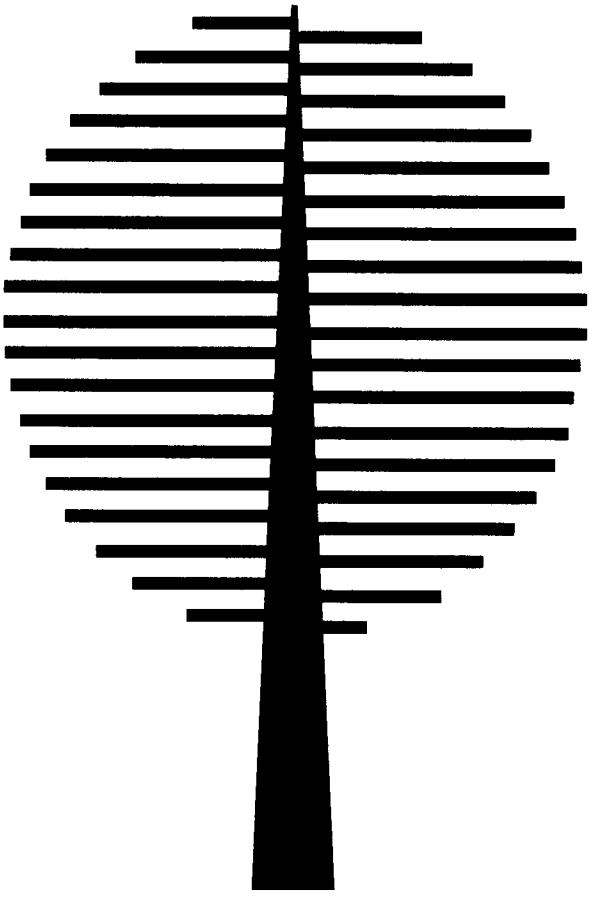
101782

Série des outils et de la formation

Aperçu

Approche, méthodes, outils et expériences sur le terrain



Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Aperçu

Approche, méthodes, outils et expériences sur le terrain

Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.

Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources et Robert Prescott-Allen. Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable des détenteurs du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite des détenteurs du copyright.

Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Évaluation des progrès vers la durabilité : Aperçu de l'approche, des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI.

ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Évaluation des progrès vers la durabilité – Aperçu de l'approche, des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : 2-8317-0349-2.

Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : http://www.iucn.org
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par les membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN, qui comprend Ashoke Chatterjee, Eric Dudley, Tony Hodge, Alejandro Imbach, Diana Lee-Smith, Adil Najam et Robert Prescott-Allen. Le travail du groupe est coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de sept brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept du développement durable et équitable passe selon nous par quatre étapes fondamentales et intimement liées.

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès – les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité.* Les six autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. La brochure intitulée *Baromètre de la durabilité* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d'être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Préface 1

Introduction 6

Nécessité d'évaluer 6

Méthodes d'évaluation de systèmes 21

Méthodes d'auto-évaluation 39

Méthodes d'évaluation de projets 47

Outils et matériel de formation 50

Expériences sur le terrain
- Colombie 55
- Zimbabwe 69
- Inde 81

Liste de contacts 95

Figures

Figure 1. L'oeuf de la durabilité 10

Figure 2. Chaîne d'influence 22

Figure 3. Pyramide de l'action 27

Figure 4. Baromètre de la durabilité 28

Preface

En 1992, des praticiens de la stratégie en Asie, en Afrique et en Amérique latine ont demandé au Programme des stratégies de durabilité de l'UICN de les aider à contrôler et à évaluer des stratégies de développement durable. Comme il n'existait pas de méthode toute faite d'évaluation de stratégies multisectorielles, les membres du Programme ont entrepris, avec l'aide de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), d'en définir une.

En décembre 1993, l'UICN et *Development Alternatives*, une ONG ayant son siège à Delhi, ont organisé en Inde un atelier sur le contrôle et l'évaluation des stratégies de durabilité. Nous avons passé trois jours à discuter d'indicateurs de durabilité. Nous avons cependant constaté que, plus nous avions de données, moins nous avancions. Nous avons eu l'impression de sombrer dans une mer d'indicateurs et de ne plus savoir où nous allions ni où nous en étions. Par leurs commentaires, nos équipes sur le terrain ont confirmé nos craintes : elles aussi trouvaient difficile d'établir un lien entre la masse des indicateurs disponibles et les mesures à prendre pour parvenir à un développement durable.

Entre temps, le CRDI s'était lancé dans un vaste examen de la question et était arrivé à la conclusion qu'il fallait s'entendre sur un cadre conceptuel et un processus d'évaluation avant d'aborder la question des indicateurs. Le CRDI avait publié une approche conceptuelle de l'évaluation de la durabilité[1] qu'il souhaitait tester et développer plus avant.

Partageant le même souci d'évaluer la durabilité, l'UICN et le CRDI étaient cependant sceptiques quant à l'idée d'employer uniquement des indicateurs. Tous deux étaient également convaincus de la nécessité de lier la théorie à la pratique en associant étroitement la recherche, le développement et les essais sur le terrain.

[1]R.A. (Tony) Hodge, 1993, *Reporting on Sustainable and Equitable Development, Project Paper 1 : Conceptual Approach*, Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa.

Préface

Avec l'appui du CRDI, le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN a défini la phase 1 du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité. La première étape a consisté à constituer une équipe internationale chargée de concevoir et de mettre à l'essai une méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité. L'équipe était formée de personnes qui connaissaient bien les communications en matière de développement, le développement participatif, les techniques de communication, de contrôle et d'évaluation d'avant-garde en matière d'environnement ainsi que la formulation de stratégies. Les membres de cette équipe interdisciplinaire étaient :

- Ashoke Chatterjee, *National Institute of Design*, Inde;
- Eric Dudley, consultant en développement, Royaume-Uni;
- Tony Hodge, consultant, Canada;
- Alejandro Imbach, consultant en développement, Costa Rica;
- Diana Lee-Smith, *Mazingira Institute*, Kenya;
- Adil Najam, *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), États-Unis;
- Robert Prescott-Allen, PADATA, Canada.

L'équipe était dirigée par Nancy MacPherson, chef du Programme des stratégies de durabilité au siège de l'UICN, en Suisse.

Soucieuse que l'approche et les méthodes élaborées soient utiles et utilisables dans la prise de décisions concrètes, l'équipe internationale a collaboré avec des équipes nationales qui s'intéressaient à des stratégies locales de durabilité en Colombie, au Zimbabwe et en Inde :

- **Colombie** — L'unité de contrôle et d'évaluation de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* : Natalia Ortiz, Hernando Sanchez.
- **Zimbabwe** — L'équipe d'évaluation de l'UICN au Zimbabwe : Sam Chimbuya, Carmel Lue-Mbizvo et l'équipe de planification de l'action environnementale de district du Zimbabwe : Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Zii Masiye, John Mbetu, Constantine Mushure, Aaron Tshabangu, Unity Tshabangu.

- **Inde** — L'équipe de *Development Alternatives* associée à un programme de planification de district avec des collectivités et des représentants du district de Tumkur dans l'État du Karnataka, en Inde : C. Ashok Kumar, Vijay Pillai, Subash Marcus, George C. Varughese.

