pourra être tributaire d'un autre changement survenant au préalable (à savoir les conditions préalables) (x minutes).

Établir des modèles de changement sous forme de diagrammes



➔ Pour une introduction à la technique consistant à établir des modèles de

Séance 6

- Lors de cette séance, l'animateur fait appel à la technique consistant à établir des modèles de changement sous forme de diagrammes pour faciliter la réflexion quant au processus nécessaire pour atteindre un objectif à long terme. Il met ainsi au

changement sous forme de diagrammes, suivre ce lien hypertexte vers la page [93](#)

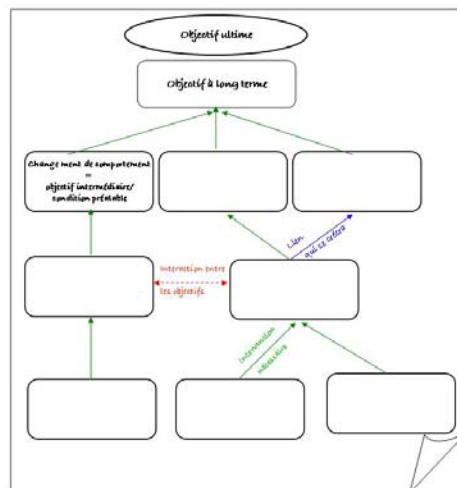
jour et étudie les hypothèses de départ en termes de changement et permet de saisir une logique complexe grâce à une représentation schématique facile à lire. La procédure est la suivante.

Notes à l'intention de l'animateur :

CONSEIL :
Réfléchissez à l'opportunité de cet outil pour le groupe pluriacteurs avec lequel vous travaillez, ainsi qu'à l'expérience de l'animateur de groupe. En effet, face à un groupe présentant une grande diversité linguistique, ou dont certains participants auraient du mal à lire et à écrire, cette technique devra sans doute être adaptée ou d'autres solutions trouvées. Lorsque les animateurs connaissent d'autres techniques, comme la réalisation de diagrammes causaux ou d'autres outils issus de la pensée systémique, ces alternatives peuvent être intéressantes.

Présentez le concept de « modèle de changement » représenté sous forme de diagramme et illustrez-le à l'aide d'un schéma simple (en prenant un exemple tiré d'un secteur différent de celui de la gestion des bassins hydrographiques de façon à ne provoquer aucun débat à ce stade ; veillez à n'utiliser ce modèle qu'à des fins d'illustration). Vous pouvez peut-être vous inspirer de l'article sur la « Théorie du changement » dont les références figurent à la page [110](#).

Décrivez comment le processus se compose d'une série de résultats intermédiaires (ou « conditions préalables ») menant à la réalisation de l'objectif à long terme de l'initiative et à l'objectif ultime (ou « vision ») vers lequel tend l'initiative. Faites en sorte que l'exemple de schéma tracé sur une feuille du tableau reste visible (10 minutes).



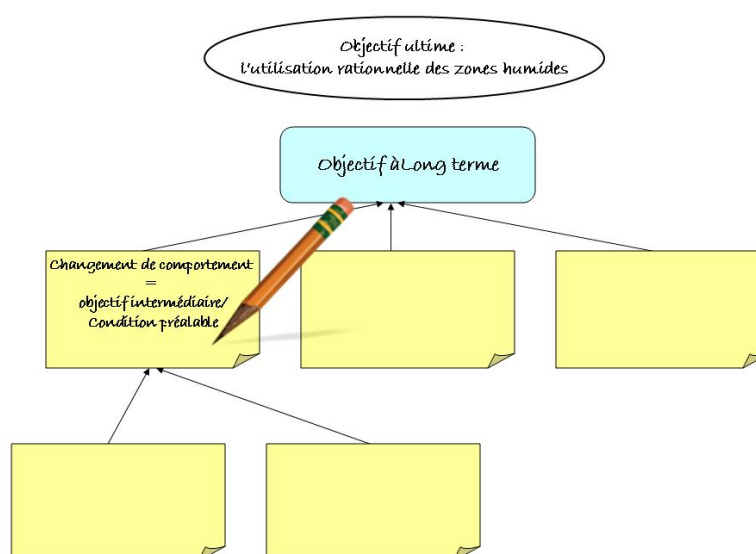
Ensuite, examinez les ensembles de propositions de changements significatifs formés lors de l'étape précédente. Vérifiez auprès du groupe qu'il est bien entendu que ces changements de comportement correspondent en réalité à des objectifs (en vérifiant s'il convient ou non de reformuler certains des changements proposés pour éclaircir ce point et en rassemblant certaines de ces propositions plutôt que d'avoir affaire à des doublons. *Donnez un exemple*). (5 minutes).

Réunissez les participants par groupes de six. Vérifiez que tous les ensembles de propositions de changement comportemental sont visibles par les différents groupes. Demandez ensuite à chaque groupe de structurer les changements de comportement significatifs sous forme de diagramme.

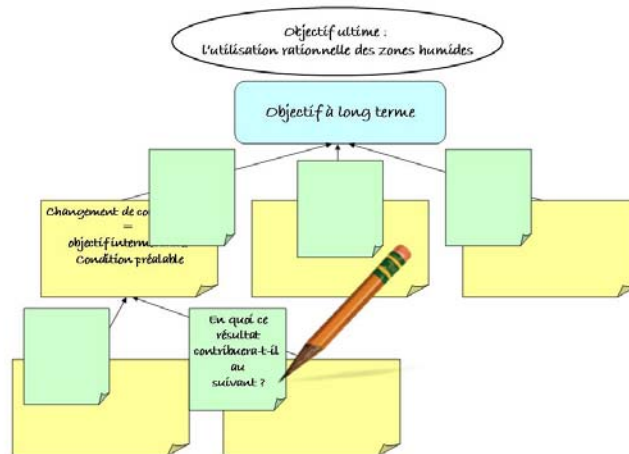
Pour cette activité, remettre à chaque groupe des feuilles volantes provenant du tableau, des feutres et des feuilles au format A5. Leur proposer d'inscrire les changements de comportement/objectifs définis lors de l'étape précédente sur les feuilles au format A5 afin qu'ils puissent les faire tourner au sein du groupe jusqu'à ce qu'ils se mettent d'accord sur un modèle de changement.

Précisez bien qu'il n'est pas essentiel de réaliser un diagramme « parfait » (et qu'il est même possible de ne pas inclure tous les changements comportementaux/objectifs définis lors de la séance précédente).

Lorsque les participants ont convenu d'un modèle de changement, demandez-leur de tracer des flèches entre les changements de comportement/objectifs intermédiaires.



Ensuite, remettez aux participants des feuilles de papier au format A6. Pour chaque flèche, demandez au groupe d'écrire chaque fois sur une feuille séparée en quoi ils pensent que tel résultat contribuera au suivant. Collez ces feuilles sur les flèches correspondantes (60 minutes).



Réfléchir à des idées d'intervention



➔ Pour une introduction à la technique consistant à établir des modèles de changement sous forme de diagrammes, suivre ce lien hypertexte vers la page [93](#)

Séance 7

- Lors de cette séance, l'animateur continue de faire appel à la technique consistant à établir des modèles de changement sous forme de diagrammes pour faciliter la réflexion quant au processus nécessaire pour atteindre un objectif à long terme. À cet effet, l'animateur fait réfléchir le groupe à la question de savoir si des changements en termes de connaissances, d'attitudes ou de compétences et de pratiques sont nécessaires ou non. Il procède selon les étapes suivantes.

Notes à l'intention de l'animateur :

Expliquez aux participants que la réflexion sur les modèles de changement reprendra dans un moment. Les idées formulées par les différents groupes seront mises en commun par la suite, à l'occasion d'une séance plénière, de façon à ce que chacun ait la possibilité de découvrir le raisonnement et les recommandations des autres participants.

Dans un premier temps cependant, demandez aux participants de revenir en arrière, au début de l'atelier. Invitez-les à se remémorer la séance où chacun faisait le récit du changement le plus significatif qui soit survenu en ce qui concerne les actions/activités d'organisations ou d'individus ayant eu un effet sur (la durabilité des) zones humides.

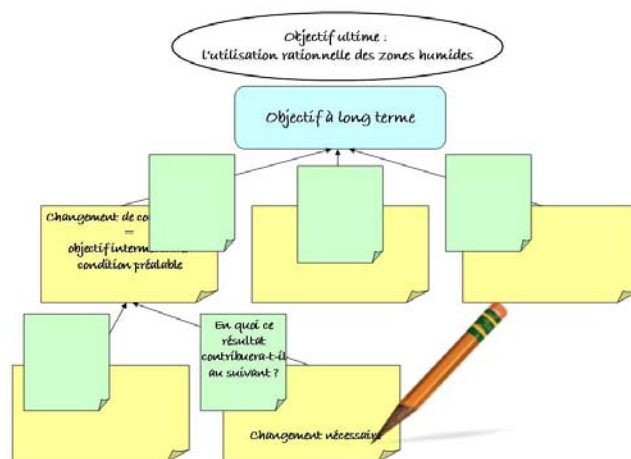
À la fin de cette séance de récits, les points saillants des débats avaient été retranscrits sur une feuille du tableau indiquant les raisons qui avaient poussé au changement/les facteurs qui avaient influé sur ce changement. On avait également indiqué si une évolution en termes de connaissances, d'attitudes et/ou de compétences avait eu un effet sur ce changement. On s'était par ailleurs demandé dans quelle mesure ce changement était lié à des solutions alternatives et/ou au fait de surmonter des obstacles et quel rôle avaient joué les interventions relatives à la

communication, la participation et/ou l'apprentissage dans la survenue de ce changement.

Rappelez au groupe les points saillants de cette réflexion en vous reportant à la feuille du tableau correspondante. Demandez aux participants de garder à l'esprit cet exercice sur les facteurs influant sur le changement. Ils peuvent également s'inspirer d'autres expériences tout en retournant à l'exercice sur les modèles de changement.

À présent, en conservant les mêmes groupes que lors de la séance précédente, demandez à chaque groupe de se pencher sur les questions suivantes (en utilisant une diapositive à l'appui de votre requête) :

« En partant du bas de votre diagramme, déterminez pour chaque changement de comportement/résultat intermédiaire quel changement est nécessaire. S'agit-il d'un changement lié aux connaissances, aux attitudes ou aux compétences/pratiques ? Ce changement est-il lié à des solutions alternatives et/ou au fait de surmonter des obstacles ? Inscrivez le « type » de changement requis dans l'angle de la feuille sur laquelle figure le changement de comportement/résultat intermédiaire. »



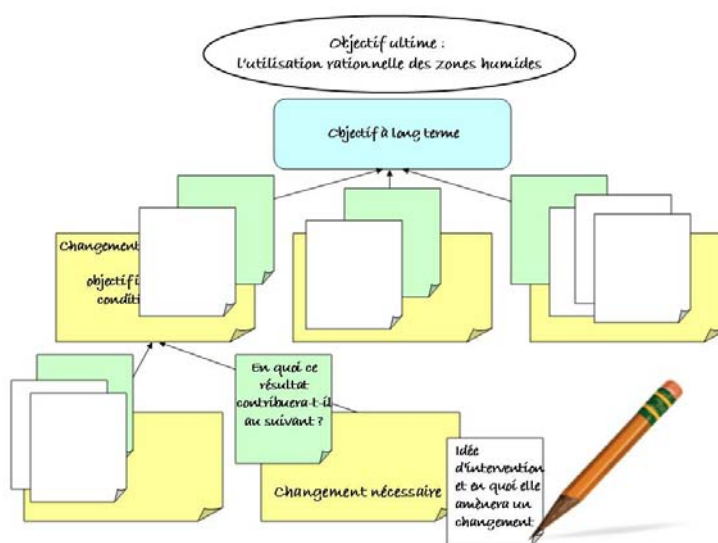
Ensuite, demandez aux participants de répondre à la question suivante en lançant des idées spontanées (en utilisant une diapositive à l'appui de votre requête) :

« Quelles interventions (le cas échéant) seraient le plus à même de provoquer les changements comportementaux/résultats intermédiaires recherchés conformément au diagramme sur le changement ? »

Ces interventions peuvent relever des seuls domaines de l'éducation, de la communication, de la participation ou de la sensibilisation ou bien se combiner avec d'autres interventions (des interventions liées à l'éducation, la communication, la participation ou la sensibilisation peuvent par exemple se révéler nécessaires à l'appui d'interventions dans le domaine juridique ou financier).

Les groupes peuvent s'auto-organiser pour cet exercice : ils peuvent soit réfléchir collectivement et utiliser une feuille du tableau pour y inscrire des idées spontanées, soit se répartir les différents résultats escomptés entre eux et formuler des idées d'intervention qui seront ensuite mises en commun avec l'ensemble du groupe (20 minutes).

Ce premier temps de réflexion écoulé, remettez à chaque groupe de cinq à dix feuilles (au format A6), de préférence d'une seule et même couleur ; demandez-leur d'y inscrire leurs idées d'intervention et de les coller à l'endroit approprié sur les feuilles du tableau. Plusieurs idées d'intervention par résultat/changement comportemental peuvent être formulées.



En plus de décrire en quelques mots leur idée d'intervention, demandez-leur d'expliquer par écrit en quoi, selon eux, cette intervention aura un effet sur le changement comportemental recherché/permittra d'obtenir le résultat escompté. Cette précision se rapporte au type de changement requis pour chaque résultat, tel que défini lors de l'étape précédente (15 minutes).

Il n'est pas nécessaire que le groupe propose des idées d'intervention pour chaque résultat escompté. En fait, les participants peuvent être encouragés à se concentrer sur ceux qui suscitent en eux le plus d'enthousiasme.

Indiquer le niveau de confiance



➔ Pour une introduction à la technique relative à l'indicateur de confiance, suivre ce lien hypertexte vers la page 94.

Séance 8

- Après avoir formulé des idées d'intervention et expliqué en quoi elles auront un effet sur le changement comportemental recherché/ permettront d'obtenir le résultat escompté, l'animateur fait appel dans le cadre de cette séance à une technique qui aidera le groupe à définir le niveau de confiance qu'il a dans les réponses apportées, à savoir élevé, moyen ou faible. Cette technique offre un environnement sûr qui permet aux participants d'exprimer leur niveau de confiance ou leurs doutes. Elle se déroule selon les étapes suivantes.

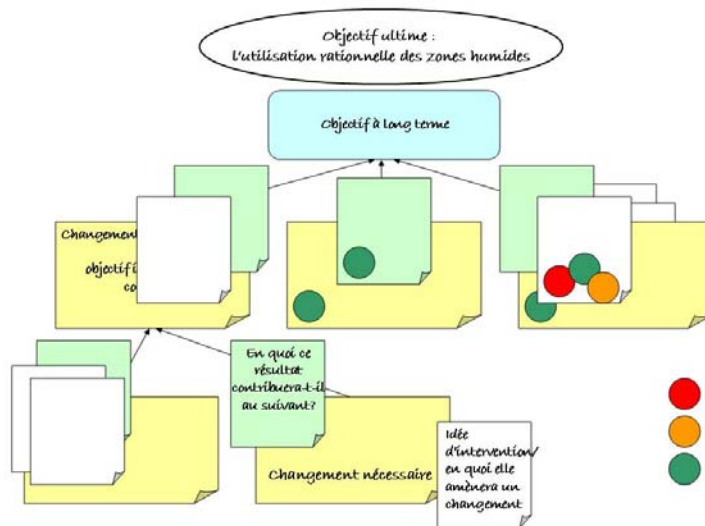
Notes à l'intention de l'animateur :

Remettre au groupe des vignettes autocollantes ou des feutres rouges, orange et verts, ainsi qu'une feuille du tableau faisant apparaître le « feu de signalisation » suivant, lequel servira de code :



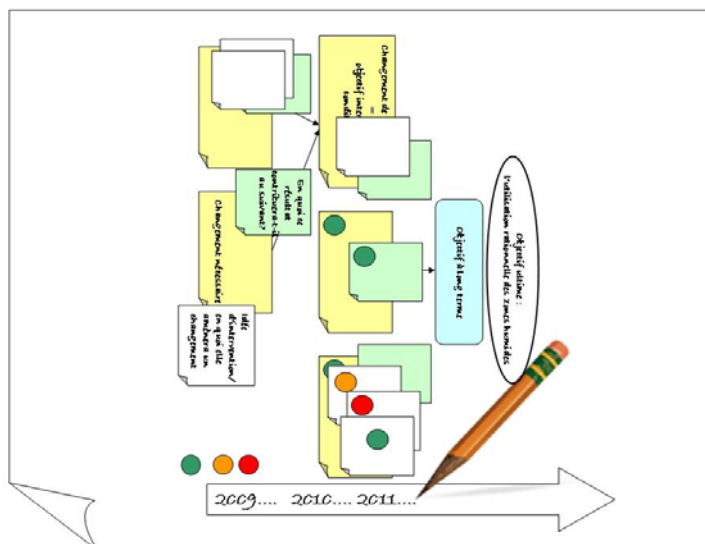
Revenez aux modèles de changement et demandez aux participants de travailler au sein de leur groupe et d'utiliser les vignettes ou les feutres de couleur pour marquer de rouge, d'orange ou de vert les différentes réponses et idées formulées (à savoir les propositions d'interventions, les raisons les justifiant, etc.).