Le choix de ces trois pays — un en Amérique latine, un en Afrique et un en Asie — a permis au projet de mettre à profit des expériences de définition et d'essai de diverses méthodes.

Nous avons essayé de partager ce que nous avons appris avec d'autres organismes oeuvrant dans le domaine général de l'évaluation de la durabilité et notamment avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la Banque mondiale, la *New Economics Foundation* (NEF), le *World Resources Institute* (WRI) et le groupe inter-organismes de l'ONU travaillant à la définition d'indicateurs de développement durable pour la Commission du développement durable.

Toujours en vue de partager leur savoir, les membres du projet ont organisé, en janvier 1996, un atelier d'échanges d'idées auquel ont participé des représentants d'une vingtaine d'organismes s'intéressant à la question de l'évaluation. Les débats ont témoigné de la grande diversité des points de vue quant au travail sur le terrain en matière de développement, aux changements institutionnels, au développement communautaire et aux rôles des groupes de jeunes, partout dans le monde. La réunion avait pour objet de mettre en commun idées et connaissances sur les différentes approches et méthodes utilisées dans diverses parties du monde. L'atelier a confirmé à nos yeux l'urgence de définir un ensemble de méthodes d'évaluation des progrès vers la durabilité qui répondent aux besoins des utilisateurs. Il a également fait ressortir le défi que représentent l'amélioration de nos méthodes, la création de partenariats et le partage du savoir sur une échelle assez grande pour faire vraiment une différence.

Le présent document présente un aperçu de notre approche de l'évaluation des progrès vers la durabilité et décrit les méthodes que nous avons retenues pour appliquer cette approche à diverses situations.

Cette démarche a par-dessus tout été un processus d'apprentissage. Les leçons résumées ici sont le fruit de la mise en commun des idées et des expériences des membres de l'équipe internationale et des équipes nationales. Nous sommes particulièrement redevables aux collectivités locales et aux partenaires avec lesquels nous avons travaillé et nous les remercions pour leur patience, leur franchise, leur hospitalité, leur humour et leurs idées. Sans eux, nous n'aurions pas pu apprendre.

Nous tenons tout particulièrement à remercier Terry Smutylo et David Brooks, du CRDI, qui nous ont appuyés et encouragés, ainsi que Fred Carden, du CRDI également, qui a collaboré avec l'équipe internationale à la définition de l'approche. Ses avis et ses conseils ont été d'une valeur inestimable. Notre expérience de travail avec un organisme de développement comme le CRDI a été des plus profitables. En contribuant à nos efforts de recherche et d'apprentissage par l'action, le CRDI nous a donné le temps et la latitude voulus pour formuler et tester des idées et pour apprendre. Nous avons la conviction que cela nous a permis de faire un travail plus solide et nous en remercions le CRDI. Nous remercions également la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse, pour sa contribution à la production du matériel de formation issu de ce projet.

Nous croyons néanmoins qu'il faudra continuer d'étendre le réseau de ceux qui s'intéressent aux méthodes et aux outils pratiques d'évaluation de la durabilité si nous voulons être collectivement capables d'aider les décideurs, les collectivités et les personnes qui cherchent à améliorer leurs conditions de vie et leur milieu. Nous invitons donc chacun, organisme ou individu, à tester et à développer davantage encore les méthodes et les outils qui sont décrits dans ce document et à nous faire part de ses commentaires. Nous serons par ailleurs heureux de collaborer avec des organismes pour l'application des méthodes sur le terrain.

Les membres de l'Équipe d'évaluation internationale et les équipes de stratégie locales continuent de travailler à l'élaboration de méthodes et d'outils adaptés à de nouvelles situations partout au monde, en cherchant par exemple à mettre en rapport des évaluations nationales et locales et à évaluer la durabilité en milieu urbain et au niveau régional.

Des renseignements sur les travaux de l'UICN en matière d'évaluation de la durabilité, peuvent être obtenus en prenant contact avec le siège de l'UICN, en Suisse.

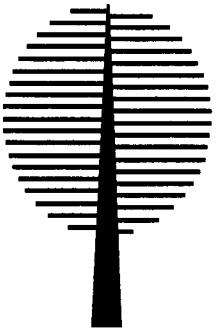
Pour obtenir des précisions sur l'emploi des méthodes et le travail qui a été fait dans les pays pilotes, prière de communiquer avec les membres de l'équipe internationale et des équipes des pays pilotes dont le nom figure à la fin de ce document.

Pour commander des exemplaires des documents de formation, prière de s'adresser à l'adresse suivante :

IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road
Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : http://www.iucn.org
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à nos travaux sur l'évaluation des progrès vers la durabilité.

Nancy MacPherson
Chef, Programme des stratégies de durabilité
UICN — Union mondiale pour la nature
28, rue Mauverney
CH-1196 Gland, Suisse
Tél. : ++4122 - 999 00 01
Fax : ++4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org



Introduction

Nécessité d'évaluer

Au départ, l'UICN et l'Équipe d'évaluation internationale ont reconnu que, pour atteindre les objectifs du développement durable, il faut nécessairement recourir à un processus d'évaluation intégrant le contrôle, l'appréciation et le diagnostic. L'Équipe part du principe que l'action et la réflexion font partie d'un cycle dans lequel l'évaluation guide l'action et l'action est source d'information pour l'évaluation.

L'Équipe estimait en outre que les collectivités et les organismes peuvent contribuer au débat actuel quant à la nature réelle du développement durable en fixant eux-mêmes des points de référence pour le changement dans leur environnement et leur mode de vie.

Pour apprendre par l'action et parvenir ainsi à des interventions plus efficaces, les organismes — gouvernements, ONG, collectivités, sociétés — doivent faire entrer l'évaluation dans leur culture, ce qui signifie se livrer régulièrement à trois formes d'évaluation :

- **Évaluation de systèmes.** Évaluation du système humain et de l'écosystème ainsi que de leurs interactions, à tous les niveaux. (Comment le monde évolue-t-il? Comment en mesurons-nous l'évolution? Faisons-nous des progrès? Nos progrès sont-ils durables? Quelles en sont les conséquences?)
- **Évaluation des projets.** Évaluation du déroulement et des résultats d'un projet ou d'autres ensembles d'activités. (Le projet a-t-il donné les résultats escomptés? Sinon, pourquoi? Sur quelles hypothèses nos actions reposent-elles?)
- **Auto-évaluation.** Évaluation interne d'un organisme ou d'un groupe de personnes. (Quels sont nos buts? Pourquoi les avons-nous choisis? Arrivons-nous à les atteindre? Nous donnons-nous les moyens de les atteindre?)

L'évaluation des systèmes passe par l'auto-évaluation, c'est-à-dire par un processus interne de réflexion de la part du groupe qui évalue le système humain et l'écosystème. L'évaluation des projets passe par une compréhension des systèmes (ce qui nécessite une évaluation de ces

systèmes) et il est préférable qu'elle soit faite par un organisme pensant (ce qui suppose une auto-évaluation).

Compte tenu de la complexité du développement durable et des difficultés qu'il engendre, les organismes qui ont fait du développement durable un but ont particulièrement besoin des trois formes d'évaluation. Pourtant, peu procèdent à ces évaluations. Le problème tient pour une grande part au manque de méthodes d'évaluation susceptibles d'être utilisées dans diverses conditions et à divers niveaux, du niveau local au niveau international.

Objectif et but

Notre objectif consiste à définir et tester une approche pratique d'évaluation des progrès vers la durabilité. Notre but est de traduire cette approche en un ensemble de méthodes pouvant être appliquées en maints endroits au niveau local, régional et national.

Pour élaborer une approche et des méthodes qui soient à la fois utiles et utilisables dans la prise de décisions concrètes, l'Équipe d'évaluation internationale a travaillé en collaboration avec des équipes nationales qui s'intéressaient à des stratégies locales de durabilité en Colombie, au Zimbabwe et en Inde. Le choix de ces trois pays — un en Amérique latine, un en Afrique et un en Asie — a fourni au projet un vaste champ d'essai pour les diverses méthodes.

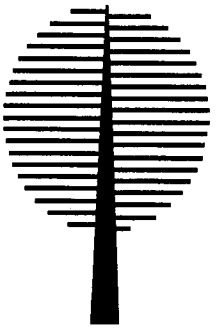
- **Colombie** — L'unité de contrôle et d'évaluation de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* : Natalia Ortiz, Hernando Sanchez.
- **Zimbabwe** — L'équipe d'évaluation de l'UICN au Zimbabwe : Sam Chimbuya, Carmel Lue-Mbizvo et l'équipe de planification de l'action environnementale de district du Zimbabwe : Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Zii Masiye, John Mbetu, Constantine Mushure, Aaron Tshabangu, Unity Tshabangu.
- **Inde** — L'équipe de *Development Alternatives* associée à un programme de planification de district avec des collectivités et des représentants du district de Tumkur dans l'État du Karnataka, en Inde : C. Ashok Kumar, Vijay Pillai, Subash Marcus, George C. Varughese.

L'Équipe d'évaluation internationale participait elle-même à l'expérience de la phase I. Pour les essais antérieurs de contrôle et d'évaluation et d'analyse de questions de durabilité, on avait fait intervenir des disciplines qui se limitaient dans une large mesure aux aspects techniques de la gestion des ressources naturelles et à des travaux de mesure et d'estimation. Les travailleurs du milieu du développement et les spécialistes des communications ne faisaient généralement pas partie de ce groupe. Pourtant, ce sont précisément les compétences liées aux communications et à l'évaluation des problèmes qui, à nos yeux, faisaient défaut dans les tentatives antérieures et dans les approches classiques de l'évaluation.

L'Équipe d'évaluation internationale a fait à la fois office de groupe de réflexion s'intéressant principalement aux aspects conceptuels de l'évaluation de la durabilité et d'agent catalyseur de recherche par l'action auprès des équipes sur le terrain. L'Équipe a commencé par préparer un cadre conceptuel pouvant facilement être adapté par les équipes nationales de développement et d'essais locaux.

Les membres de l'Équipe internationale et des équipes nationales ont ensuite travaillé ensemble à étoffer le concept, définir des applications, mettre ces applications à l'essai sur le terrain, contrôler et évaluer les résultat puis produire et revoir le matériel de communication et de formation.

L'Équipe internationale continue de jouer un rôle important en travaillant au développement et à la mise à l'essai de l'approche avec les équipes nationales et locales.



Notre approche de l'évaluation de la durabilité

Notre hypothèse

Lorsque nous avons entamé notre travail sur l'évaluation de la durabilité, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

Le monde vit une crise de non-durabilité : nous n'arrivons pas à assurer le bien-être de tous et pourtant nous sommes en train de dégrader et de détruire l'écosystème. L'homme est à la fois la principale cause de cette crise et l'unique source de solution. L'écosystème ne peut pas régler les problèmes à notre place. Nous devons comprendre les comportements humains qui sont à l'origine des problèmes ainsi que les motivations qui les sous-tendent.

La santé, la richesse et la qualité de la vie des populations sont inextricablement liées à la diversité, à la productivité et à la qualité des écosystèmes. Pour parvenir à la durabilité, il faudra donc améliorer et préserver en même temps le bien-être des populations et l'état de l'écosystème.

Il existe des tensions constantes entre les besoins des humains et ceux de l'écosystème et entre les différents groupes de population. Nous devons tenter de résoudre ces tensions si nous voulons parvenir à combiner le bien-être des humains et la conservation de l'écosystème de façon durable.

Personne ne sait au juste quelle forme doivent prendre ce bien-être ou cette conservation, ni comment y parvenir. Pour progresser, nous devrons admettre notre ignorance, accepter l'incertitude et fonder nos actions sur le questionnement et l'apprentissage, sur la réflexion et l'action de groupes de gens à l'oeuvre dans leur milieu.

Ce que nous entendons par «évaluation»

L'évaluation telle que nous la concevons comporte trois éléments : le diagnostic, le contrôle et l'appréciation. L'action et la réflexion forment un cycle continu dans lequel l'action est vue comme un instrument de réflexion et chaque action, comme une expérience. Le diagnostic explique la nécessité

de l'action, le contrôle permet d'en suivre les progrès et l'appréciation sert à tirer des conclusions quant aux progrès réalisés et à l'issue de l'action.

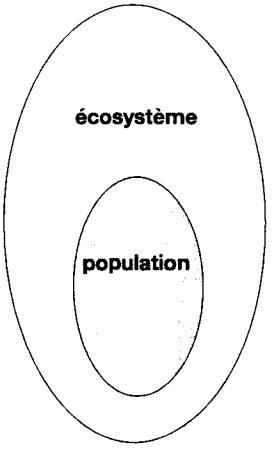
Quel que soit l'objectif poursuivi, sa réalisation passe par l'évaluation. L'action et la réflexion font partie d'un cycle dans lequel l'évaluation guide l'action et l'action est une source d'information pour l'évaluation. L'évaluation permet aux populations de définir ce qu'elles entendent par développement durable, d'articuler des objectifs de développement durable et de suivre les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs.

Notre approche

Notre approche de l'évaluation des progrès vers la durabilité comporte deux aspects essentiels.

Premièrement, elle part du principe que les humains et l'écosystème doivent être abordés ensemble et considérés comme étant également importants. Les humains font partie intégrante de l'écosystème (figure 1). Leur bien-être est inextricablement lié à la conservation de l'écosystème. Pour parvenir à un développement durable, il faudra par conséquent améliorer et préserver en même temps le bien-être des humains et l'écosystème.

Figure 1. L'oeuf de la durabilité



Les sociétés humaines font partie intégrante de leur écosystème. Elles ne peuvent être durables que si la condition humaine et la condition de l'écosystème sont bonnes ou en voie d'amélioration.

Le deuxième aspect de notre approche est qu'elle favorise le questionnement. Nous devons savoir quelles sont les questions auxquelles nous essayons de répondre si nous voulons trouver des indicateurs et d'autres outils qui nous aident. Plus une méthode d'évaluation oblige l'utilisateur à remettre en question ses hypothèses et à soumettre ses jugements à un examen minutieux, plus elle est solide.

Les principales questions qu'il faut se poser pour comprendre le système sont les suivantes :

- Quel est l'état des populations et de l'écosystème?
- Quelle est la nature des rapports entre les populations et l'écosystème?
- Qu'est-ce qui motive les populations à agir comme elles le font?
- Quelles mesures les populations devraient-elles prendre pour améliorer à la fois leur situation et l'état de l'écosystème?
- Comment ces mesures peuvent-elles être prises?
- Comment les populations peuvent-elles savoir si la situation s'améliore ou empire?