Expliquez que cet exercice permettra de mettre en lumière les aspects qui nécessiteront probablement un approfondissement à l'issue de l'atelier afin d'éprouver les hypothèses et de valider la réflexion du groupe (20 minutes).



Pour la dernière étape de cet exercice par petits groupes, faites pivoter à 90° dans le sens des aiguilles la feuille sur le modèle de changement et tracez une ligne temporelle allant du présent (angle inférieur gauche) au futur (angle inférieur droit) afin d'indiquer comment les différentes étapes peuvent s'inscrire dans une chronologie.

Au sein de chaque groupe, demandez aux participants de tracer sur leur diagramme leur propre ligne temporelle et d'indiquer des dates approximatives pour les différents résultats escomptés. L'objectif est de donner une idée du rythme auquel les différents groupes estiment que ces résultats peuvent être obtenus.



Cet exercice terminé, ramener les diagrammes à leur position initiale afin de les faire découvrir à l'ensemble du groupe (30 minutes).

Invitez les participants à se déplacer dans la pièce pour observer les diagrammes des autres groupes et lire les propositions d'interventions ainsi que les raisons les justifiant (15 minutes).

De retour en séance plénière, demandez aux groupes de s'asseoir et, à tour de rôle, de faire part à l'assemblée des points forts de leur réflexion (3 minutes par groupe).

Prévoir quelques minutes pour d'éventuelles demandes d'éclaircissement (sans entrer dans les débats). Les questions doivent uniquement servir à préciser tel ou tel point. À ce stade, elles ne doivent pas remettre en cause telle ou telle idée ou susciter des débats d'opinion (10 minutes).

Ensuite, demandez au groupe :

« Quels sont les modèles de changement qui vous paraissent les plus intéressants et pourquoi ? »

Animez une discussion ouverte sur cette question et, au moment opportun, posez la question connexe suivante :

« À l'examen de ces diagrammes, quelle est selon vous la probabilité que l'objectif à long terme se révèle durable ? »

Prévoir 10 minutes de débat autour de chaque question. Inscrire les points saillants sur une feuille du tableau. Expliquez que ces informations seront utiles à l'issue de l'atelier, au moment d'étudier les avantages relatifs des modèles de changement proposés par les différents groupes.

Remerciez les participants pour la variété des idées et des points de vue qui ressortent des différents diagrammes, interventions et justifications. Précisez que ces travaux précieux pourront servir de scénarios possibles pour réaliser un avenir positif et qu'il est probable que la solution retenue consiste en une combinaison des différentes propositions énoncées.

Expliquez qu'à l'issue de l'atelier, les Correspondants nationaux, vous-même (l'animateur) et d'autres parties intéressées travaillerez conjointement et étudierez les différents diagrammes, lesquels serviront d'apport précieux au moment de passer à la phase de validation puis aux débats qui s'ensuivront lors de l'atelier suivant prévu le X (date).

En cas de questions dans le prolongement de l'atelier, demandez aux participants d'inscrire le nom de chaque membre de leur groupe sur la feuille du tableau correspondant à leur modèle de changement de façon à savoir qui contacter pour obtenir d'éventuelles précisions (5 minutes).

Recommandations, observations et clôture

Séance 9

- Avant de terminer par deux courtes activités et de donner la parole à l'auditoire pour qu'il fasse part de ses observations, l'animateur présente au groupe un bref récapitulatif de la journée selon les grandes lignes suivantes :

Remerciez tous les participants pour leur temps ainsi que pour leur implication, leur vision du futur et leurs idées précieuses ;

mettez l'accent sur tout ce qui a été réalisé au fil de cette journée très intense à l'aide de tout un éventail de techniques de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation liées au processus de planification des actions ;

félicitez les participants pour tout le travail accompli dans la journée et pour leur solide contribution, laquelle sera intégrée dans l'élaboration du plan d'actions à venir ;

soulignez la valeur particulière d'ateliers de ce type, lesquels permettent de réunir des acteurs d'horizons différents pour apprendre ensemble, et les uns des autres, et découvrir tout un éventail d'expériences, de connaissances, de valeurs, de compétences et de points de vue – autant d'informations essentielles pour étayer des interventions stratégiques (aspect qui sera approfondi dans le cadre de la troisième partie).

Note : Il est important d'être précis quant au processus, au raisonnement qui le sous-tend et à ses étapes ultérieures ; il importe également de s'exprimer avec enthousiasme, de façon à convaincre les participants et à leur inspirer confiance (5 minutes).

- Afin d'obtenir des informations qu'il intégrera dans les étapes ultérieures, l'animateur propose ensuite la brève activité suivante : il demande aux participants réunis en séance plénière de répondre spontanément à la question suivante (10 minutes) :

« Dans le futur, qui d'autre devrait selon vous être impliqué dans ce processus ? »

L'animateur inscrit les recommandations sur une feuille du tableau et remercie les participants pour leurs suggestions.

- Pour inciter les participants à se familiariser avec les outils utilisés pendant l'atelier, l'animateur propose ensuite un court exercice :

Formez deux groupes et remettez à chacun d'entre eux une feuille du tableau en leur donnant cinq minutes pour s'acquitter



➔ Pour une introduction à la mise en valeur des connaissances, suivre ce lien hypertexte vers la page 95.

de la mission suivante (en utilisant une diapositive à l'appui de votre requête) :

« Dressez une liste la plus complète possible des techniques de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation utilisées au cours de cet atelier ».

Recueillez les réponses en séance plénière. Enchaînez par 10 minutes de discussion, par groupes de deux, sur l'une des deux questions suivantes :

« Quelle est la technique qui a été la plus fructueuse et pourquoi ? »

OU

« Comment ces techniques pourraient-elles s'appliquer à d'autres processus que vous avez engagés ? »

- Enfin, pour mettre un terme aux observations des participants, l'animateur fait appel à la technique relative au tour de table final pour aider le groupe à échanger des commentaires sur la conception, la gestion et/ou les résultats du processus auquel ils ont pris part. Cette technique contribue également à renforcer l'esprit de groupe. Elle se déroule de la façon suivante.

Invitez les participants à se tenir debout en cercle. Apportez un « objet de parole » (par exemple un ballon souple) que les participants pourront se faire passer, ce qui permettra de déterminer qui prendra la parole. Demandez aux participants :

« Que retiendrez-vous de cet atelier ? »

La durée de cette activité devrait être proportionnelle au nombre de personnes formant le groupe (environ 1 à 2 minutes par personne).

- Pour terminer, l'animateur lance le ballon à l'organisateur de l'atelier (généralement le responsable de la planification des actions) qui prononce quelques mots de clôture en remerciant à son tour les participants et en donnant à nouveau des précisions sur le suivi de l'atelier/le rapport qui en découlera ainsi que sur le calendrier à venir (5 minutes).

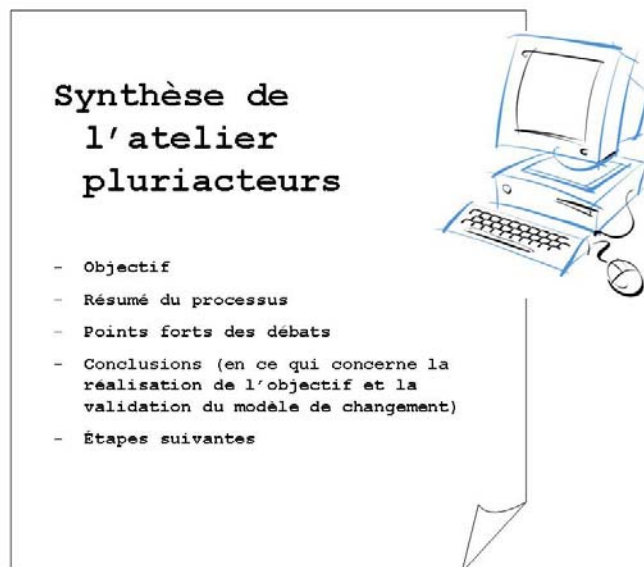


Pour une introduction à la technique relative au tour de table final, suivre ce lien hypertexte vers la page 96.

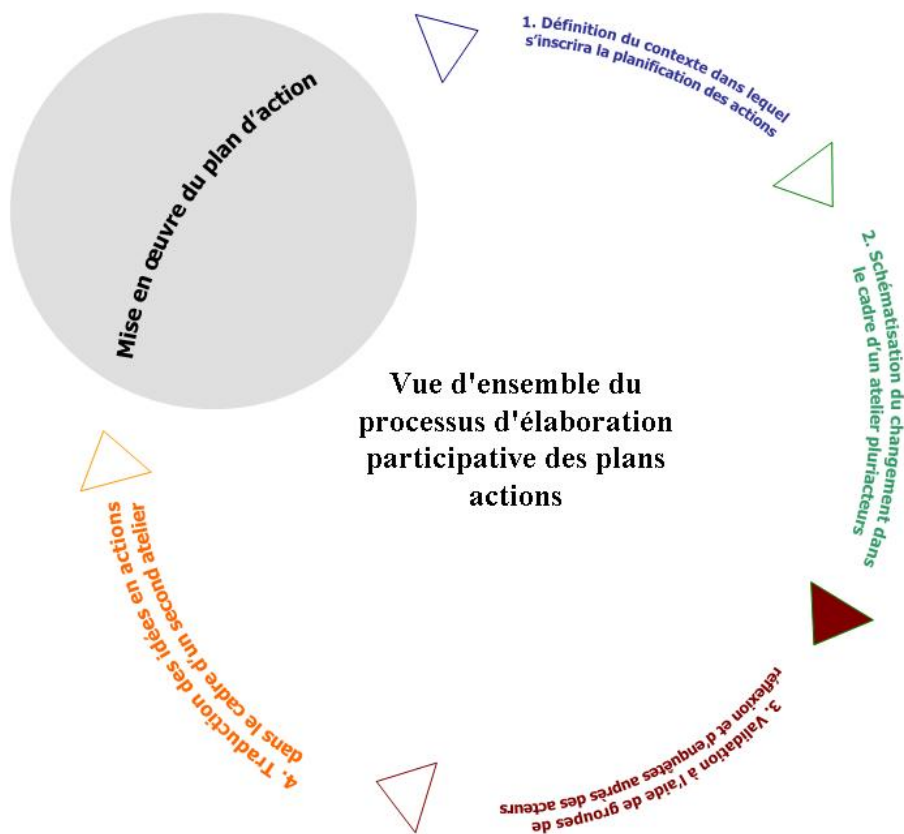
Établissement de rapport

Le plus rapidement possible à l'issue de l'atelier, établissez en collaboration avec l'équipe de base un rapport succinct, discutez-en avec vos supérieurs et remettez-le aux participants et à vos collègues. En règle générale, l'animateur ne participe pas à la rédaction de ce rapport mais ce point est négociable. Quelle que soit l'option que vous choisirez, il importera d'en convenir avec l'animateur lors de son recrutement.

Le rapport pourra par exemple s'articuler autour des points suivants :



Troisième partie : Validation à l'aide de groupes de réflexion et d'enquêtes auprès des acteurs



Vue d'ensemble

Parvenu à la troisième partie de ce processus de planification en quatre grands volets, vous allez collaborer avec l'équipe de base en charge de la planification afin d'entamer la validation de la réflexion menée jusque là. Pour commencer, vous allez réunir votre équipe de base afin d'étudier les résultats de l'atelier pluriacteurs en vous concentrant sur les différents modèles de changement proposés, le niveau de confiance qu'ils suscitent et la probabilité que l'objectif à long terme perdure.

Conjointement avec l'équipe de base, vous choisissez en commun le modèle de changement qui vous interpelle le plus. Il peut s'agir non pas d'un mais de plusieurs diagrammes combinés. Vous vous attachez ensuite à classer par ordre de priorité les justifications à l'intérieur du schéma qui, selon vous, méritent le plus d'être éprouvées ; chaque justification sera ensuite confiée à l'examen d'un groupe de réflexion.

Plusieurs groupes de réflexion sont constitués et placés sous la direction de qualitiens professionnels ; leur objectif est d'éprouver les motifs de justification avancés en recueillant des réactions et des informations sur les attitudes et les points de vue des participants. Cette opération contribue soit à valider et accroître la confiance dans les motifs de justification, soit à mettre le doigt sur leurs points faibles, auquel cas une nouvelle réflexion s'imposera.

Les rapports des groupes de réflexion (qui pourront également, si les participants en conviennent, paraître sur support sonore ou vidéo) sont consignés, rassemblés et transmis à vous-même et à l'équipe de base par les qualitiens. Vous étudiez avec soin les incidences des conclusions des qualitiens sur le modèle de changement proposé. Sur cette base, vous apportez les modifications nécessaires pour consolider le schéma. Dans certains cas, il pourra être nécessaire de prévoir un suivi et de mettre en place d'autres groupes de réflexion pour éclaircir certaines questions.

Après avoir validé avec les groupes de réflexion une partie des motifs de justification et modifié le modèle de changement en conséquence, vous vous penchez aux côtés de l'équipe de base sur le type de changement nécessaire et les interventions requises pour amener ce changement et réaliser les objectifs intermédiaires.

Vous commencez par examiner les hypothèses avancées par les participants à l'atelier pluriacteurs sur la question de savoir si chacun des objectifs intermédiaires envisagés nécessite un changement en termes de connaissances, d'attitudes et/ou de compétences de la part de tel ou tel acteur.

Les informations sur le changement requis en termes de connaissances, d'attitudes, de compétences et de comportement sont transposées par l'équipe à l'intérieur d'une grille sur les différentes hypothèses, chacune d'entre elles se rapportant à tel ou tel objectif intermédiaire. Ces hypothèses sont réparties en fonction de la situation actuelle (par exemple des hypothèses sur les connaissances dont bénéficient actuellement les acteurs) et de la situation escomptées (par exemple les connaissances qu'auront acquises les acteurs à l'issue du processus lorsque vous aurez achevé avec succès la mise en œuvre de votre plan d'action).

Vous collaborez ensuite avec un/des spécialiste(s) en conception et direction d'enquêtes afin d'élaborer une série de questions propres chacun des acteurs dans l'objectif d'éprouver les hypothèses quant à leurs connaissances, attitudes et compétences, conformément à la grille

établie pour chaque objectif intermédiaire. Outre le fait de permettre de recueillir des données de base, les questions sont également conçues de façon à rassembler des informations sur des moyens de communication, des intermédiaires et des canaux efficaces et adaptés ; elles visent par ailleurs à éprouver le caractère approprié des interventions envisagées.