S'appuyant sur ces questions générales, des groupes de gens — collectivités rurales, organismes de développement local, scientifiques, milieux de l'enseignement ou encore planificateurs nationaux ou régionaux — peuvent commencer à énoncer des programmes d'action et de réflexion. Cette action et cette réflexion aideront elles-mêmes à formuler des questions plus précises et plus pertinentes pour la collectivité.

Encadré 1 : Commencer par des questions

Commencer par des questions peut prendre bien des formes, à des niveaux différents :

- L'adoption d'une approche participative pour aider les collectivités à se poser des questions sur leur avenir.
- Un effort de la part des organismes pour devenir capable de formuler leurs propres questions, d'y répondre et d'aider les autres à faire de même.
- L'encouragement des différents protagonistes à comprendre leurs points de vue mutuels sur une même situation.
- La collaboration entre les organismes publics et les autres protagonistes pour évaluer les progrès vers la durabilité à l'échelle nationale.
- La conception de projets mettant l'accent non seulement sur l'évaluation du système mais aussi sur celle du projet lui-même.
- La reconnaissance de l'importance de questions plus claires et précises en tant qu'outils de diagnostic et d'évaluation.

Résumé des méthodes, des outils et des applications

Méthodes

Le projet a permis d'énoncer et de tester des méthodes adaptées à chacune des trois formes d'évaluation : l'évaluation de systèmes, l'auto-évaluation et l'évaluation des projets.

Évaluation de systèmes

La *cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion* (CAPR) est une méthode qui vise à aider les planificateurs, les travailleurs sur le terrain et les chercheurs à réfléchir à un système dès le début et à les aider ainsi à définir des domaines d'action et de recherche prioritaires. La CAPR peut servir à évaluer des régions de toutes tailles, du village au continent.

La méthode *d'évaluation et de planification de la durabilité rurale* s'adresse aux équipes sur le terrain et aux collectivités rurales qui travaillent ensemble. Elle se divise en deux étapes : l'évaluation de la durabilité rurale et la planification de l'action en vue de la durabilité rurale. Elle recourt, en les adaptant parfois, à des outils de participation communautaire bien connus.

L'analyse et la planification de systèmes est une méthode d'évaluation du bien-être de la population et de l'état de l'écosystème ainsi que des points forts et des limites des institutions. Elle comprend la définition de priorités et d'options, la conception de stratégies de développement et de plans d'action ainsi que la définition d'un cadre de mise en oeuvre et de contrôle. Une méthode complémentaire, la négociation stratégique en vue de l'action communautaire, est utilisée pour aider les collectivités locales et les autres intervenants clés à parvenir à un consensus sur les priorités et les mesures envisagées.

Auto-évaluation

L'analyse systématique de l'expérience fournit un cadre qui permet de mettre à profit la mémoire collective et d'apprendre en réunissant et en analysant des données sur les expériences antérieures d'autres organismes et équipes de projet.

Le développement de la capacité de réflexion aide l'organisme à augmenter sa capacité de réflexion en précisant sa mission, en analysant les caractéristiques d'un organisme pensant et en se restructurant en conséquence.

L'évaluation de la capacité d'exécution de l'organisme aide l'organisme à évaluer sa capacité de s'acquitter de sa mission et de réaliser des projets. La méthode met en opposition les exigences et les objectifs associés à la mission et la capacité de l'organisme d'être à la hauteur de la tâche.

Évaluation des projets

L'évaluation des projets fondée sur *la méthode du cadre logique* (MCL) est une méthode de contrôle et d'évaluation des projets qui s'utilise dans le cadre de planification des organismes pensants.

Outils

Le projet a également contribué au développement de plusieurs outils :

Le *Map Maker* est un logiciel convivial de production de cartes et de présentation de données sur des cartes. Il a été conçu indépendamment par un membre de l'Équipe internationale et il s'adresse à des non-spécialistes. Le *Map Maker* peut servir à faire des analyses complexes de données variées tout en convenant à des emplois pratiques sur le terrain puisqu'il s'utilise sur n'importe quel ordinateur portatif avec *Windows.*

Le *baromètre de la durabilité* est un outil qui permet de mesurer et de combiner des indicateurs du bien-être de la population, de l'état de l'écosystème et des progrès vers la durabilité. Un programme permettant de noter les données du baromètre et de les associer au *Map Maker* est en cours de conception.

Questions de survie est un ensemble de questions sur les relations des populations entre elles et avec l'écosystème. L'objectif principal est de faciliter l'auto-évaluation, mais c'est également un point de départ utile pour

définir les changements de l'écosystème et du bien-être d'une population lors d'une évaluation de systèmes.

Les *indicateurs* jouent un rôle essentiel dans toutes les méthodes d'évaluation. Notre approche consiste à encourager les utilisateurs à choisir leurs propres indicateurs en fonction de leur vision du système et de leur but. L'une des brochures de la série, *Indicateurs communautaires*, présente des renseignements sur les façons d'aider une collectivité à définir son propre ensemble d'indicateurs.

Renforcement des capacités

Les équipes pilotes ont collaboré avec l'Équipe d'évaluation internationale à la mise au point et à l'application des méthodes. Cette collaboration a eu pour effet de renforcer les compétences et les capacités des équipes nationales, de leurs organismes et de leurs institutions en ce qui concerne les trois types d'évaluation.

Applications de l'approche, des méthodes et des outils

Dans la phase I du projet, l'approche, les méthodes et les outils ont été appliqués aux trois types d'évaluation : l'évaluation de systèmes, l'auto-évaluation et l'évaluation des projets.

Évaluation de systèmes

La CAPR a été conçue et mise à l'essai dans le cadre de la stratégie de conservation de la Sierra Nevada préparée par une ONG colombienne, la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta*, avec l'appui de l'agence allemande d'aide au développement GTZ. La méthode en est à l'heure actuelle à son premier stade d'application. Pendant la conception et la mise à l'essai de la méthode, des séances d'initiation à l'emploi du *Map Maker* ont été offertes en Colombie et au Costa Rica. Il se trouve maintenant dans la région des personnes formées à l'emploi du logiciel et de la CAPR.

Résumé

La méthode d'évaluation et de planification de la durabilité rurale a été conçue et mise à l'essai conjointement par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale et d'équipes nationales et de district de planification d'actions environnementales de district (DEAP) au Zimbabwe. Les DEAP sont placés sous la direction du département des ressources naturelles du Ministère de l'environnement et du tourisme et bénéficient de l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement et de l'UICN. Le développement et l'emploi de cette méthode au Zimbabwe ont permis d'initier des personnes à l'évaluation de la durabilité à l'échelon national et au niveau des district et des villages.

Les méthodes d'analyse et de planification de systèmes et de négociation stratégique en vue de l'action communautaire ont été conçues et mises à l'essai dans le cadre de l'élaboration d'un plan de développement durable pour le *Taluk* de Chiknayakanhalli, une division du district de Tumkur, État du Karnataka, en Inde. L'élaboration du plan d'action a été dirigée par une ONG indienne, *Development Alternatives*, et elle fait partie de la mission intégrée de développement durable (IMSD) du gouvernement de l'Inde. Les deux méthodes ont été utilisées dans l'élaboration du plan d'action — qui a depuis été soumis à l'IMSD — et dans le cadre d'autres projets lancés par *Development Alternatives* dans le district de Tumkur.