Les spécialistes en enquêtes testent, modifient au besoin et dirigent les enquêtes. Ils analysent ensuite les résultats obtenus et dressent un rapport comprenant notamment leurs conclusions en termes de perfectionnement ou de révision et recommandent éventuellement de nouvelles interventions. Ce document de synthèse est remis à l'équipe de base en charge de la planification, en prévision de la révision des interventions dans le cadre d'un second atelier pluriacteurs.

En vue de la quatrième étape du processus de planification, vous convoquez à nouveau l'équipe de base pour étudier les résultats de l'enquête et déterminer quels acteurs inviter à participer en priorité.

➔ Pour des orientations étape par étape, suivre ce lien hypertexte vers la page [64](#)



➔ Pour une introduction aux techniques d'animation de groupes utilisées dans la troisième partie, suivre ce lien hypertexte vers la page 86.



Lectures complémentaires tirées de la Boîte à outils de CESP de la Convention sur la diversité biologique (CDB): <http://www.cepatoolkit.org/>

- Moyens et canaux de communication internes (page 55)
- Déterminer quels outils utiliser pour l'évaluation (page 68)
- Méthodes d'évaluation (page 69)
- Comment mobiliser les acteurs à l'aide de groupes de réflexion (page 166)
- Comment définir les cibles de la communication (page 250)
- Objectifs pour influencer sur les connaissances, les attitudes et le comportement (page 251)
- Comment sélectionner des moyens de communication efficaces (page 268)

Étape par étape : Validation à l'aide de groupes de réflexion et d'enquêtes

Étudier les résultats de l'atelier

Ce travail de groupe avec l'équipe de base peut se faire en tête à tête et/ou par téléphone, courrier électronique, ou à l'aide de technologies du Web 2.0 telles que les wikis.

- En collaboration avec les autres membres de l'équipe de base, étudiez les résultats de l'atelier pluriacteurs en vous concentrant sur les conclusions des dernières séances relatives aux modèles de changement et aux idées d'interventions.

En observant les modèles de changement conçus par petits groupes pendant l'atelier, déterminez quel modèle (ou quelle combinaison de caractéristiques tirées de plusieurs modèles) servira de fondement à votre plan d'action stratégique. Gardez à l'esprit les observations de l'ensemble du groupe quant au modèle qui lui semblait le plus intéressant et le plus à même de perdurer.

Les questions suivantes pourront vous aider dans votre réflexion :

« Quel modèle intéressait le plus les participants à l'atelier ? »

« D'après les participants, selon quel modèle l'objectif à long terme était-il le plus à même de perdurer ? »

« Quel est le modèle qui inspirait le plus confiance et le moins de doutes aux participants (comme indiqué au moyen du code couleur rouge, orange et vert) ? »

« Quel est le modèle qui vous semble le plus logique ? »



Modèle de changement retenu



- Sélectionnez un modèle de changement ou réunissez des éléments de différents modèles pour en former un nouveau.

Si vous créez un nouveau modèle, répétez l'exercice réalisé pendant

l'atelier au sein de l'équipe de base en charge de la planification en indiquant le degré de confiance ou les doutes que vous inspirent les différentes étapes du modèle (à l'aide du code couleur rouge, orange et vert).

Classer les hypothèses à éprouver par ordre de priorité

- Réfléchissez aux côtés de l'équipe de base à la question suivante :

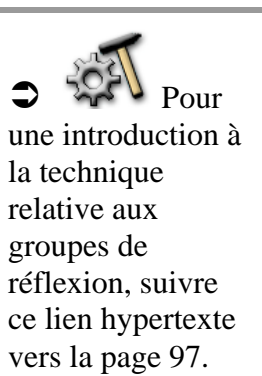
« Quels sont les motifs de justification indiqués sur le modèle de changement que vous souhaitez le plus éprouver ? »

Transformez les éléments de réponse à cette question en thèmes de travail à l'intention des groupes de réflexion. Par exemple :

« Testez si oui ou non les participants au groupe de réflexion i) pensent que l'idée d'intervention X permettra d'obtenir le résultat A escompté, ii) si le résultat A permettra d'obtenir le résultat B et iii) étudiez les raisons qui poussent à penser ainsi ».

Une fois ces thèmes de travail établis, réfléchissez aux acteurs les plus à même de vous aider à répondre à chacun des objectifs fixés pour les groupes de réflexion en participant à ces groupes. (Gardez à l'esprit que les objectifs étant différents d'un groupe de réflexion à l'autre, il est probable que les participants devront eux aussi être différents).

Concevoir les questions destinées aux groupes de réflexion



- Il est temps à présent d'engager un nouveau qualitatif professionnel expérimenté dans la direction de groupes de réflexion.

Informez-le en lui exposant les objectifs des groupes de réflexion que vous avez établis. Abordez ensemble les points suivants :

- Les objectifs que vous avez formulés à l'intention des groupes de réflexion (lors de l'étape précédente) ;
- le fait de recourir à des groupes de réflexion non seulement pour valider un raisonnement mais également pour créer des opportunités et envisager des interventions capables d'influer sur le changement de comportement. En sus des objectifs mentionnés plus haut pour chaque groupe de réflexion, y a-t-il d'autres résultats que vous souhaiteriez obtenir (par exemple faire évoluer les connaissances et attitudes des participants au groupe de réflexion sur un point précis) ? Les questions posées au groupe de réflexion ont par ailleurs un fort pouvoir d'influence ;
- le processus à mettre en place pour inciter à participer à un groupe de réflexion, y compris les invitations et d'autres éléments d'information à communiquer au préalable pour répondre aux attentes ;
- des informations importantes en rapport avec le choix des

dates, des horaires, des lieux, de la configuration des salles et d'autres paramètres susceptibles d'avoir une incidence sur le type de participation ;

- la méthode qu'il propose pour le(s) groupe(s) de réflexion et une réflexion préalable sur les questions à poser. Ce point jouant un rôle important en ce qui concerne la réussite des groupes de réflexion, il conviendra de consacrer le temps nécessaire à la formulation de ces idées ;
- les moyens proposés pour consigner les débats (par exemple prise de notes, enregistrement vidéo ou sonore) ;
- le délai proposé pour la présentation des rapports et la forme de ces derniers (préférez-vous par exemple recevoir un compte rendu textuel ou un résumé synthétique des conclusions et recommandations).

Le qualicien interviendra ensuite comme convenu (par écrit).

Diriger les groupes de réflexion

- La direction des groupes de réflexion sera confiée au qualicien professionnel engagé lors de l'étape précédente.

Il incombera également à ce spécialiste d'établir un rapport sur les différents groupes de réflexion, comme convenu lors du processus de négociation du contrat.

Le rapport pourra par exemple s'articuler comme suit :



Étudier les conclusions des groupes de réflexion

En tête à tête et/ou par

- En collaboration avec l'équipe de base en charge de la planification, étudier le(s) rapport(s) du/des groupe(s) de

téléphone, courrier électronique, ou à l'aide de technologies du Web 2.0.

réflexion et réfléchissez aux incidences de ces conclusions sur le modèle de changement. Penchez-vous notamment sur les questions suivantes :

« Dans quelle mesure les conclusions des groupes de réflexion renforcent-elles ou minent-elles les motifs de justification invoqués dans le modèle de changement? »

Sur la base des discussions qui se sont tenues au sein des groupes de réflexion, quelles améliorations pourraient-elles être apportées au modèle de changement ? »


Revoir le modèle de changement en conséquence jusqu'à ce que l'équipe de base et vous-même conveniez du modèle en lequel vous avez le plus confiance.

Représenter sur une grille les connaissances, attitudes et compétences souhaitées

- Toujours en collaboration avec l'équipe de base, procédez de la façon suivante :

En commençant par les objectifs intermédiaires à très court terme indiqués sur la dernière version du diagramme sur le changement (à savoir les objectifs mentionnés tout en bas du diagramme et ceux à réaliser en priorité), reportez les hypothèses relatives aux connaissances, aux attitudes et aux compétences, ainsi que les alternatives et les obstacles éventuels sur une autre grille (voir ci-dessous).

Objectif intermédiaire :		
	Actuellement	Situation souhaitée
Connaissances relatives à la question	1	2
Attitude envers la question		
Compétences relatives à la question		
Connaissances, attitudes et compétences relatives à d'autres comportements/ options possibles		
Autres barrières/ facteurs ayant un effet sur le comportement (p. ex. des incitations financières)		




Si possible, faites de même avec les résultats intermédiaires à plus long terme.

- Une fois la grille sur les hypothèses achevée, écrivez ce qui suit sur une feuille du tableau que vous garderez à portée de vue pour pouvoir facilement la consulter :

Objectifs de l'enquête -
(1) éprouver les hypothèses relatives aux connaissances, attitudes et compétences actuelles de l'acteur et aux alternatives et obstacles éventuels ;
(2) réunir des informations de base sur ce qui précède ;
(3) réunir des données sur les canaux de CESP les plus efficaces et les plus adaptés.

Concevoir les questionnaires d'enquête

 Pour une introduction à la technique relative aux enquêtes, suivre ce lien hypertexte vers la page 98.

CONSEIL : Si le présent guide contient quelques orientations, il vous est vivement recommandé d'engager sur contrat un spécialiste local en enquêtes qui vous aidera à faire en sorte que l'enquête soit adaptée au contexte qui est le vôtre et aux ressources dont vous disposez.

En fonction de l'étendue et du calendrier de votre plan d'action, il pourrait être utile de procéder de la même façon avec le(s) niveau(x) suivant(s) des objectifs intermédiaires. Par exemple, si vous travaillez à l'élaboration d'un plan d'action de CESP annuel relatif à un site Ramsar précis, vous

- Il est temps à présent de faire appel à un spécialiste en conception et direction d'enquêtes. Tout comme vous l'avez fait dans le cadre des groupes de réflexion, informez le spécialiste en lui communiquant les hypothèses que vous souhaitez éprouver comme précisé sur les grilles que vous avez établies. Abordez ensemble les points suivants :
 - Les objectifs de l'enquête/des enquêtes auprès des acteurs (cf. ce qui a été inscrit sur la feuille du tableau lors de l'étape précédente) ;
 - le fait de recourir à des enquêtes non seulement pour valider un raisonnement mais également pour créer des opportunités et envisager des interventions capables d'influer sur le changement de comportement. Les questions posées dans le cadre d'une enquête ont par ailleurs un fort pouvoir d'influence ;
 - la méthode d'enquête proposée, y compris les personnes cibles et si elle doit se dérouler en tête à tête, en ligne, par téléphone, par d'autres moyens de communication ou en utilisant plusieurs moyens à la fois ;
 - le processus à mettre en place pour inciter les acteurs à participer, y compris les invitations et d'autres éléments d'information à communiquer au préalable pour répondre aux attentes ;
 - des informations importantes en rapport avec le choix des dates, des horaires, des lieux et d'autres paramètres susceptibles d'avoir une incidence sur le type de participation ;
 - les moyens proposés pour consigner les réponses aux enquêtes (par exemple prise de notes, enregistrement vidéo ou sonore) ;
 - la conception d'enquêtes qualitatives et quantitatives, leurs incidences, le délai proposé pour la présentation

préféreriez peut-être éprouver les hypothèses concernant toutes les interventions de CESP à ce moment-là, alors que si vous travaillez à l'élaboration d'un plan d'action de CESP sur cinq ans relatif aux zones humides à l'échelle nationale, vous préférerez sans doute vous concentrer sur les hypothèses concernant les interventions nécessaires pour obtenir les résultats intermédiaires escomptés à court terme.

de rapports et la forme de ces rapports.

Après avoir convenu de ces éléments (par écrit), poursuivez votre collaboration avec le spécialiste en enquêtes.

Ensemble, examinez la grille réalisée sur les hypothèses relatives à l'un des résultats les plus urgents figurant sur votre modèle de changement. Commencez tout en haut de la colonne « Actuellement » et pour chaque hypothèse énoncée dans une case, rédigez quelques questions destinées à en éprouver la validité.

Ce faisant, n'oubliez pas que vous êtes en train d'élaborer un questionnaire d'enquête et réfléchissez à la question de savoir si le vocabulaire que vous utilisez est adapté. Le spécialiste en enquêtes veillera à ce que vous gardiez à l'esprit comment vous envisagez de gérer l'enquête et de traiter les données recueillies.

Les débuts de question suivants pourront vous donner quelques idées pour la réalisation de votre questionnaire.

L'analyse des résultats d'enquête peut énormément varier en fonction du type de questions choisies et de leur libellé. En règle générale, un questionnaire quantitatif permettra un traitement des données plus rapide qu'un questionnaire qualitatif. Toutefois, les questions qualitatives permettront de brosser un tableau plus précis de la situation et il n'est pas rare qu'elles fassent apparaître des renseignements inattendus qui peuvent se révéler par la suite cruciaux pour la réussite de votre processus.

Quelques débuts de questions sur les connaissances des acteurs

- Qu'est-ce qu'un(e)... ? Quel(le)s sont les... ? Pouvez-vous citer... ? Énumérez les...
- Quels avantages tirez-vous de... ?
- Comment pouvez-vous... ? Où pouvez-vous... ?
- Qu'arriverait-il (à...) si... ? Expliquez comment...
- En quoi... affecte-t-il/elle... ? Quels sont ses effets sur... ?
- Savez-vous pourquoi... ? Qu'est-ce qui pourrait entraîner... ?
- Qui est responsable... ?
- Qu'est-ce qui est interdit et qu'est-ce qui est autorisé ?
- Existe-t-il des moyens de... ? Quels sont-ils ?
- Existe-t-il des alternatives ? Quelle autre solution pourrait-on envisager pour... ?
- Est-il possible de/pour... ? Les... et les... sont-ils/elles adapté(e)s pour... ?
- Une aide technique a-t-elle été fournie... ?
- De quelle façon... étaient-ils impliqués ?
- Que peut faire... pour appuyer... ?

Les collègues et membres de syndicats, ceux qui soutiennent des communautés, des chefs d'entreprises et de communautés, les collaborateurs d'autres organisations (associées), les éducateurs et les formateurs, les professionnels des médias, les célébrités et les décideurs politiques gouvernementaux font partie de ces personnes qui peuvent avoir un fort pouvoir d'influence sur le comportement d'acteurs ou de groupes d'acteurs. Ils peuvent l'exercer de différentes façons allant de conversations fortuites dans la rue à la diffusion d'émissions de radio, en passant par la mise en place de programmes officiels de renforcement des compétences. Au fil de l'enquête, les réponses à vos questions vous apporteront des informations pertinentes – voire inattendues.

Quelques débuts de questions sur les attitudes des acteurs

- Êtes-vous intéressé par... ?
- Est-il important de... ? Veuillez classer par ordre d'importance les éléments suivants : ...
- Que feriez-vous si... ? Qu'éprouveriez-vous si... ?
- Pensez-vous qu'il convient de... ? La qualité de.../votre vie serait-elle meilleure ou pire si... ?
- Pensez-vous qu'il vaudrait mieux... ou... ? Quelle solution vous semble la plus appropriée ? Préférez-vous... ?
- Qu'est ce qui pourrait vous inciter à... ? Qu'est-ce qui pourrait vous faire changer d'avis ?
- Si... seriez-vous disposé à... ? Si... est-ce que vous soutiendriez... ?
- Souhaitez-vous vous impliquer ?
- Pourquoi (pas) ?
- L'aide technique a-t-elle été utile ?

Quelques débuts de questions sur les compétences des acteurs

- Comment procéderiez-vous... ?
- Savez-vous comment... ?
- Quelles sont vos compétences en matière de... ?
- Avez-vous de l'expérience en matière de... ?
- Avez-vous déjà... ?
- Avez-vous essayé... ?
- De quelles compétences auriez-vous besoin pour... ?
- Connaissez-vous quelqu'un qui aurait les compétences nécessaires pour... ?
- Qui aurait besoin d'être formé pour... ?

- En collaboration avec le spécialiste en enquêtes, ajoutez quelques questions spécifiques sur les canaux de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation les plus efficaces et les plus adaptés à tel ou tel acteur ou groupe d'acteurs. Au moment de concevoir ces questions, inspirez-vous des débuts de questions ou des idées sur les éléments à prendre en compte ci-dessous:

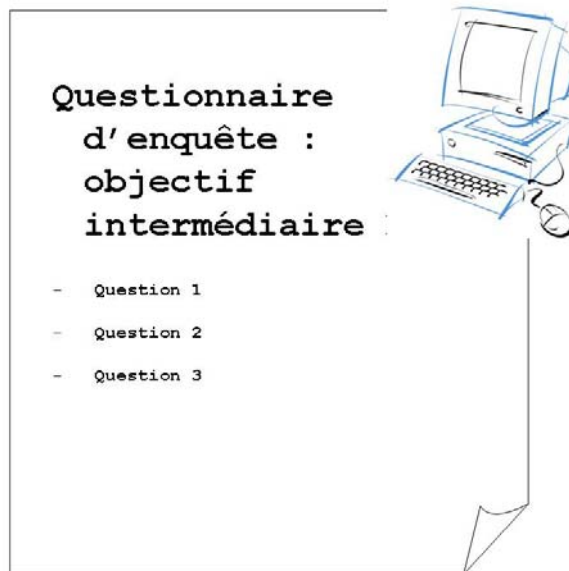
Quelques débuts de questions sur les canaux et les interventions de CESP les plus utiles et les plus efficaces

- Qui a des conversations en tête à tête avec l'acteur/le groupe d'acteurs ?
- À quel moment, à quel endroit et de quelle façon ces conversations se déroulent-elles ?
- Quelles sont les personnes crédibles, influentes, respectées et écoutées par l'acteur/le groupe d'acteurs ?
- Dans quels contextes ces personnes crédibles et influentes s'expriment-elles et agissent-elles (sachant que les actes sont plus éloquents que les paroles) ?
- Qui transmet les messages directement au public ?
- Par quels moyens y parviennent-ils le mieux ?
- En ce qui concerne la question des zones humides, quelles sont les mesures prises par ces personnes et quel discours tiennent-elles ?

D'autres questions peuvent être rédigées par la suite pour éprouver plus particulièrement le caractère opportun de tel ou tel projet d'intervention liée à la communication, l'éducation, la sensibilisation et la participation. Comme dans le cadre des groupes de réflexion, utilisez des questions qui incitent vos interlocuteurs à donner des exemples d'autres interventions ayant réussi à provoquer un changement de comportement : qu'est-ce qui a contribué à leur succès ?

Tester et réaliser les enquêtes

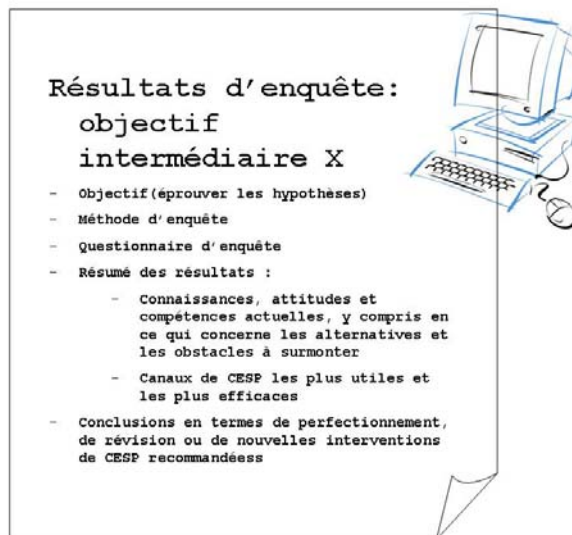
Le spécialiste en enquêtes préparera un document écrit qui exposera les grandes lignes du questionnaire et la méthode employée au vu des objectifs de l'enquête.



Le spécialiste s'emploiera ensuite à tester chacune des enquêtes destinées aux acteurs. Pour ce faire, il choisira quelques acteurs au sein du groupe et réalisera auprès d'eux une enquête préalable. Il s'assurera que les questions sont bien comprises, vérifiera la faisabilité de la collecte de données et si les informations recherchées sont bien recueillies. Au besoin, le spécialiste en enquêtes apportera les modifications nécessaires aux questionnaires et les éprouvera à nouveau jusqu'à ce qu'il soit satisfait de leur contenu.

La réalisation de/des enquête(s) est de la responsabilité du spécialiste. Les résultats sont ensuite analysés et un rapport est établi résumant les conclusions de l'enquête (par objectif intermédiaire). Ce rapport comprendra notamment des informations succinctes sur l'objectif de l'enquête (p. ex. éprouver les hypothèses), la méthode employée, les questions, les résultats en termes de connaissances, d'attitudes et de connaissances actuelles (y compris en ce qui concerne les alternatives et les obstacles à surmonter), les canaux les plus efficaces et les plus adaptés en termes de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation, ainsi que des conclusions en termes de perfectionnement ou de révision voire de nouvelles interventions recommandées. Il aura été convenu de ces différents points lors de l'établissement du contrat du spécialiste.

Le rapport pourra par exemple s'articuler comme suit :



- Remettre la synthèse des résultats de l'enquête à l'équipe en charge de la planification des actions.

Préparer l'atelier « Traduction des idées en action »

➔ Pour un aperçu schématique de l'ensemble du processus de planification des actions, suivre ce lien hypertexte vers la page [10](#).

- L'étape suivante consiste à réunir l'équipe de base en charge de la planification pour étudier avec elle le(s) rapport(s) d'enquête et préparer l'atelier suivant en se concentrant sur les personnes qui devraient y participer.

Veillez noter qu'à ce stade, il est vivement recommandé d'engager un animateur professionnel. Il pourra s'agir du même animateur engagé pour le premier atelier pluriacteurs.

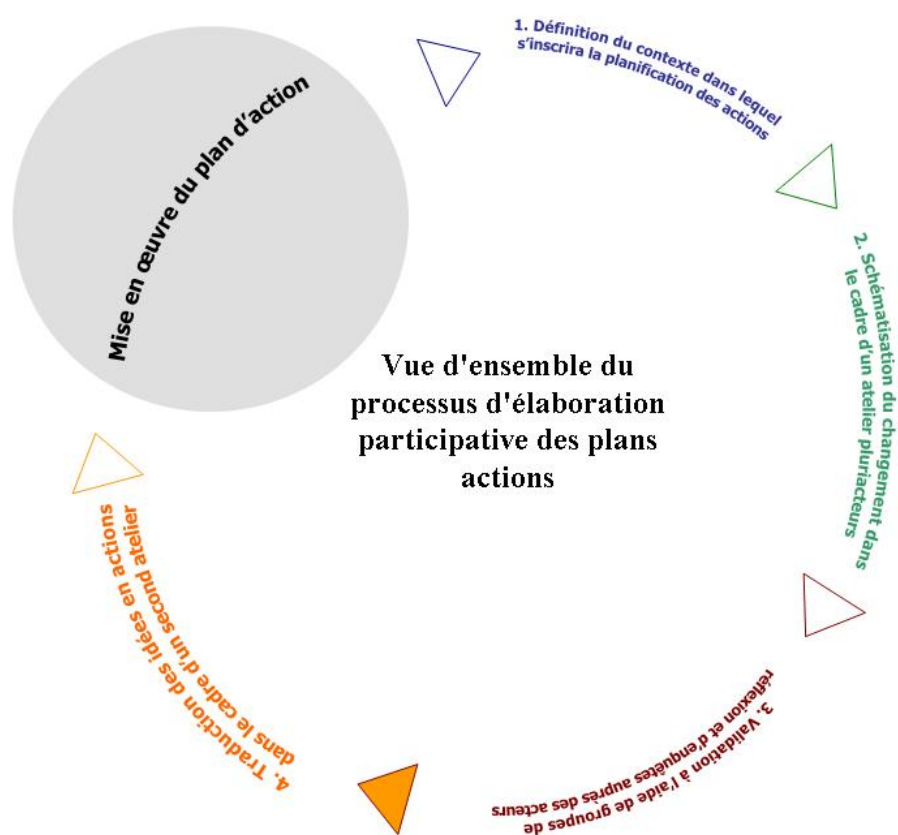
- Les éléments suivants pourront servir de base à votre conversation :
 - Les personnes identifiées comme pouvant vous aider à éclaircir et à renforcer le processus de planification des actions (première partie);
 - la grille sur les acteurs (Première partie);
 - la liste des personnes dressée par les participants lors de la dernière séance de l'atelier pluriacteurs (deuxième partie);
 - les conclusions des groupes de réflexion et les résultats des enquêtes faisant état des principaux canaux mis au jour en ce qui concerne les interventions (par exemple les personnes les plus influentes) (troisième partie).

Enfin, rédigez vos invitations à l'atelier. À l'intérieur de ces invitations, indiquez clairement l'objet du processus (reportez-vous à l'objectif de la planification des actions) ainsi que la nature et le degré de participation – y compris en termes de prise de décisions, ou en indiquant à qui incombe la responsabilité de la prise de décisions – afin de répondre aux attentes des acteurs.

Le/les animateur(s) professionnel(s) que vous engagerez pour vous épauler dans l'organisation de l'atelier pluriacteurs devra(en)t avoir l'expérience nécessaire pour vous aider à affiner le processus et vos messages d'invitation pour qu'ils portent tous leurs fruits.

Comme pour la première partie, lisez le contenu de l'encadré intitulé « Conseils pour l'animation d'ateliers pluriacteurs » ; il vous aidera dans votre réflexion sur certains aspects liés à l'identité culturelle et à la diversité des participants. Examinez en quoi ces éléments peuvent fortement influencer sur la planification de l'atelier, la logistique et la communication.

Quatrième partie : Second atelier – Traduction des idées en actions



Vue d'ensemble

Lors de cette quatrième et dernière partie du processus de *planification* des actions, un second atelier pluriacteurs animé par un professionnel est organisé. Ce dernier atelier se fonde sur les résultats des étapes antérieures et débouche sur un plan d'action établi par les principaux acteurs assorti d'un engagement à assumer la responsabilité de sa mise en œuvre et de modalités concernant le suivi et l'évaluation de ce plan.

Certains des participants auront probablement assisté au premier atelier. D'autres auront peut-être pris part aux groupes de réflexion et aux enquêtes concernant les acteurs. D'autres enfin pourront avoir été recommandés par l'intermédiaire de vos réseaux comme étant hautement compétents et vivement intéressés par une participation au processus de planification et de mise en œuvre des actions. L'atelier démarrera donc par une description de l'évolution du processus jusque là.

Aux côtés de l'équipe de base en charge de la planification, vous présentez le modèle de changement que vous avez remanié accompagné de données sur les connaissances, les attitudes et les compétences des acteurs (y compris celles relatives aux alternatives comportementales et aux obstacles à surmonter) ainsi que sur les canaux de communication et les interventions les plus efficaces et adaptés, telles que glanées auprès des groupes de réflexion et des enquêtes propres aux acteurs.

L'animateur invite alors les groupes participants à se pencher sur les résultats intermédiaires à court terme indiqués sur le modèle de changement et à proposer les acteurs susceptibles de prendre la direction, de collaborer ou de soutenir la mise œuvre des interventions envisagées. Les groupes s'emploient ensuite à répondre, entre autres, aux questions suivantes: *Comment saurons-nous si nous sommes sur la bonne voie et si nous avons atteint notre objectif? Quelles dispositions prendrons-nous pour réfléchir, revoir et adapter notre plan en chemin? Que faire ensuite? Quelles sont les mesures à prendre par la suite, qui doit les entreprendre et à quelle date?*

Plutôt que de tenter de décrire en détail chaque étape du plan d'action, un processus pluriacteurs permet d'aboutir à une vision à long terme. La réflexion porte alors sur les changements nécessaires pour passer de la situation actuelle à la vision future escomptée. On s'attache ensuite à décrire les actions nécessaires pour que les interventions permettent d'atteindre les objectifs intermédiaires à court terme. Les actions relatives aux objectifs intermédiaires ultérieurs ne sont pas abordées à ce stade. Elles seront planifiées par la suite, en tenant compte des enseignements tirés de la réflexion, de la révision et de l'adaptation des plans d'action prévues dans le cadre de la première phase.

Le fruit de la réflexion de ce travail de groupe est mis en commun en séance plénière. On répond aux commentaires et aux questions posées. Le groupe discute des étapes suivantes et de la transformation de ces idées en plan d'action, ainsi que du rôle à venir de l'équipe de base en charge de la planification dans ce processus.

L'atelier se termine par un exercice de réflexion. Le plus rapidement possible après l'atelier, une synthèse est rédigée accompagnée du plan d'action. L'ensemble est remis au groupe qui se met au travail.

➡ Pour des orientations étape par étape, suivre ce lien hypertexte vers la page 77.



➡ Pour une introduction aux techniques utilisées dans la quatrième partie, suivre ce lien hypertexte vers la page 86.

Étape par étape: Second atelier – Traduire les idées en actions

Programme de l'atelier

Première journée			
09h00	<i>Séance 1</i> Accueil, présentations et principes ➡ Vers la page 78	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil et présentation de l'animateur et de l'équipe de base (10 min.) • Évolution du processus jusque là (contexte) et objectifs de l'atelier (40 min.) • Principes régissant le travail en commun dans le cadre de l'atelier (5 min.) 	Animateur et responsable de la planification des actions/équipe de base
09h55	<i>Séance 2</i> Désigner un chef de file et des équipes pour chaque objectif ➡ Vers la page 79	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des résultats d'enquête par objectif intermédiaire • Établissement d'un modèle par petits groupes : Qui est le mieux équipé et en meilleure position pour diriger, collaborer et soutenir la réalisation de chaque objectif ? (20 min.) • Examen par tous les participants des travaux des autres groupes et observations (45 min.) 	Animateur
11h00	Pause café		
11h30	<i>Séance 3</i> Convenir des rôles et responsabilités ➡ Vers la page 81	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des conclusions de la Séance 2 à l'occasion d'une découverte de « l'exposition » et accord quant aux rôles et responsabilités proposés (30 min.) 	(comme ci-dessus)
12h00	Pause déjeuner		
13h30	<i>Séance 4</i> Élaborer le plan d'action ➡ Vers la page 81	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un plan par petits groupes en fonction des objectifs (tandis que l'équipe de base se penche sur l'ensemble du processus de planification des actions) (60 min.) • Mise en commun en séance plénière (60 min.) 	(comme ci-dessus)
15h30	Pause café		
16h00	<i>Séance 5</i> Recommandations, observations et clôture ➡ Vers la page 83	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse de la journée (10 min.) • Tour de table final (40 min.) • Discours de clôture (10 min.) 	Équipe de base et animateur
15h00	Fin de la journée		

NOTE : Il est recommandé de prendre contact avec un (ou deux) animateur(s) professionnel(s) pour conduire l'atelier.



Pour contacter l'International Association of Facilitators (IAF) (Association internationale des animateurs de groupe) et ses réseaux affiliés dans le monde : <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3829>

Il est important de passer en revue le programme de l'atelier – comme proposé ici – avec le/les animateur(s) professionnel(s) que vous aurez engagé(s). Il(s) vous aidera/aideront à adapter le processus et les techniques au contexte, en fonction notamment de la culture, de la taille du groupe, de ses antécédents, du temps disponible, du lieu et de l'endroit. Pour cette raison, les durées ne sont mentionnées qu'à titre indicatif et la durée d'un atelier peut énormément varier.

➡ Pour un aperçu du processus lié à l'atelier, suivre ce lien hypertexte vers la page [76](#)

Accueil, présentations et principes

➡ Pour un aperçu schématique de l'ensemble du processus de planification des actions, suivre ce lien hypertexte vers la page [10](#).