Auto-évaluation

Le projet a permis d'élaborer les trois méthodes d'auto-évaluation et d'en mettre une à l'essai (le développement de la capacité de réflexion) en collaboration avec la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta*. Il a aussi contribué à établir une unité de contrôle et d'évaluation au sein de la *Fundación*. Ce processus d'auto-évaluation a permis à la *Fundación* de constater que l'évaluation était un élément essentiel de son travail et non une activité annexe. Il a aussi mené à une importante restructuration : réorganisation des équipes de travail; adoption d'un régime de prise de décisions davantage axé sur la participation; vision commune de la mission et des buts; meilleure intégration des diverses activités de l'organisme.

Évaluation des projets

Le projet a permis d'élaborer et de mettre à l'essai la méthode d'évaluation des projets fondée sur la MCL en collaboration avec l'unité de contrôle et d'évaluation de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta*. Cette méthode est maintenant appliquée aux projets de la *Fundación*.

Adoption de l'approche par d'autres

D'autres organismes et personnes ont commencé à appliquer les méthodes et les outils qui ont été conçus dans le cadre de ce projet. Les exemples ci-dessous font bien ressortir les vastes possibilités d'application de cette approche et son utilité dans l'évaluation de la durabilité nationale et provinciale, l'évaluation sectorielle et l'évaluation de programmes régionaux.

Dans le cadre du projet de l'UICN sur l'emploi durable de la faune en Amérique centrale, on utilise le baromètre pour évaluer l'impact de certains projets sur le bien-être de la population et de l'écosystème. L'UICN a également utilisé la méthode d'évaluation des projets fondée sur la MCL pour le contrôle dans le cadre de son programme en Amérique centrale et au Mexique. Par ailleurs, un projet régional financé par la Communauté européenne, *Frontera Agricola*, s'appuie sur la CAPR pour étudier la dynamique du front pionnier en Amérique Centrale. De même, la *CIET International* utilise le baromètre dans un projet (*Sentinel Site Surveillance*) financé dans le cadre de l'initiative de programme «Santé de l'écosystème» du CRDI. Des sites d'évaluation du bien-être de la population et de l'écosystème ont été retenus au Costa Rica, au Mexique, au Népal et en Ouganda.

Dans le cadre de ce projet, le baromètre de la durabilité a été utilisé pour une évaluation expérimentale de la durabilité du Zimbabwe. L'évaluation était préliminaire, mais elle a montré les possibilités qu'offre le baromètre. L'approche et le baromètre ont également été utilisés dans un livre que doit publier un membre de l'Équipe d'évaluation internationale en collaboration avec le CRDI, *The Wellbeing of Nations*. L'ouvrage présente une première

évaluation du bien-être et de la durabilité de 180 pays. La Commission des ressources et de l'environnement de Colombie-Britannique (Canada) a aussi eu recours à l'approche et au baromètre pour une évaluation de la durabilité de la province.

Le programme de l'Amazonie et le programme de conservation des forêts naturelles des Andes (PROBONA) — programmes régionaux financés par la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse — ont adopté l'approche et plusieurs des méthodes du projet : CAPR pour l'évaluation des systèmes; analyse systématique de l'expérience et évaluation de la capacité d'exécution de l'organisme pour l'auto-évaluation; et évaluation des projets fondée sur l'analyse du cadre logique pour l'évaluation des projets.

En Inde, la *Mussoorie Gramin Vikas Samiti*, une ONG oeuvrant à l'échelon local, a appliqué plusieurs des outils et des méthodes mis au point dans le cadre du projet. Elle a fait preuve de beaucoup de dynamisme pour appliquer et adapter les outils et les méthodes d'auto-évaluation; certains des documents du projet ont en outre été traduits en diverses langues locales.

Diffusion et communication

L'approche, les méthodes et les outils sont décrits dans la présente série de brochures sur l'évaluation des progrès vers la durabilité. Outre le présent aperçu, la série comprend les publications suivantes :

- *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion*
- *Évaluation de la durabilité rurale*
- *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale*
- *Organismes pensants*
- *Baromètre de la durabilité*
- *Questions de survie*

Il existe en outre une version provisoire en espagnol d'autres publications sur l'analyse systématique de l'expérience et l'évaluation fondée sur la MCL. Si les ressources et le temps le permettent, elles seront traduites et ajoutées à

la liste des publications sur les méthodes en 1997. Diverses méthodes utilisées en Inde sont décrites dans trois brochures — la négociation stratégique, l'évaluation de système et la cartographie — qui en sont encore au stade d'ébauches mais seront ajoutées ultérieurement à la liste des publications du projet.

Des efforts considérables ont été faits pour partager l'approche et l'expérience du projet au niveau national et international. En voici quelques exemples :

- Atelier d'échange d'idées organisé en janvier 1996. Ont participé à cet atelier 20 organismes s'intéressant à divers aspects de l'évaluation et représentant un large éventail de secteurs d'intérêt de partout au monde : travail sur le terrain en matière de développement, changements institutionnels, développement communautaire, groupes de jeunes. La réunion avait pour but de favoriser l'échange d'idées sur les approches et les méthodes utilisées dans diverses parties du monde.
- Ateliers régionaux de diffusion pour les praticiens du contrôle et de l'évaluation en Asie (Népal), en Amérique du Sud (Pérou) et en Afrique (Kenya) organisés en 1996 en vue de mettre en commun les leçons tirées de la première phase du projet. Ces ateliers de trois jours réunissaient environ 35 personnes de la région et comportaient une présentation des méthodes et de l'approche.
- Exposés en atelier sur les stratégies de durabilité et l'évaluation de la durabilité, Congrès mondial de la conservation, Montréal, octobre 1996.
- Atelier sur l'approche et les méthodes du projet, dans le cadre de la Conférence annuelle sur le développement durable du Pakistan organisée par le Ministère de l'environnement et des forêts du gouvernement du Pakistan et le *Sustainable Development Policy Institute*, à Islamabad, en août 1996.
- Atelier sur le contrôle et l'évaluation tenu dans le cadre du Forum des ONG, à la Conférence Habitat II de l'ONU à Istanbul, en juin 1996.
- Participation au groupe d'experts des indicateurs de développement durable qui conseille la Commission du développement durable de l'ONU.

- Participation à des ateliers sur l'évaluation du développement durable organisés par le Comité scientifique sur les problèmes de l'environnement (SCOPE), la Banque mondiale, l'Institut international du développement durable (IIDD) et la *New Economics Foundation*, à l'atelier de Bellagio sur les mesures de rendement organisé par l'IIDD, Canada, et à la Conférence sur les indicateurs organisée par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
- Contacts avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et le *World Resources Institute* (WRI).
- Création de réseaux non officiels de praticiens secondés par des membres de l'Équipe en Amérique latine, en Afrique et en Asie. En Inde, en particulier, un très grand nombre d'organismes communautaires, d'ONG et d'établissements d'enseignement ont été sensibilisés à l'approche et aux méthodes du projet. Certains ont pris l'initiative d'appliquer eux-mêmes certaines des méthodes. Des contacts analogues ont été établis avec des responsables de projets et des organismes de développement d'Amérique latine.
- L'approche d'évaluation a également été au centre de divers ateliers régionaux de formation aux stratégies de durabilité organisés en Afrique du Sud (représentants de 6 pays) et en Amérique latine (représentants de 10 pays).