Séance 1

- L'animateur accueille les participants, se présente et décrit son rôle dans le processus. Il explique les objectifs de l'atelier et donne un bref aperçu du programme. Il vous invite ensuite vous et l'équipe de base à présenter quelques éléments de contexte.
- En collaboration avec l'équipe de base (en tant que principal planificateur des actions), présentez l'évolution du processus de planification jusque là en mettant l'accent sur la richesse des contributions et sur l'intérêt de cet atelier.

Donnez un aperçu du contexte dans lequel s'inscrit le processus de planification et des rôles et responsabilités des membres de l'équipe de base (conformément au rapport de synthèse établi à la fin de la première partie du présent processus – suite à la réunion de l'équipe de base en charge de la planification).

Décrivez le déroulement du premier atelier pluriacteurs en présentant notamment une partie de ses conclusions affichées au mur (vous pourrez peut-être sélectionner quelques unes des présentations et les reprendre pour les rendre plus lisibles aux yeux des nouveaux venus).

Reprenez les principes établis, ces derniers pouvant eux aussi s'appliquer au présent atelier. Demandez aux participants s'ils souhaitent compléter la liste dans le cadre de cet atelier.

Reprenez également diverses représentations visuelles du paysage, ainsi que deux ou trois récits sur le changement jugés particulièrement intéressants par les participants.

Présentez quelques uns des points saillants des représentations

futures des zones humides rationnellement utilisées et communiquez au groupe des informations sur les changements de comportement désignés comme hautement prioritaires.

Expliquez comment des modèles de changement ont été élaborés en vue d'atteindre un objectif à long terme spécifique ; précisez que depuis la tenue du précédent atelier, l'équipe de base a fait appel à des groupes de réflexion et mené des enquêtes propres aux acteurs pour éprouver les idées et la réflexion sur ce thème et réunir des données de base.

Invitez un membre de l'équipe de base en charge de la planification (prévenu au préalable) à présenter une synthèse du processus de planification, de la mise en place des groupes de réflexion et de la réalisation des enquêtes, à exposer les grandes conclusions et à décrire le schéma sur le changement remanié accompagné des propositions d'interventions en matière de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation (conformément au rapport de synthèse établi à la fin de la Troisième étape du présent processus).

Rappelez que l'atelier a pour objectif d'étudier comment traduire ces idées en actions.

Désigner un chef de file et des équipes pour chaque objectif



➔ Pour une introduction à la technique du carrousel, suivre ce lien hypertexte vers la page 99.

Séance 2

- L'animateur conduit la séance. Il explique que l'objectif est de faire en sorte que le processus de planification et de mise en œuvre des actions soit le plus participatif possible ; il rappelle au groupe les rôles et responsabilités des membres de l'équipe de base en charge de la planification avant de passer à un exercice visant à recueillir des suggestions sur d'autres personnes susceptibles de jouer un rôle de leader ou de soutenir le processus pour atteindre les différents objectifs intermédiaires.

Pour chaque résultat intermédiaire indiqué sur le modèle de changement, l'animateur se reporte au rapport de synthèse sur les résultats d'enquête. En commençant par les objectifs intermédiaires les plus proches en termes d'échéance, il présente deux feuilles préparées à l'avance pour chacun des objectifs (il remplit la première à l'aide des informations tirées des rapports de synthèse établis lors de la troisième partie) :



La deuxième feuille est placée sur un chevalet. La première est affichée juste à côté à titre de référence. Deux feuilles sont ainsi affichées pour chaque objectif et disposées dans la salle.

L'animateur fait ensuite appel à la technique du carrousel pour recueillir les suggestions du groupe. Il procède de la façon suivante.

Notes à l'intention de l'animateur :

Demandez à tous les participants de se diriger vers l'objectif intermédiaire de leur choix (celui qui suscite en eux le plus d'intérêt et d'enthousiasme). Les groupes devraient être plus ou moins homogènes en nombre.

Au sein de ces petits groupes auto-formés, demandez aux participants de proposer des réponses aux questions 1) et 2) et de les noter sur la feuille du tableau en indiquant notamment à quel titre les personnes mentionnées pourraient soutenir ou collaborer à la réalisation d'un objectif (20 min.).

Ensuite, demandez aux participants de se diriger vers le

deuxième objectif de leur choix. Au sein de ces nouveaux petits groupes auto-formés, demandez aux participants de se pencher sur les propositions du groupe précédent. À l'aide d'un feutre de couleur différente, demandez-leur d'ajouter leurs propres suggestions (15 min.).

Répétez l'exercice avec un troisième objectif intermédiaire et un troisième feutre de couleur (15 min.).

Demandez à tous les participants de revenir se placer devant la feuille indiquant l'objectif intermédiaire duquel ils étaient partis et d'étudier ce que les autres groupes y ont ajouté (15 min.).

Convenir des rôles et responsabilités

Séance 3

- Lors de cette étape, l'animateur fait parcourir « l'exposition » aux participants. Tous passent d'un objectif à l'autre, un membre de chaque groupe présentant les conclusions de l'exercice. Avant de passer à l'objectif suivant, l'animateur demande au groupe si tous sont d'accord sur le chef de file proposé et sur les personnes mentionnées pour appuyer la réalisation de l'objectif. Le cas échéant, il organise un vote rapide.

Si les personnes proposées sont présentes dans la salle, l'animateur leur demande si elles sont d'accord pour assumer ce rôle. Il inscrit leur réponse sur la feuille du tableau à côté de leur nom.

Si les personnes proposées ne sont pas dans la salle, l'animateur demande au groupe quelles sont les mesures à prendre pour inciter ces personnes à accepter le rôle qui leur est proposé ; il inscrit les réponses sur la feuille du tableau à côté du nom de ces personnes.

En fonction de la dimension du diagramme sur le changement et du nombre de résultats intermédiaires que le groupe souhaite aborder à ce stade, l'animateur pourra répéter l'exercice du carrousel en partant d'un autre groupe de résultats intermédiaires.

Élaborer le plan d'action

Séance 4

- L'animateur regroupe à présent les participants autour de chaque objectif intermédiaire à court terme indiqué sur les feuilles. Il inclut dans chaque groupe les participants assumant un rôle de chef de file ou un rôle d'appui (certaines personnes peuvent être impliquées dans la réalisation de plusieurs objectifs et choisir de passer d'un groupe à l'autre). Parallèlement, les membres de l'équipe de base en charge de la planification se regroupent

autour d'un tableau à feuilles mobiles.

L'animateur présente alors l'exercice suivant aux participants. Il explique que bien que les modèles de changement s'inscrivent sur une échelle temporelle allant du moment présent au moment de la réalisation de l'objectif à long terme, il convient seulement de planifier en détail les actions relatives aux objectifs et aux interventions à court terme. En effet, au fil de la progression, le système utilisé devra évoluer et intégrer les enseignements tirés des activités. L'animateur explique que pour toutes ces raisons, l'exercice suivant sera axé sur la planification plus en détail d'actions relatives aux interventions nécessaires pour réaliser les objectifs à court terme jugés prioritaires et sur le choix d'indicateurs de réussite. L'exercice se déroulera selon les étapes suivantes.

Notes à l'intention de l'animateur :

Remettez à chaque groupe les feuilles suivantes et donnez-leur une heure (60 minutes) pour élaborer leur plan d'action avant de le présenter au reste du groupe en séance plénière :



Dans l'intervalle, l'équipe de base en charge de la planification se livre au même exercice en se concentrant non pas sur un

objectif intermédiaire mais sur l'ensemble du processus de planification des actions.

Pendant que les groupes réalisent l'exercice, vous pouvez circuler parmi eux. Le cas échéant, stimulez-les en leur posant des questions. Quels coûts devront être pris en charge ? À quelles sources de financement faire appel ?

Chaque groupe prend 5 minutes pour faire part de son plan à l'ensemble des participants réunis en séance plénière. Après chaque rapport, prévoir 5 minutes pour les commentaires et les questions.

- Lorsque chacun des groupes axés sur un objectif intermédiaire a terminé son rapport, l'animateur invite l'équipe de base à faire part de ses travaux sur l'ensemble du processus de planification des actions.
- L'animateur dirige ensuite des débats qui débouchent sur une décision de groupe sur le meilleur moyen de consigner les décisions et les actions et de les intégrer dans le rapport de synthèse de l'atelier et le plan d'action qui en découlera.

Recommandations, observations et clôture de l'atelier

Séance 5

Synthèse : elle peut être réalisée par vous-même (l'animateur), l'un des Correspondants nationaux de CESP (s'il ne joue pas le rôle d'animateur) ou par une tierce personne.

- Comme à la fin du premier atelier pluriacteurs, l'animateur vous passe le relais à vous et à l'équipe de base en charge de la planification afin que vous présentiez au groupe un bref résumé de la journée.
- Vous remerciez tous les participants pour leur temps ainsi que pour leur implication, leur vision du futur et leurs idées précieuses et présentez une nouvelle fois les actions de suivi que vous et le reste de l'équipe de base en charge de la planification prendrez (conformément au rapport établi au cours de la séance précédente).



➔ Pour une introduction à la technique du tour de table final, suivre ce lien hypertexte vers la page 96.

Décidez à l'avance de la personne la mieux placée pour présenter ce résumé. Il importe que quelle que soit cette personne, elle se montre précise quant au processus, au raisonnement qui le sous-tend et à ses étapes ultérieures ; il importe également qu'elle s'exprime avec enthousiasme, de façon à convaincre les participants et à leur inspirer confiance (10 minutes).

- Enfin, pour clore la réflexion, l'animateur fait appel à la technique relative au tour de table final. Elle se déroule de la façon suivante.

Invitez les participants à se tenir debout en cercle. Apportez un

« objet de parole » (par exemple un ballon souple) que les participants pourront se faire passer, ce qui permettra de déterminer qui prendra la parole. Demandez aux participants :

« *Que retiendrez-vous de cet atelier ?* »

Puis :

« *Quelle est la première mesure que vous allez prendre pour que le plan d'action fonctionne ?* »

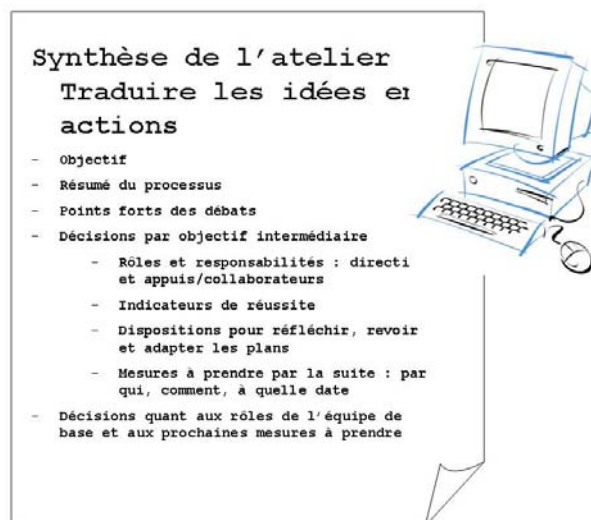
Inscrivez les réponses à ces questions au tableau.

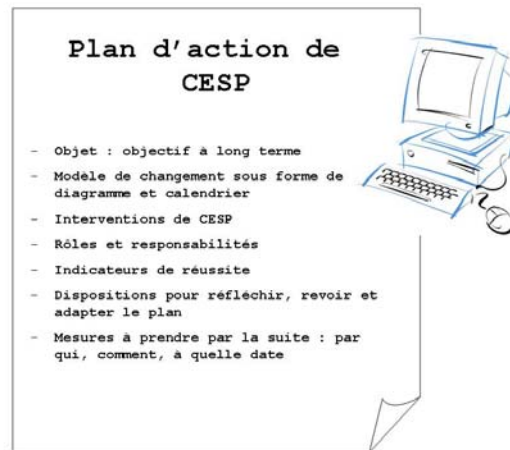
La durée de cette activité devrait être proportionnelle au nombre de personnes à l'intérieur du groupe (environ 1 à 2 minutes par personne).

Prononcez un bref discours de clôture en remerciant à nouveau les participants et en donnant à nouveau des précisions sur le suivi de l'atelier/le rapport qui en découlera (5 minutes).

Décrire le plan d'action

- Il est important que le plus rapidement possible après l'atelier, vous collaboriez avec l'équipe de base en charge de la planification et rédigez un rapport succinct, de même que le plan d'action. Vous pouvez vous inspirer du modèle suivant :





Faire connaître et mettre en œuvre le plan

- Pour des orientations à ce sujet, voir le plan d'action décrit lors de l'étape précédente.

Si vous avez besoin d'une aide supplémentaire pour réaliser cette étape, reportez-vous à la Boîte à outils de CESP de la CDB ou consultez l'un des nombreux ouvrages cités en annexe au présent guide.

Bonne chance ! Fort de votre excellente préparation, le succès sera forcément au rendez-vous !

Techniques pour l'animation de groupes

(par ordre chronologique)



Technique : « *Tout objet ou procédé utilisé pour faciliter la réalisation d'une tâche ou d'un travail particulier* »

➡ Pour de plus amples informations sur les raisons ayant motivé le choix de ces techniques, suivre ce lien hypertexte vers la page 10.

Synthèse :

Établissement d'une liste de principes applicables au groupe : cette technique vise à animer un groupe de personnes en définissant quels aspects seront gages de la réussite du processus de groupe et en les respectant ; elle s'attache à étudier les préférences comportementales, à convenir de la façon de travailler ensemble et à contribuer à créer un contexte où confiance et compréhension seront les maîtres-mots.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 88.

Représentation visuelle d'un paysage : cette technique vise à faciliter la mise en commun et la découverte de tout un éventail de caractéristiques propres à un paysage présentant de l'intérêt et de la valeur pour différentes populations ; elle s'attache à reconnaître les différences et les similitudes de points de vue et à impliquer activement les personnes ayant une préférence pour les méthodes basées sur l'apprentissage et la communication visuelle.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 89.

Récits sur des changements significatifs : cette technique vise à animer un groupe de personnes grâce à l'échange, la découverte et la mise en valeur d'expériences de changement ; elle s'attache à tisser des liens entre les individus grâce à un processus d'émancipation et de mobilisation qui reconnaît et fait grand cas de l'expérience de chaque individu.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 90.

Envisager favorablement l'avenir : cette technique vise à animer un groupe de personnes en imaginant et étudiant différents scénarios souhaitables pour le futur (y compris en ce qui concerne les comportements y afférents) ; elle s'attache à remplir d'enthousiasme, à galvaniser et à inciter les gens à la mobilisation et à l'action en évoquant des possibilités à venir.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 91.

Dresser une liste des priorités et reprendre les schémas : cette technique vise à animer un groupe de personnes en mettant en commun et en découvrant les priorités des uns et des autres dans le cadre d'un processus de planification participatif ; elle s'attache à recueillir un très grand nombre d'informations, à les regrouper et à les communiquer de manière claire et rapide

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page **Error! Bookmark not defined.**

Établir des modèles de changement sous forme de diagrammes : cette technique vise à aider un groupe de personnes à réfléchir au processus requis pour réaliser un objectif à long terme ; elle s'attache à mettre au jour et à étudier les hypothèses de départ en termes de changement et à saisir et transmettre une logique complexe grâce à un diagramme facile à lire.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page [93](#).**Error! Bookmark not defined.**

Indiquer le niveau de confiance : cette technique vise à aider le groupe à définir le niveau de confiance que lui inspirent différents aspects d'un ou de plusieurs concepts, à savoir élevé, moyen ou faible ; elle s'attache à créer un environnement sûr qui permet aux participants d'exprimer un raisonnement logique ou affectif, axé sur les faits ou novateur.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 94.

Mettre en valeur ses connaissances : cette technique vise à aider un groupe de personnes à prendre conscience, à réfléchir et à mettre en commun ses connaissances ; elle s'attache à aider ces personnes à mémoriser leurs connaissances et à les rendre plus sensibles à la conception d'un processus de communication efficace.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 95.

Tour de table final : cette technique vise à aider le groupe à échanger des observations sur la conception, la gestion et/ou les résultats du processus auquel ils ont pris part ; elle s'attache à mettre en valeur des perspectives différentes, des réactions et des résultats divers découlant de la mise en œuvre de processus, ainsi qu'à rassembler les participants et à renforcer l'esprit de groupe.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 96.

Éprouver les concepts en formant des groupes de réflexion : cette technique vise à animer le processus consistant à recueillir des réactions et des informations sur les attitudes et les points de vue des participants ; elle s'attache à inciter les gens à réfléchir, à communiquer et à apprendre en ce qui concerne le thème traité par le groupe de réflexion.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 97.

Réaliser des enquêtes auprès des acteurs : cette technique vise à faciliter la collecte de données en vue d'éprouver les hypothèses quant aux connaissances, aux attitudes et aux compétences des acteurs ; elle s'attache à inciter les gens à réfléchir, à communiquer et à apprendre en ce qui concerne le sujet de l'enquête.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 98.

Recueillir des suggestions en formant un carrousel : cette technique vise à animer un groupe de personnes en l'incitant à formuler des idées de façon simultanée et itérative ; elle s'attache à faire participer un maximum de personnes et à permettre à chacun de s'exprimer, chaque participant contribuant de manière constructive à tous les thèmes traités.

➡ Pour de plus amples informations sur cette technique, suivre ce lien hypertexte vers la page 99.

Les différentes techniques



Établir une liste de principes applicables au groupe

But premier de cette technique	La technique consistant à faire établir une liste de principes est utilisée pour amener un groupe de personnes à définir et à respecter certains aspects qui seront gages de la réussite de processus de groupe.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Réfléchir à une liste de principes aide les membres d'un groupe à se pencher sur différentes préférences comportementales et à convenir de la façon de travailler ensemble. À ce titre, cette technique contribue à créer un contexte où confiance et compréhension seront les maîtres-mots.
Application à la planification des actions	Lors de la séance d'ouverture de l'atelier pluriacteurs, les participants échangent, consignent et réunissent des idées sur les deux éléments qu'ils jugent les plus importants pour garantir la réussite de processus de groupes. Ils en discutent et modifient ensuite leur liste jusqu'à ce qu'ils se mettent d'accord sur les principes à respecter par le groupe.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 49
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• Cette technique peut être utilisée au début d'un processus de groupe ou mise à profit dans le cadre d'un processus en cours dans des situations où la dynamique de groupe risque de compromettre la réalisation des objectifs.• Au fur et à mesure qu'un groupe progresse dans la réalisation d'une tâche, revenir régulièrement sur les principes qu'il a établis peut faciliter les débats et lui permettre d'ajuster au plus près sa façon de travailler.• La technique consistant à faire dresser une liste de principes peut également être utilisée à la fin d'un processus de groupe, auquel cas elle permettra de réfléchir aux éléments qui ont contribué à la réussite du processus, à consigner les recommandations à ce sujet et à en tirer des enseignements pour le futur.



Représentation visuelle d'un paysage

But premier de cette technique

La technique consistant à réaliser une représentation visuelle d'un paysage est utilisée pour inciter à la mise en commun et à la découverte des multiples caractéristiques d'un paysage présentant un intérêt et de la valeur pour différentes populations (le terme « paysage » peut se rapporter à un paysage physique ou non, par exemple un paysage culturel ou politique).

Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)

La représentation visuelle aide les gens à se rendre compte des différences et des similitudes de points de vue. Elle permet par ailleurs d'impliquer activement les personnes ayant une préférence pour les méthodes basées sur l'apprentissage et la communication visuelle.

Application à la planification des actions

Dès le début de la première journée de l'atelier pluriacteurs, chaque participant réalise et décrit à l'assemblée sa représentation visuelle du paysage formé par les zones humides et le bassin hydrographique. Le groupe discute des différentes remarques formulées.

Description étape par étape du déroulement de cette technique

➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page [40](#)

Autres applications

- Cette technique peut être utilisée tout au long de processus participatifs afin de découvrir un paysage, d'étudier et de comparer des conceptions et des scénarios futurs pour le paysage en question, ainsi que dans le cadre d'un processus décisionnel pluriacteurs concernant les changements à apporter à un paysage.
- Il est fréquemment demandé de représenter collectivement un paysage, notamment lorsque tous les participants proviennent du même paysage (plutôt que d'inviter chaque participant à représenter visuellement son propre paysage, comme c'est le cas ici). Le caractère participatif de cette activité collective peut être d'une grande utilité dans le cadre du processus d'apprentissage.
- Ces représentations visuelles vont de dessins à la main au sein de communautés rurales à la réalisation de « cartes » scientifiques faisant appel à des systèmes d'information mondiaux et aux toutes dernières technologies d'information et de communication pour simuler et modéliser des dynamiques de systèmes.



Documentation en ligne

Établir une cartographie de l'occupation des sols de matière participative (Local Government Commission) :

http://www.lgc.org/freepub/land_use/participation_tools/landuse_map_ping.html

Modélisation participative (étude de cas sur trois villes) :

<http://www.ingentaconnect.com/content/whp/ev/2003/00000012/00000002/art00006>

Modélisation participative en gestion des ressources naturelles :

<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a725291077~db=all~jumptype=rss>



Récits sur des changements significatifs

But premier de cette technique	La technique consistant à faire raconter un récit sur un changement significatif est utilisée pour faciliter l'échange, la découverte et la mise en valeur d'expériences de changement au sein d'un groupe de personnes.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Cette technique permet de nouer des liens entre les participants dans le cadre d'un processus d'émancipation et de mobilisation. Inviter chacun à faire un récit permet de reconnaître et d'apprécier la valeur de l'expérience de chacun en matière de changement.
Application à la planification des actions	Le premier jour du premier atelier pluriacteurs, l'exercice consistant à raconter un changement significatif vient juste après celui de la représentation visuelle du paysage. Chaque participant fait le récit du changement le plus significatif qui, selon lui, a un effet sur la durabilité des zones humides formant le paysage. Le groupe discute ensuite de la portée des différents récits.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 42.
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• Cette technique peut remplir différentes fonctions, par exemple servir à souder une communauté, aider à la réflexion, transmettre des connaissances pratiques ou tirer parti d'expériences.• Cette technique peut également être mise à profit tout au long d'un cycle de projets ou de programmes sous la forme d'un processus de suivi et d'évaluation connu sous le nom de « Changement le plus significatif ». Dans le cadre de ce processus, de nombreux acteurs sont appelés à faire le récit du changement le plus significatif auquel ils ont assisté au sein d'un paysage et sur une période précise. Ils sont également invités à analyser cette source d'informations précieuses en termes de résultats et d'impact, en mettant en exergue les résultats inattendus et en discutant des valeurs prédominantes en rapport avec ce qui constitue le changement « le plus significatif ».• Les récits permettant aux groupes d'imaginer et de raconter un changement significatif futur – comme s'il s'était déjà produit – peuvent également être riches d'enseignements (voir la section « Envisager favorablement l'avenir » ci-dessous).• Dans le cadre de l'« Appreciative Inquiry » (Approche positive) – une démarche participative visant à amener un changement positif grâce à la recherche, à la reconnaissance et à la mise à profit d'expériences positives – faire le récit d'une expérience extrêmement fructueuse est une technique fondamentale et constitue la première étape (baptisée « découvrir ») du cycle en quatre volets de l'Approche positive.



Documentation en
ligne

Changement le plus significatif :

<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Guide du récit : de l'art de créer des passerelles grâce aux techniques narratives : http://www.deza.ch/ressources/resource_en_155620.pdf

Approche positive: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>



Envisager favorablement l'avenir

But premier de cette
technique

La technique consistant à envisager favorablement l'avenir est utilisée pour aider un groupe de personnes à imaginer et à étudier différents scénarios souhaitables pour le futur (y compris en ce qui concerne les comportements y afférents).

Buts secondaires de
cette technique
(entretien du processus)

Cette technique permet de remplir d'enthousiasme et de galvaniser les individus. Envisager un futur novateur et souhaitable libère du passé en incitant à se tourner vers l'avenir et à évoquer différentes possibilités. Procéder à cet exercice de manière collective contribue à préparer à la mobilisation du groupe dans l'action.

Application à la
planification des actions

Au sein de petits groupes puis entre groupes, les participants décrivent un paysage à une date précise dans le futur, date à laquelle les zones humides seront utilisées de manière rationnelle. Le groupe discute des différents scénarios possibles. Pour ce faire, ils s'inspirent de leur réflexion sur les caractéristiques d'intérêt et de valeur du paysage et sur les récits de changements significatifs.

Description étape par
étape du déroulement de
cette technique

➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 44.

Autres applications

- Envisager l'avenir est une technique clé de l'Approche positive – une démarche participative visant à amener un changement positif grâce à la recherche, à la reconnaissance et à la mise à profit d'expériences positives. Cette technique constitue la deuxième étape (baptisée « rêver ») du cycle en quatre volets de l'Approche positive.
- La technique consistant à imaginer l'avenir est aussi couramment utilisée dans le cadre de processus de planification qui débutent par un scénario futur puis remontent une à une leurs grandes lignes pour établir quels changements seraient nécessaires pour que ce projet se réalise. Cette méthode est souvent qualifiée d'approche « normative », « rétroactive », ou de « planification en amont » (par opposition à des approches tentant de prévoir le futur en se fondant sur une analyse des tendances actuelles).
- De petits exercices visant à créer un esprit d'équipe à la planification multisectorielle à grande échelle, cette technique peut être mise à profit pour susciter l'enthousiasme et galvaniser les participants quant à la réussite d'un projet.



Documentation en
ligne

Approche positive : <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Approches normatives/rétroactives de la planification :

http://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies



Dresser une liste des priorités et reprendre certains schémas

But premier de cette technique	La technique consistant à dresser une liste des priorités et à reprendre certains schémas est utilisée pour aider un groupe de personnes à mettre en commun et à découvrir les priorités des uns et des autres dans le cadre d'un processus de planification participatif.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Cette technique aide les participants à percevoir le degré de concordance qui existe entre les priorités des différents membres du groupe. Elle permet de recueillir une grande quantité d'informations, de les regrouper et de les transmettre de manière claire et rapide.
Application à la planification des actions	Chaque participant classe par ordre de priorité (sur trois feuilles de papier au maximum) les trois changements de comportement qu'il juge nécessaires pour réaliser l'objectif relatif au paysage de zones humides. Le groupe réunit ensuite ces changements et discute des grandes lignes qui s'en dégagent.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 48 .
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• Outre le fait qu'elle permet de mettre en commun et de découvrir les priorités des membres du groupe, cette technique participative peut également faciliter la prise de décisions.• Les conclusions du processus de classement par ordre de priorité et de rassemblement peuvent être utilisées comme point de référence dans le cadre d'un débat sur la prise de décisions. Le processus consistant à dresser une liste des priorités peut également être assimilé à un « vote » dans le cadre d'une prise de décisions.• Une autre possibilité consiste à prévoir une étape « vote », les participants passant en revue les ensembles de priorités avant de voter en faveur de celles qu'il juge les plus importantes.



Établir des modèles de changement sous forme de diagrammes

But premier de cette technique	La technique consistant à faire établir des modèles de changement sous forme de diagrammes est utilisée pour amener un groupe de personnes à réfléchir au processus nécessaire (en termes d'interventions et de résultats) pour réaliser un objectif à long terme.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Cette technique permet de mettre au jour et d'étudier les hypothèses de départ des uns et des autres sur la façon d'amener un changement dans le but de réaliser l'objectif à long terme. Elle permet également de saisir et de transmettre une logique narrative complexe grâce à une représentation schématique facile à lire.
Application à la planification des actions	Après avoir fait le récit de changements significatifs et décrit comment ils imaginaient un paysage futur de zones humides utilisées rationnellement, les participants ont réfléchi au processus capable d'amener les changements souhaités ; ils travaillent à présent en petits groupes pour établir des propositions de modèles de changement sous forme de diagrammes et discutent de leur raisonnement.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 49
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• Établir des modèles de changement sous forme de diagrammes est une technique clé de la Théorie du changement en cinq volets, une méthode de planification qui commence par définir un objectif à long terme avant d'appliquer une approche rétroactive.• Si la technique consistant à établir des modèles de changement sous forme de diagrammes peut être utilisée au début d'un processus de planification, elle peut également être introduite ultérieurement pour formuler et éprouver la théorie (logique) d'un projet de plan existant. Le projet pourra alors être étayé en conséquence.• On peut également établir des modèles de changement sous forme de diagrammes de manière rétroactive, dans le cadre d'un processus d'évaluation et d'apprentissage. Ce procédé se fonde souvent sur une étude de la documentation sur la planification, lorsqu'on s'emploie à rechercher des éléments à l'appui de la théorie du changement et des indicateurs adaptés pour analyser et évaluer les résultats.



Documentation en ligne

Théorie du changement :

<http://www.theoryofchange.org/html/basics.html>

ActKnowledge:

<http://www.actknowledge.org/theoryofchange/tocintro.html>

Exemple – Projet « Superwomen » :

http://www.theoryofchange.org/Superwomen_Example.pdf



Indiquer le niveau de confiance

But premier de cette technique	La technique consistant à indiquer le niveau de confiance est utilisée pour aider un groupe de personnes à exprimer le degré de confiance que lui inspirent différents aspects d'un ou de plusieurs concepts, à savoir élevé, moyen ou faible.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Cette technique contribue à créer un environnement sûr qui permet aux participants d'exprimer le degré de confiance ou les doutes que suscite un concept donné, que le raisonnement soit logique ou affectif, axé sur les faits ou novateur.
Application à la planification des actions	Les participants travaillent collectivement et indiquent à l'aide d'un code couleur (rouge, orange et vert) le degré de confiance que leur inspirent différents aspects des modèles de changement (motifs de justification, idées d'interventions, etc.). Un faible niveau de confiance sera le signe que le point concerné devra peut-être être classé comme prioritaire et approfondi afin de valider le raisonnement.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 55.
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• La technique consistant à indiquer le niveau de confiance est utile dans de nombreux contextes où de nouveaux concepts sont étudiés. Elle peut également être mise à profit pour revoir des concepts existants.• Cette technique peut être modifiée pour aider un groupe de personnes à exprimer d'autres sentiments ou états d'esprit, comme le degré de motivation ou d'enthousiasme que suscitent en elles différents aspects d'un projet ou d'un programme (par exemple). À ce titre, elle peut être très utile dans le cadre d'une réflexion simultanée ou postérieure à la mise en œuvre.



Mettre en valeur ses connaissances

But premier de cette technique	La technique consistant à mettre en valeur ses connaissances est utilisée pour amener un groupe de personnes à prendre conscience, à réfléchir et à mettre en commun ses connaissances.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Cette technique permet aux participants de se concentrer sur leurs propres connaissances. Prendre conscience de son savoir et le communiquer à autrui permet de mieux le mémoriser. Proposer des exercices de réflexion personnelle rend les participants plus sensibles à la conception d'un processus de communication efficace
Application à la planification des actions	Lors de la séance de clôture de l'atelier, les participants travaillent en groupes et dressent la liste du plus grand nombre possible de techniques de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation utilisées pendant l'atelier ; réunis en séance plénière, ils discutent de ce qu'ils ont appris quant à l'utilisation de ces techniques, et notamment de la façon de les appliquer à d'autres processus.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 58
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• Plutôt que d'utiliser cette technique en fin d'atelier/de programme, elle peut être introduite en début de processus, en indiquant aux participants comment prendre conscience, consigner et partager leurs connaissances tout au long du processus.• Les moyens de réflexion et de partage des connaissances vont du simple fait de les consigner de manière ponctuelle et à la va-vite sur une feuille de papier au fait de participer à une série de conversations informelles en passant par la tenue d'un journal détaillé sur la Toile (sous forme de blog) sur une longue période.