Méthodes d'évaluation de systèmes

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

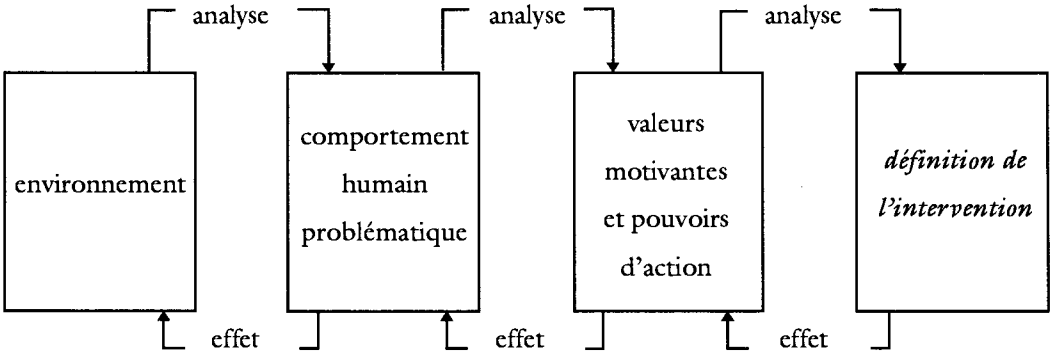
La cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) est une méthode qui vise à aider les planificateurs, les travailleurs sur le terrain et les chercheurs à réfléchir dès le départ à un système et à définir ainsi plus facilement des domaines prioritaires d'action et de recherche. La CAPR peut s'appliquer à l'évaluation de n'importe quelle région, qu'il s'agisse de tout un continent ou juste d'un village.

La CAPR convient à l'analyse de données variables de toutes natures, quel que soit le modèle utilisé. Dans le cadre de l'évaluation des progrès vers la durabilité, le modèle proposé s'appuie sur les principes suivants :

- **Vue d'ensemble et actions dirigées**. S'il est nécessaire de reconnaître la complexité des interactions entre les problèmes, l'important, cependant, est de définir des mesures concrètes qui auront un effet direct sur le problème central. Cela suppose une analyse complexe et des mesures simples.
- **Nécessité d'encourager la participation et la réflexion**. Il faut non seulement recueillir des données, mais aussi réfléchir sur ses actions et sur sa capacité d'agir et d'aider les autres à comprendre en mettant à profit la participation. La réflexion aide à définir les questions et les indicateurs et à choisir les niveaux de complexité et les méthodes de mesure et d'analyse. La CAPR ne débouche pas uniquement sur l'établissement de cartes, mais sur un processus de participation et de réflexion.
- **Emploi de cartes pour lier la théorie à la réalité**. Ce sont les cartes qui permettent d'établir un lien entre la réflexion et la réalité.
- **Accent mis sur la conservation des ressources naturelles**. Dans ce travail, nous avons choisi la conservation des ressources naturelles comme question de durabilité clé, mais nous aurions aussi bien pu retenir la santé ou l'éducation.

- **Le comportement humain : cause de non-durabilité**. Comme la non-durabilité est causée par l'action des humains, nous devons déterminer quels sont les comportements humains problématiques et quelles motivations sous-tendent ces comportements.

Figure 2. Chaîne d'influence



- **Influence sur le comportement humain**. Il nous est impossible d'influer de façon significative sur l'environnement. Nous pouvons par contre prendre des mesures pour influer sur les motivations des comportements humains qui ont une incidence sur l'environnement.
- **Tensions entre les besoins des populations et l'environnement et entre les différents groupes de population**. Notre seul espoir de parvenir un jour à un équilibre durable entre ces tensions divergentes est de tenter de résoudre les tensions qui existent entre les populations et l'environnement et entre les différents groupes de population.
- **Dimensions sociales et écologiques**. Le choix des dimensions (questions ou variables) du modèle doit tenir compte de la double nécessité de contrôler l'état de l'environnement et de décrire les tensions qui ont une influence sur cet état.

La CAPR repose sur quatre éléments principaux :

- **Groupes d'experts**. La CAPR s'appuie sur une approche participative dans laquelle des groupes d'«experts» sont les sources clés de données. Les domaines d'expertise dépendront du contexte. Ces «experts» pourront aussi bien être des scientifiques que des spécialistes du développement, des travailleurs sur le terrain, des camionneurs ou des villageoises, selon la question à l'étude.
- **Modèle intégré et transparent**. La CAPR permet de réunir une foule de facteurs disparates en une seule mesure. Les pondérations et les hypothèses du modèle étant transparentes, toutefois, les éléments ou les dimensions peuvent être facilement dissociés. Quel que soit le modèle utilisé, les questions environnementales et sociales doivent être envisagées simultanément.
- **Hiérarchie spatiale**. La méthode fait appel à une hiérarchie de niveaux dans laquelle chaque niveau est divisé en cellules qui sont elles-mêmes subdivisées et ainsi de suite (pays, province, territoire, village et exploitation agricole, par exemple).
- **Cartes rapides et simples**. Des cartes simples et faciles à produire servent d'outils d'analyse, de discussion, de consensus, de communication et de documentation.

La méthode comporte sept étapes :

- **Définir le niveau**. Définir le secteur ou la région (niveau de complexité) à évaluer. Il peut s'agir aussi bien d'un continent que d'un village.
- **Définir des cellules**. Définir des éléments spatiaux d'analyse. Généralement, les cellules d'analyse se trouvent à un niveau au-dessous du niveau évalué. En d'autres termes, un continent est normalement divisé en cellules correspondant à des pays et un village, en exploitations agricoles. Si la cellule est trop petite par rapport au secteur, le grain devient trop fin et il est impossible d'avoir une image d'ensemble.
- **Définir les protagonistes**. Énumérer les agents sociaux ou les intervenants associés au secteur examiné.

- **Mesurer**. Évaluer la situation et les tendances des diverses dimensions évaluées pour chaque cellule. La nature des mesures varie; toutefois, pour obtenir rapidement des cartes, on emploie deux techniques : a) l'étude schématique des données existantes et b) les réunions de groupes d'experts.
- **Appliquer le modèle**. Utiliser le modèle pour réunir les mesures en une seule valeur pour chaque dimension et fusionner les dimensions en une seule valeur.
- **Dresser une carte**. Reporter les résultats sur une carte en indiquant les résultats cumulatifs et les dimensions individuelles. Au besoin, des moyennes ou des données fragmentaires seront utilisées pour produire des «plages de données» continues qui permettront d'estimer des valeurs pour les secteurs pour lesquels l'on ne dispose pas de données sûres. La CAPR vise toujours à fournir la meilleure approximation possible des variables pour tout point du secteur d'intérêt. On peut ainsi obtenir des plages de données composites à partir d'ensembles de données disparates pour différentes variables, certaines étant détaillées et d'autres brutes.
- **Fixer des priorités**. Utiliser les cartes pour définir et classer par ordre de priorité les mesures à prendre pour susciter des changements et les recherches qui devront être faites pour obtenir les données manquantes. Lorsque l'on définit les priorités, il est souvent nécessaire de travailler à partir des plages de données pour extraire les valeurs moyennes d'une cellule, puisque la cellule correspond également au niveau où des mesures concrètes sont prises.