Documentation en ligne

Éducation informelle (infed) – De l'art de la réflexion et de l'apprentissage : <http://www.infed.org/foundations/w-inf4.htm>
Animer une réflexion : manuel pour les animateurs et les éducateurs : http://www.uvm.edu/~dewey/reflection_manual/activities.html
De l'importance du nombre : animer une réflexion en fonction de la taille d'un groupe : <http://reviewing.co.uk/articles/reviewing-by-numbers.htm>



Tour de table final

But premier de cette technique	La technique consistant à réaliser un tour de table final est utilisée pour aider un groupe de personnes à échanger des observations sur la conception, la gestion et/ou les résultats du processus auquel ils ont pris part.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Faire part de ses réactions à l'occasion d'un tour de table final aide à prendre conscience et à mettre en valeur des perspectives différentes, des réactions et des résultats divers découlant de la mise en œuvre de processus. L'exercice contribue également à rassembler les participants et à renforcer l'esprit de groupe.
Application à la planification des actions	L'atelier touchant à sa fin, les participants se mettent debout en cercle et se font passer un « objet de parole » en répondant tour à tour à la question « <i>Que retiendrez-vous de cet atelier ?</i> »
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➔ Suivre ce lien hypertexte vers les pages 59 et 83.
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• Il est fréquent de modifier la taille du cercle (à savoir le nombre de personnes qui le composent) et, par conséquent, de réaliser plusieurs tours de table (en remplaçant un cercle formé de tous les participants par plusieurs petits cercles), et également de demander aux participants de s'asseoir en cercle plutôt que de se tenir debout. Le choix dépendra de la taille du groupe, de ses préférences culturelles ainsi que du degré de confiance et d'aisance des participants.




Documentation en ligne

Animer une réflexion : manuel pour les animateurs et les éducateurs : http://www.uvm.edu/~dewey/reflection_manual/activities.html
Association internationale des animateurs de groupes : <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3384>
Blog sur l'animation de groupes : <http://facilitation.start4all.com/>




Éprouver les concepts en formant des groupes de réflexion

But premier de cette technique	La technique consistant à former des groupes de réflexion est utilisée pour animer le processus visant à éprouver des concepts, recueillir des réactions et collecter des informations sur les attitudes et les points de vue des participants.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Former des groupes de réflexion contribue à inciter les participants à réfléchir, à communiquer et à apprendre en ce qui concerne le thème traité par le groupe de réflexion. Ainsi, en eux-mêmes, les groupes de réflexion s'apparentent à des interventions en termes de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation capables d'influer sur le changement.
Application à la planification des actions	L'équipe de base en charge de la planification fait appel aux groupes de réflexion pour éprouver les motifs de justification invoqués sur les modèles de changement dressés pendant l'atelier pluriacteurs. L'accent porte sur la mise à l'épreuve des aspects du modèle de changement envers lesquels les participants ont exprimé un faible niveau de confiance.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 65.
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• Si cette technique est essentiellement utilisée pour animer le processus consistant à éprouver des concepts et à recueillir des réactions au cours des différentes phases de planification d'un projet, les groupes de réflexion peuvent également être employés pour vérifier les progrès accomplis dans le cadre d'un processus de suivi et d'évaluation.• Utilisés tout au long d'un processus, les groupes de réflexion deviennent un outil capital dans le cadre d'une méthode de gestion adaptative.
 Documentation en ligne	Contenu de la Boîte à outils de CESP de la CDB sur la mobilisation des acteurs au moyen de groupes de réflexion : http://www.cepatoolkit.org/



Réalisation d'enquêtes auprès des acteurs

But premier de cette technique	La technique consistant à réaliser des enquêtes auprès des acteurs est utilisée pour aider à la collecte de données visant à éprouver les hypothèses quant aux connaissances, attitudes et compétences des acteurs.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Les enquêtes auprès des acteurs contribuent à amener les participants à réfléchir, à communiquer et à apprendre en ce qui concerne le sujet de l'enquête. Ainsi, en elles-mêmes, les enquêtes auprès des acteurs s'apparentent à des interventions en termes de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation capables d'influer sur le changement.
Application à la planification des actions	À l'aide d'enquêtes spécifiquement conçues pour les acteurs, l'équipe de base en charge de la planification éprouve les hypothèses et recueille des données de base sur les connaissances, les attitudes et les compétences des acteurs pertinentes pour les zones humides ; elle rassemble également des informations sur les canaux les plus efficaces et adaptés en termes de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation et sur le caractère approprié des interventions envisagées.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 68.
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• Les enquêtes auprès des membres sont souvent mises à profit dans le cadre de processus de suivi et d'évaluation. Des données de base ayant été recueillies pendant la phase de planification, les résultats d'enquête obtenus par la suite peuvent être directement mis en regard avec ces dernières et l'analyse fournir des informations importantes pour le processus de gestion adaptative qui s'ensuivra.• Employées tout au long du processus, les enquêtes viennent étayer les processus d'apprentissage – tant pour le responsable de l'interview (ou la personne engagée à cet effet) que pour la personne interviewée.
 Documentation en ligne	Contenu de la Boîte à outils de CESP de la CDB sur les types et les techniques d'interview et d'autres méthodes de recherche et d'analyse pour groupes cibles : http://www.cepatoolkit.org/



Recueillir des suggestions grâce à la technique du carrousel

But premier de cette technique	La technique consistant à recueillir des suggestions est utilisée pour animer un groupe de personnes en l'incitant à formuler des idées sur un certain nombre de thèmes de façon simultanée et itérative.
Buts secondaires de cette technique (entretien du processus)	Faire appel à la technique du carrousel pour recueillir des suggestions permet de diviser un grand groupe en plusieurs petits groupes de travail et, ce faisant, de faire participer un maximum de personnes. De cette façon, chacun a voix au chapitre et contribue de manière constructive à tous les thèmes traités.
Application à la planification des actions	Lors du second atelier, la technique du carrousel est employée pour recueillir les suggestions de tous les participants sur les personnes les mieux équipées et en meilleure position pour diriger, collaborer et soutenir la réalisation des différents objectifs intermédiaires classés précédemment par ordre de priorité.
Description étape par étape du déroulement de cette technique	➡ Suivre ce lien hypertexte vers la page 79
Autres applications	<ul style="list-style-type: none">• La technique du carrousel est mise à profit dans de nombreux contextes lorsque l'objectif est de recueillir efficacement des idées en rapport avec tout un éventail de questions ou de problèmes auprès de tous les membres d'un groupe.• Cette technique peut être modifiée de façon intéressante. Ces adaptations apparemment infinies vont de l'utilisation de simples textes inscrits sur une feuille à l'emploi de modèles tridimensionnels, ou d'une rotation par petits groupes à tour de rôle (de question en question, en consultant les groupes dans le sens des aiguilles d'une montre) à une séquence d'auto-sélection, ou encore d'un bref exercice de brainstorming à des débats plus longs et plus approfondis.

Le guide dans le contexte des AME

Le guide et le Programme de CESP de la Convention de Ramsar

Le Programme de CESP est un instrument visant à donner des orientations aux Parties contractantes, au Secrétariat Ramsar, aux Organisations internationales partenaires (OIP), à d'autres ONG, aux organisations communautaires et aux acteurs locaux, entre autres, sur l'élaboration d'actions adaptées en appui à la mise en œuvre de la Convention aux niveaux international, régional, national et local.

Vision : L'action de la population en faveur de l'utilisation rationnelle des zones humides

Ce guide contribue à la réalisation des objectifs du Programme de CESP de la façon suivante :

1. Il propose des techniques de CESP et des orientations afin d'élaborer de manière stratégique des plans d'action de CESP relatifs aux zones humides efficaces aux plans local et national et bénéficiant de la participation d'organes, de partenaires et de mécanismes d'appui de la Convention de Ramsar/liés aux zones humides [y compris le Groupe de surveillance des activités de CESP, les Correspondants nationaux de CESP et d'autres membres des Groupes d'étude nationaux de CESP, les Comités nationaux Ramsar, les (réseaux de) Centres d'éducation aux zones humides, les Centres régionaux Ramsar (responsables de la formation sur les zones humides) ainsi que les Organisations internationales partenaires et d'autres organisations avec lesquelles la Convention de Ramsar a conclu des accords de collaboration].
2. Il décrit et accroît l'expérience et les compétences relatives à l'utilisation de techniques de CESP fortement interactives, participatives et pluriacteurs dans le cadre de la planification des actions et, ce faisant, donne les moyens et motive les individus à contribuer et à prendre des mesures/à se mobiliser en faveur de l'utilisation rationnelle des zones humides.
3. Il renforce les capacités en vue d'une planification des actions de CESP plus stratégique et d'une utilisation plus efficace des outils de CESP. Ce faisant, il permet de mieux expliquer le rôle capital des processus de CESP dans la réalisation des objectifs de la Convention de Ramsar en matière d'utilisation rationnelle des zones humides et d'inciter à l'intégration des activités de CESP dans l'élaboration des politiques, la planification et la mise en œuvre de la Convention, et ce à tous les niveaux.

Le guide et les Correspondants nationaux de CESP

Il incombe aux Correspondants nationaux de CESP de faire en sorte que les planificateurs et les praticiens de CESP zones humides puissent travailler dans un environnement favorable.

(En revanche, il revient en dernier ressort à chaque Partie contractante de préciser les rôles et responsabilités des Correspondants nationaux de CESP qu'elle nomme. Ces rôles et responsabilités doivent refléter la capacité de fonctionner à différents niveaux et le recrutement des personnes choisies pour le poste. Les principaux rôles et responsabilités suggérés pour les Correspondants nationaux de CESP figurent dans le document « Rôles et responsabilités des Correspondants nationaux de CESP »).

Le guide sur la planification des actions de CESP aide plus particulièrement les Correspondants nationaux de CESP à servir de chef de file pour l'élaboration d'un programme de CESP pour les zones humides à un niveau approprié, ce qui constitue l'une des dispositions phares du Programme de CESP de la Convention.

Tout au long de ce processus de planification des actions de CESP à la fois interactif, participatif et pluriacteurs, les Correspondants nationaux de CESP s'acquittent également d'autres rôles et responsabilités. Ils assurent notamment la coordination et le dialogue avec d'autres organes et mécanismes de la Convention de Ramsar et s'investissent en tant que porte-paroles pour les activités de CESP relatives aux zones humides auprès des contacts existants et à venir (en interne comme en externe). Parallèlement, « joindre le geste à la parole » en matière de CESP contribuera à asseoir l'image positive de la Convention de Ramsar et de ses objectifs de conservation et d'utilisation rationnelle.

Statistiques disponibles au moment de la publication du présent guide :

- 80% des Parties contractantes à la Convention de Ramsar ont nommé leurs Correspondants nationaux de CESP et 67% leurs Correspondants nationaux non gouvernementaux de CESP, ce qui signifie qu'un nombre considérable de Parties ne l'ont pas encore fait.
- Seules 11 des 129 Parties contractantes (soit 9%) ayant rédigé un rapport national en vue de la COP10 ont indiqué avoir élaboré un Plan d'action national de CESP pour les zones humides.
- Bien que quelques Parties contractantes aient indiqué avoir conçu des plans de CESP à une échelle différente de l'échelle nationale (par exemple à l'échelle d'un bassin ou d'un site), les Parties ne sont pas tenues de produire un rapport officiel à ce sujet.

Le Guide et les organes, mécanismes et partenaires de la Convention de Ramsar relatifs à la CESP

Le présent guide propose des techniques de CESP et des orientations afin d'élaborer de manière stratégique des plans d'action de CESP relatifs aux zones humides efficaces aux plans local et national et bénéficiant de la participation d'organes, de partenaires et de mécanismes d'appui de la Convention de Ramsar/liés aux zones humides dont :

Le Groupe de surveillance des activités de CESP – chargé de donner des avis quant aux priorités de CESP aux niveaux national et international. (Parmi les membres de ce Groupe figure un spécialiste de CESP qui fait partie du Groupe d'évaluation scientifique et technique (GEST) et qui apporte des connaissances spécialisées à tous les stades de ses travaux pour élaborer de nouvelles orientations sur les questions liées aux zones humides.)

Les Groupes d'étude nationaux de CESP – chargés de collaborer avec les Correspondants nationaux de CESP afin de classer par ordre de priorité les activités visant à répondre aux besoins internationaux, régionaux, nationaux et locaux en ce qui concerne la formulation de Plans d'action de CESP pour les zones humides (aux niveaux national, sous-national, du bassin ou du site).

Les Comités nationaux Ramsar/de zones humides – ils aident à la mise en œuvre de la Convention à l'intérieur du pays et comprennent généralement des experts scientifiques et techniques, des représentants d'ONG et des acteurs, ainsi que des collaborateurs d'autres secteurs publics.

Les Organisations internationales partenaires de la Convention de Ramsar (et d'autres organisations avec lesquelles le Secrétariat Ramsar a conclu des accords de collaboration) – elles soutiennent les activités de CESP de la Convention de Ramsar grâce à leurs connaissances spécialisées, réseaux, compétences et ressources.

Le Comité consultatif Ramsar sur le renforcement des capacités – il procure des conseils en matière de formation pour renforcer les capacités des Correspondants nationaux de CESP.

Les Centres régionaux Ramsar de formation sur les zones humides – ils aident à offrir des possibilités de formation aux Correspondants nationaux de CESP.

Les Centres d'éducation sur les zones humides (et les réseaux mondiaux et régionaux de centres de Wetland Link International) – ils favorisent l'apprentissage et la formation sur les zones humides et les activités de CESP relatives aux zones humides.

Le Guide et d'autres orientations de CESP

Ce guide s'inscrit en complément de plusieurs autres ouvrages précieux et fortement recommandés à l'intention des planificateurs d'actions de CESP. Il contient des renvois et des liens hypertextes vers ces ouvrages afin d'optimiser leur utilisation et d'éviter tout doublon en termes de contenu. Toutefois, ces renvois ne sauraient à eux seuls reconnaître à leur juste valeur l'ampleur et l'étendue de ces ouvrages consacrés à la CESP, raison pour laquelle nous proposons ci-après un bref résumé de trois grandes références. Nous encourageons vivement les planificateurs de CESP à prendre le temps de les découvrir plus en profondeur.

Manuel Ramsar sur la CESP zones humides (3^e édition, 2007)



(http://www.ramsar.org/lib/lib_handbooks2006_e04.pdf)

Ce Manuel Ramsar expose le Programme de CESP de la Convention de Ramsar. Il renferme des informations sur les opportunités et les avantages qui peuvent découler d'un investissement dans la CESP. Il traite également de l'importante possibilité de voir les programmes de CESP de la Convention sur la diversité biologique (CDB) et de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) se renforcer mutuellement, « notamment par l'échange de connaissances sur les moyens d'entreprendre des programmes efficaces de CESP. Au niveau national, il existe de grandes possibilités de nouer des liens entre les travaux et les experts dans ces domaines. »

Dans ce manuel, les principes directeurs parlent des techniques de CESP en tant qu'« *instruments qui replacent les réalités sociales, politiques, économiques et culturelles dans le contexte des biens et services fournis par les écosystèmes des zones humides... La CESP favorise des actions en faveur de l'utilisation rationnelle des zones humides* ».

L'appendice 1 est consacrée à ce que l'on entend par les termes « *communication, éducation et sensibilisation du public* » et « *intégrer* » ; les *Orientations additionnelles* comprennent en outre un glossaire des termes relatifs à la CESP.

Boîte à outils de CESP de la CDB à l'intention des coordinateurs de Stratégies nationales de diversité biologique et de plans d'action nationaux (NBSAP)



(<http://www.cepatoolkit.org/>)

Cette boîte à outils a pour objet d'aider les Parties à la Convention sur la diversité biologique à intégrer les outils et méthodes de CESP dans l'élaboration, la mise en œuvre et la révision des Stratégies nationales de diversité biologique et des plans d'action nationaux (NBSAP). Elle est conçue pour être utilisée par les Correspondants nationaux de la CDB et par les personnes mandatées pour réaliser la mise en œuvre de NBSAP au niveau national.