Ce cycle d'analyse peut révéler une ou plusieurs cellules offrant un intérêt ou présentant des problèmes particuliers. La CAPR peut ensuite servir à subdiviser une cellule en éléments de plus petite taille qui se prêteront à une analyse plus précise et plus détaillée.

Évaluation et planification de la durabilité rurale

Cette méthode participative permet d'évaluer la durabilité rurale et de planifier des mesures en ayant recours à des outils favorisant la participation

communautaire tout au long du processus. La méthode se divise en deux étapes :

- **Évaluation de la durabilité rurale**. Cette étape permet d'examiner la situation de l'écosystème et de la population et de préparer la planification de l'action. Elle vise à aider les villageois et l'équipe de stratégie à s'entendre sur la conservation de l'écosystème, le bien-être des humains, la nécessité d'améliorer les deux ensemble et la nécessité de fonder l'action sur un engagement de la collectivité.
- **Planification de l'action en vue de la durabilité rurale**. Cette étape comporte deux phases. Les villageois préparent tout d'abord un plan d'action préliminaire. Ceci permet d'identifier les questions prioritaires, les mesures que les villageois entendent prendre pour s'attaquer à ces questions, d'autres mesures qu'ils pourraient prendre s'ils étaient soutenus (formation, outils ou matériel, fonds de lancement, etc.), l'aide requise et l'appui de l'extérieur dont ils auront besoin. L'équipe de stratégie revient ensuite sur place pour évaluer avec les villageois la faisabilité du plan et l'engagement des villageois. En même temps, les villageois et les membres de l'équipe précisent les hypothèses sur lesquelles repose le plan et définissent des indicateurs qui permettront de les évaluer et de mesurer les progrès et l'efficacité du plan.

L'évaluation de la durabilité rurale est la première étape de cette méthode et elle fait surtout appel à un travail intensif sur le terrain avec les villageois. Cette étape demande normalement trois jours environ. Elle est précédée d'un travail de collecte de données auprès de sources extérieures et d'un travail de préparation ayant pour but d'organiser le travail sur le terrain. À l'étape de l'évaluation, le travail s'appuie sur a) la définition d'une vision commune et b) l'approche du questionnement.

La méthode est conçue pour favoriser le débat entre les participants et la prise de conscience des liens qui existent entre le bien-être de la population et la conservation de l'écosystème. Les questions fondamentales à la base de l'approche de l'évaluation décrite dans ce document se retrouvent aux différentes étapes et dans les différents outils de cette méthode. Les questions clés posées à l'étape de l'évaluation sont les suivantes :

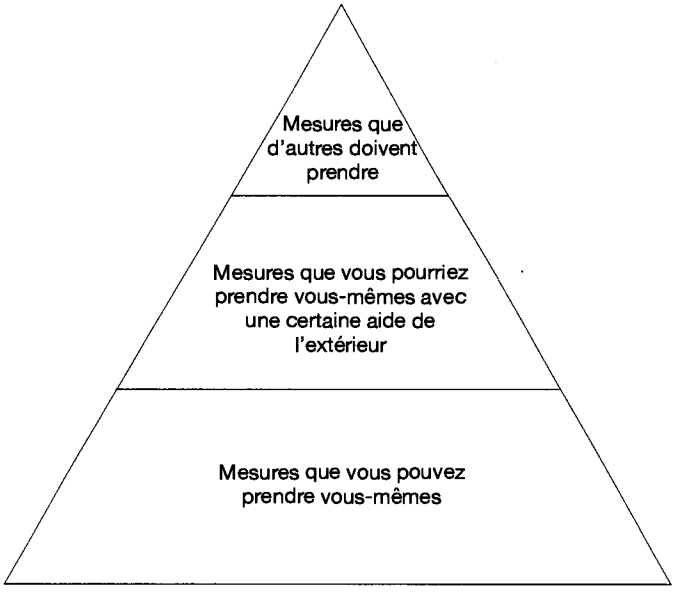
- Quel est le niveau de bien-être de la population?
- Quel est le niveau de conservation de l'écosystème?
- Quels rapports la population entretient-elle avec l'écosystème?

C'est à ce stade de l'évaluation que l'on procède à la collecte de renseignements à l'extérieur, avant d'entamer le travail sur le terrain proprement dit.

L'équipe commence tout d'abord par planter le décor. Un jeu permet de montrer que, pour parvenir à un développement durable, nous devons apprendre à faire les choses nous-mêmes. L'équipe explique le projet, puis utilise la pyramide de l'action (figure 3) pour bien montrer que la stratégie de la collectivité doit s'appuyer sur l'action des villageois eux-mêmes. L'équipe présente ensuite l'oeuf de la durabilité (figure 1) pour faire comprendre aux participants qu'ils font partie de l'écosystème et que le bien-être de la collectivité et la conservation de l'écosystème doivent être améliorés ensemble.

L'animateur de l'équipe explique ensuite le baromètre de la durabilité (figure 4) qui renforce cette idée et fournit à la collectivité un moyen de mesurer le bien-être de la population et l'état de l'écosystème. Les villageois définissent chaque échelle (en allant du mauvais au bon) dans leurs propres termes. Ensuite, ils voient où ils se situent sur chaque échelle (lecture initiale du baromètre) et ils dressent une liste des facteurs qui contribuent au bien-être des humains et à la conservation de l'écosystème.