Cette boîte à outils vise à servir à la fois de ressource dans le cadre des ateliers de formation régionaux à l'intention des coordinateurs de NBSAP et de base de références pour ces derniers lorsqu'ils seront de retour sur leur lieu de travail et traiteront de questions de CESP dans le cadre de leurs responsabilités quotidiennes.

Cette boîte à outils donne des orientations sur le lieu, le moment et la façon d'utiliser un large éventail d'interventions en matière de communication et d'éducation. À l'aide de fiches, d'exemples et de tableaux récapitulatifs, elle répond à de nombreuses questions, par exemple : En quoi consiste la CESP ? En quoi la CESP nous est-elle utile ? Quel est le rôle de la CESP dans la conservation de la biodiversité ? Comment la CESP est-elle utilisée conjointement avec d'autres outils d'intervention dans le cadre du processus d'élaboration des politiques ? Quelles sont les bonnes pratiques liées à l'utilisation de la CESP ? Comment exploiter au maximum l'utilisation de réseaux ? Comment utiliser la CESP pour collaborer avec succès avec les acteurs au renforcement de l'appui à la conservation de la biodiversité et à l'intégration de la biodiversité dans d'autres secteurs ?

Des outils servant à planifier la communication sont présentés, y compris sur la façon de prendre des avis sur différents points (avec des conseils sur des techniques intéressantes pour travailler avec des groupes et « procéder différemment »), d'inciter à intégrer la biodiversité dans les politiques d'autres secteurs, d'approcher les médias, de préparer des déplacements sur le terrain, des auditions publiques et des études participatives d'impact sur l'environnement, ainsi que sur la façon d'intégrer la biodiversité dans les programmes scolaires.

Achieving Environmental Objectives : the Role and Value of CEPA in Conventions and Agreements in Europe (Réaliser les objectifs environnementaux : rôle et valeur de la CESP dans les conventions et accords européens)



(<http://cec.wcln.org/index.php?module=pagesetter&func=viewpub&tid=15&pid=0>)

Cet ouvrage fait partie d'un processus permanent visant à échanger, apprendre et faire mieux connaître aux communicateurs, éducateurs et décideurs politiques traitant de questions liées à l'environnement la très grande utilité des outils de CESP pour amener un changement positif.

Cette publication renferme des exemples concrets de la valeur ajoutée qu'apporte la CESP à des projets environnementaux et aux accords multilatéraux sur l'environnement (AME) grâce à toute une palette d'études de cas réalisées dans toute l'Europe aux niveaux local et national. Dans chaque cas, le « moment charnière » dans la vie du projet est mis en évidence et la valeur ajoutée de la CESP est analysée de façon à ce que les facteurs menant à la réussite soient clairement définis et compréhensibles.

Cet ouvrage aide également les lecteurs à découvrir comment des outils de CESP ont été intégrés dans tout un éventail d'AME mondiaux et régionaux. L'objectif est d'aider les responsables de projets environnementaux et les éducateurs à mieux comprendre comment leur action peut appuyer les AME mais aussi bénéficier de ces accords.

Les études de cas décrites dans l'ouvrage ont été rédigées pour un réseau régional de la Commission de l'éducation et de la communication (CEC) de l'UICN qui réunit des spécialistes de CESP travaillant sur des projets environnementaux, des représentants de secrétariats d'AME et des Correspondants nationaux gouvernementaux de plusieurs AME.

Les principes de CESP et les conclusions du groupe sont également exposés, notamment les réponses aux questions suivantes : En quoi consiste la CESP ? Quelle est l'origine de ce sigle ? Quel est le rôle et l'utilité de la CESP ?

Les principes de CESP découlant de l'atelier sont résumés dans l'annexe au présent guide.

➡ Pour consulter ces principes de CESP, suivre ce lien hypertexte vers la page 107.

Annexes

Annexe : Réalisation du guide

Recherche d'informations pour réaliser le guide

La réalisation du présent guide repose sur toute une série d'entretiens réalisés auprès de Correspondants nationaux de CESP de la Convention de Ramsar (et d'autres intervenants en matière de planification et d'actions de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation). Elle s'appuie également sur un examen des orientations Ramsar existantes ainsi que sur l'étude de rapports sur des manifestations passées ayant trait aux difficultés et aux enseignements tirés de la planification des actions de CESP dans le cadre de la Convention de Ramsar. D'autres documents relatifs à la planification d'actions de CESP, comme certains éléments de la Boîte à outils de la CDB, ont également été utiles.

Lors des entretiens, les questions ont essentiellement portés sur les points suivants :

- (a) expérience en matière de planification d'actions de CESP ;
- (b) mise en œuvre de plans d'action de CESP ;
- (c) enseignements tirés en vue de processus futurs de planification d'actions de CESP ;
- (d) recommandations à d'autres personnes s'engageant dans le processus ;
- (e) perspectives envisagées.

Étude et révision de l'avant-projet du guide

La révision du guide dans sa version préliminaire a été confiée à des membres de la Commission de l'éducation et de la communication de l'UICN. Une période d'essai devrait s'ensuivre (sous réserve des fonds disponibles), avec l'appui et le savoir-faire de la CEC de l'UICN.

Annexe: Principes et enseignements en matière de communication, d'éducation, de sensibilisation et de participation



Adapté de l'ouvrage intitulé *Achieving Environmental Objectives – the Role and Value of Communication, Education, Participation and Awareness (CEPA) in Conventions and Agreements in Europe* (IUCN CEC, 2004)

(http://www.iucn.org/themes/cec/AEO_Valsain_book/AEO_conclusion.pdf)

Adaptez votre langage et votre méthode

Adaptez le langage et la méthode que vous utilisez au public auquel vous vous adressez, votre auditoire pouvant se composer de hauts fonctionnaires travaillant au niveau national comme de plus « humbles » acteurs locaux ; évitez par ailleurs à votre public de se heurter à des problèmes de terminologie. Faites particulièrement attention à l'utilisation du sigle « CESP », à la signification obscure. Si ce sigle est employé dans plusieurs conventions sur l'environnement, il est peu connu en dehors, même dans les milieux compétents. Observez les acteurs auxquels vous vous adressez et adaptez votre langage et votre méthode en conséquence.

Montrez-vous proactif plutôt que réactif

Utilisez la CESP de manière proactive plutôt que réactive et continuez de l'utiliser lorsque tout se passe bien pour fêter vos réussites et vous en servir comme d'un tremplin. Se montrer proactif dans l'utilisation de la CESP pour gérer les processus de conservation et de développement durable consiste notamment à examiner les opportunités (et pas seulement les problèmes) et à rechercher les moyens d'en tirer parti. Agir de cette façon renforce considérablement le potentiel de pérennité des processus de conservation et de développement durable, ces derniers étant fortement tributaires d'une coopération continue.

Changez d'organisation

Gérer le changement propre à la conservation et au développement durable implique nécessairement de changer d'organisation. Outre le fait de faire changer d'autres organisations, vous serez peut-être amené à utiliser la CESP pour changer votre propre organisation et créer un environnement plus favorable à vos activités de CESP. Gardez à l'esprit le rôle capital joué par la CESP dans ce changement.

Appuyez-vous sur les connaissances des acteurs pour trouver des solutions novatrices

Si la science a son importance, les connaissances d'autres acteurs sont précieuses et nécessaires pour réussir à gérer le changement. La CESP permet de combiner différentes formes de connaissances – à savoir les connaissances de tous les acteurs – pour élaborer des solutions novatrices. Gérez les asymétries de pouvoir et entamez le dialogue l'esprit ouvert.

Gérez les attentes dès le départ

Déterminez dès le départ le degré de participation aux différents processus, notamment en matière de prise de décisions, afin de gérer les attentes (à savoir « votre participation est importante mais au final, la décision sera de notre ressort » ou bien « examinons la question et prenons une décision ensemble »). Dans la mesure du possible, adaptez les processus à des pratiques connues ; utilisez par exemple les systèmes et les canaux de CESP existants en tirant parti de similitudes ou en établissant des liens. Procéder de cette façon permettra de mettre en valeur les compétences locales et d'établir une relation ouverte et des rapports de confiance.

Trouvez l'animateur qui convient

Réputation et crédibilité sont deux paramètres fondamentaux. Si, dans l'idéal, la CESP est pleinement intégrée dans la gestion des plans d'action et de leur mise en œuvre, les gestionnaires ne sont pas forcément les mieux placés pour animer ce processus. Parfois, une partie tierce spécialiste (neutre) sera nécessaire pour veiller à ce que le processus permette de « joindre le geste à la parole » en matière de CESP.

Trouver un équilibre entre ambition et objectifs plus restreints réalisables à plus court terme

Il est fréquent que la CESP demande du temps et ait besoin de temps pour porter ses fruits. Dans l'intervalle, mener des activités de CESP en s'appuyant sur les résultats positifs obtenus à court terme contribue à maintenir et à renforcer l'intérêt et l'appui des acteurs. Il est donc important de trouver un équilibre stratégique entre des objectifs de CESP ambitieux et des résultats positifs plus restreints et à plus court terme, en définissant des buts précis, des étapes clés et des moyens de les atteindre.

Évaluez, adaptez, évaluez à nouveau

Même lorsque tout se passe bien, mener régulièrement des évaluations est important pour contribuer au maintien d'un objectif commun, pour porter à son maximum la sensibilité au changement et permettre d'apporter des réponses proactives à un stade précoce plutôt que de prendre des mesures de compensation tardives. L'utilisation d'indicateurs de particularités sociales et naturelles mis au jour avec les acteurs et le fait d'impliquer les acteurs dans ces processus renforce leur investissement dans le projet et ses chances de s'inscrire dans la durée.

Annexe : Pourquoi avoir privilégié la planification des actions à l'échelle du bassin hydrographique

La planification d'actions à l'échelle du bassin : un point de départ

Le processus de planification des actions est axé autour du bassin hydrographique. Parfaitement conscients que le choix de l'échelle la plus « adaptée » est particulièrement subjectif au vue de la très grande diversité des contextes, nous avons longuement réfléchi à la question de savoir quelle échelle serait la plus pertinente et la plus utile. Si nous avons choisi pour échelle le bassin hydrographique, c'est notamment parce que cette solution permet d'adapter le processus et les techniques pour les étendre à plus grande échelle (par exemple, dans certains cas, à l'échelle nationale) ou les rapporter à plus petite échelle (par exemple à l'échelle d'un site de zones humides).

La planification d'actions à l'échelle d'un bassin peut comporter plusieurs des difficultés rencontrées à plus grande échelle, comme le fait d'être confronté à toute une palette de langues et d'autorités politiques au moment de franchir des frontières. Il peut également être difficile d'établir un ordre de priorité face à une très grande diversité de paysages de zones humides et à différentes questions relatives à leur utilisation rationnelle. Inversement, la planification d'actions à l'échelle d'un bassin peut également comprendre de très précieuses caractéristiques propres à des processus de planification à l'échelle de sites. Citons à titre d'exemple les processus pluriacteurs interactifs et participatifs, lesquels permettent de tirer parti de tout un éventail de points de vue et de concepts, de favoriser l'apparition d'un objectif commun bien précis, de se sentir responsable du plan établi et, par la suite, de mobiliser les participants en faveur d'une action commune.

Autre point important : contrairement au plan national, le bassin hydrographique est une unité d'échelle plus « naturelle » qui aide à mieux situer dans leur contexte les sites de zones humides plus restreints du pays. Ainsi, la planification d'actions à l'échelle du bassin s'inscrit dans le cadre d'une approche de la gestion des ressources naturelles plus systémique et plus intégrée que la planification d'actions à l'échelle d'un pays ou d'un site. Des idées et des propositions à l'intention des responsables de la planification des actions figurent sous différentes sections pertinentes du présent guide pour les aider à adapter le processus et les techniques de l'échelle du bassin à celle du site ou du pays.

Annexe : Documents complémentaires en ligne



Liens contenus dans le présent guide :

Manuel Ramsar sur la CESP zones humides :

http://www.ramsar.org/lib/lib_handbooks2006_e04.pdf

Achieving Environmental Objectives: The Role and Value of CEPA :

<http://cec.wcln.org/index.php?module=pagesetter&func=viewpub&tid=15&pid=0>

Boîte à outils de CESP de la CDB : <http://www.cepatoolkit.org/>

Association internationale des animateurs de groupe (IAF) et ses réseaux affiliés dans le monde :

<http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3829>

Établir une cartographie de l'occupation des sols de manière participative (Local Government Commission) : http://www.lgc.org/freepub/land_use/participation_tools/landuse_mapping.html

Modélisation participative (étude de cas sur trois villes) :

<http://www.ingentaconnect.com/content/whp/ev/2003/00000012/00000002/art00006>

Modélisation participative en gestion des ressources naturelles :

<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a725291077~db=all~jumptype=rss>

Changement le plus significatif : <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Guide du récit : de l'art de créer des passerelles grâce aux techniques narratives :

http://www.deza.ch/ressources/resource_en_155620.pdf

Approche positive : <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Approches normatives/rétroactives de la planification :

http://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies

ActKnowledge : <http://www.actknowledge.org/theoryofchange/tocintro.html>

Théorie du changement : <http://www.theoryofchange.org/html/basics.html>

Exemple - Projet « Superwomen » : http://www.theoryofchange.org/Superwomen_Example.pdf

Éducation informelle (infed) – De l'art de la réflexion et de l'apprentissage :

<http://www.infed.org/foundations/w-inf4.htm>

Animer une réflexion : manuel pour les animateurs et les éducateurs :

http://www.uvm.edu/~dewey/reflection_manual/activities.html

De l'importance du nombre : animer une réflexion en fonction de la taille d'un groupe :

<http://reviewing.co.uk/articles/reviewing-by-numbers.htm>

Blog sur l'animation de groupes : <http://facilitation.start4all.com/>



Sites Internet consacrés à la CESP/sections Internet de conventions sur l'environnement

Convention de Ramsar sur les zones humides – CESP : www.ramsar.org/outreach_index.htm

Convention sur la diversité biologique – CESP :
www.biodiv.org/programmes/outreach/cepa/home.shtml

Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques :
unfccc.int/cc_inet/items/3514.php



Autres ressources documentaires sur la CESP recommandées par les membres de la CEC de l'UICN

Portail de la Commission de l'éducation et de la communication de l'UICN: <http://cec.wcln.org/>

New Rules: New games, Manuel Futerra sur la façon de communiquer sur les changements climatiques : <http://www.futerra.co.uk/downloads/NewRules:NewGame.pdf>

Guide de l'OCDE sur la planification de la communication :
www.oecd.org/dataoecd/8/49/2447061.pdf

Social Change Media, consultants en marketing social : guides, modèles et outils pour faciliter le changement : media.socialchange.net.au/people/les/

Outil de décision pour choisir les méthodes d'éducation communautaire appropriées :
media.socialchange.net.au/people/les/What's_best.pdf

Handbook on Public Participation in Making Local Environmental Decisions, Convention d'Aarhus : www.unece.org/env/pp/ecases/handbook.pdf

Survey of Good Practice in Public-Private Sector Dialogue, CNUCED :
www.unctad.org/en/docs/iteteb4_en.pdf

Stakeholder dialogue: A good practice guide for users. Diana Pound. Disponible au format PDF : www.dialoguematters.co.uk/docs/goodpracticeguide.pdf

Stakeholder Engagement Toolkit, REVIT : http://www.revit-nweurope.org/selfguidingtrail/27_Stakeholder_engagement_a_toolkit-2.pdf

Boîte à outils de l'Urban Research Programme accompagnée d'études de cas et d'outils sur la participation communautaire : <https://www3.secure.griffith.edu.au/03/toolbox/index.php>