Figure 3. Pyramide de l'action

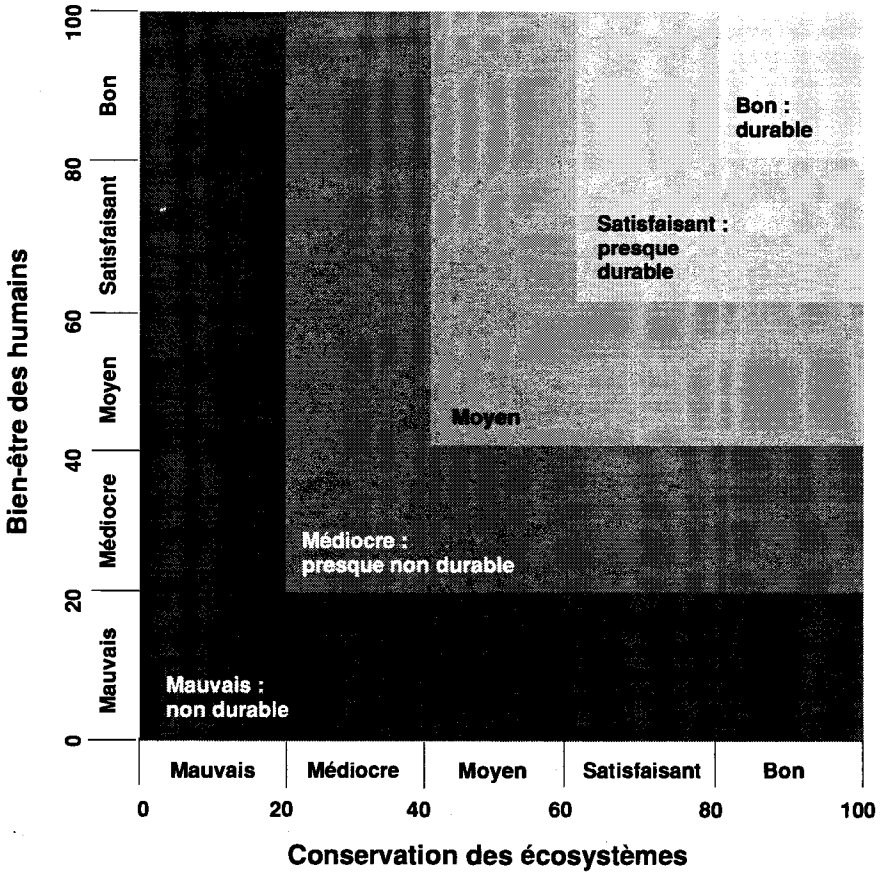


La pyramide de l'action aide les participants à commencer à réfléchir à ce qu'ils peuvent faire pour eux-mêmes et à réduire leurs attentes quant à l'aide qu'ils peuvent escompter de l'État et d'organismes de l'extérieur.

Dans les étapes suivantes, la collectivité analyse l'état de l'écosystème. Les villageois définissent les composantes de leur écosystème (forêts, rivières, terres humides, pâturages, terres cultivées, zones de peuplement, p. ex.) et ils se répartissent en groupes pour tracer des cartes représentant leur écosystème dans le passé et aujourd'hui. Les cartes et les schémas permettent de mettre en évidence et d'analyser les changements de chaque composante : secteur, condition, diversité végétale et animale, produits et services. Les observations des groupes sont débattues dans une assemblée générale au cours de laquelle on cherche à parvenir à un consensus ou, à défaut, à consigner les divergences.

Cela ouvre la voie à un examen de la situation de la population. Les villageois se divisent de nouveau en groupes pour examiner et décrire des concepts et des tendances en matière d'alimentation, de revenu, de richesse et de pauvreté, d'infrastructures, de santé et de population et de connaissances et d'institutions. Une fois encore, les observations des groupes sont discutées dans le cadre d'une assemblée générale au cours de laquelle on cherche à parvenir à un consensus ou, à défaut, on consigne les divergences.

Figure 4. Baromètre de la durabilité (Prescott-Allen, 1995)



Au cours des dernières étapes, on prépare la collectivité à travailler à son plan d'action. Au cours de la réunion, on réexamine le baromètre pour voir si certains participants souhaitent réévaluer leur position sur l'une ou l'autre des échelles, en fonction de l'évaluation qu'ils ont faite de leur propre situation et de l'état de l'écosystème. Des moyens d'améliorer l'un et l'autre sont examinés. L'équipe demande ensuite à la collectivité de définir un plan d'action préliminaire permettant de progresser dans la direction voulue.

La planification en vue de la durabilité rurale constitue une deuxième étape distincte de cette méthode, bien qu'elle soit entamée à la fin de la première visite sur le terrain lorsque l'on invite les villageois à définir leurs propres plans d'action. Comme la première étape, la deuxième est caractérisée par un travail intensif sur le terrain avec les villageois, en s'appuyant sur des techniques participatives. Elle est précédée d'un travail de préparation au cours duquel on évalue la faisabilité du plan d'action préliminaire des villageois et on en prépare la mise en oeuvre par des rencontres avec des représentants des organismes nationaux et locaux clés. Le travail qui se fait à l'étape de la planification de l'action s'appuie sur la négociation.

Parmi les questions clés de l'étape de la planification de l'action, on citera :

- Quels sont les problèmes prioritaires dont il faut s'occuper pour améliorer la situation de la population et de l'écosystème?
- Quels sont les causes et les effets de ces problèmes?
- Quelles mesures devrait-on prendre pour s'occuper des problèmes et de leurs causes?
- Comment ces mesures peuvent-elles être prises?
- Comment savoir si les choses s'améliorent ou empirent?

La méthode a pour but d'aider les villageois à négocier et à s'entendre sur ce qu'ils souhaitent faire et sur la façon de procéder. Le rôle de l'équipe d'appui de l'extérieur consiste à fournir un cadre dans lequel les différents groupes d'intérêt du village pourront prendre ensemble des décisions éclairées et judicieuses.

Il s'agit essentiellement d'une méthode fondée sur la discussion. Les divers groupes — jeunes et personnes âgées, hommes et femmes, populations de longue date et populations relocalisées, groupes ethniques d'origines diverses, etc. — peuvent avoir des intérêts différents et privilégier de ce fait des stratégies différentes. Ces différentes positions doivent être exprimées et précisées au moyen de renseignements pertinents à mesure que les diverses options sont formulées si l'on veut qu'ils fassent l'objet de discussions cohérentes et que les participants arrivent à s'entendre sur une ligne de conduite acceptable de part et d'autre.

Le rôle de l'équipe d'appui consiste à fournir des renseignements et à créer un cadre où tous les groupes pourront être entendus. La méthode et les outils utilisés ont été conçus de manière à encourager l'expression de points de vue différents et à permettre une évaluation collective éclairée des diverses stratégies proposées. Les divergences ne peuvent pas toutes être résolues, mais elles doivent au moins être formulées et comprises si l'on veut que la base des décisions soit transparente.

La deuxième étape a pour objet d'aider la collectivité locale à définir un plan d'action qu'elle sera en mesure de réaliser en grande partie elle-même. C'est également à cette étape qu'on cherche à obtenir des engagements de l'extérieur sur les intrants stratégiques. C'est à l'équipe d'appui de s'assurer que ces engagements sont réalistes et que les organismes concernés donnent suite aux engagements pris lors de l'analyse préliminaire.

La deuxième étape débute par une série de mesures qui ont pour but d'établir un lien entre l'évaluation et la planification de l'action. Suivent des mesures d'élaboration du plan d'action sur le terrain, de préparation à la mise en oeuvre, de suivi, de contrôle et de rapport. Dans le cadre du travail de préparation, l'équipe d'appui doit évaluer la faisabilité du plan d'action préliminaire des villageois et consulter d'autres organismes compétents sur certains points de sa mise en oeuvre. Ces discussions forment la base des renseignements que l'équipe d'appui communique aux villageois pendant les négociations. L'équipe d'appui doit également faire part aux villageois et aux autorités locales des résultats auxquels elle est parvenue à l'étape de

l'évaluation. On s'assure ainsi que la prise de décisions se fait de façon transparente et que tous les intéressés y participent.

Comme c'est le cas pour l'évaluation, le travail sur le terrain avec les villageois demande normalement trois jours (15 heures de réunion publique à raison de 5 heures par jour). Les villageois revoient l'évaluation, s'entendent sur les problèmes prioritaires, en précisent les causes et les effets et décident des mesures à prendre pour s'occuper des problèmes et de leurs causes principales. En se servant de la pyramide de l'action, on commence par déterminer ce que les villageois peuvent faire eux-mêmes, puis les mesures qu'ils peuvent prendre avec une certaine aide de l'extérieur et enfin les mesures qui doivent être prises par d'autres.

La méthode et les outils ont été conçus de manière à permettre aux villageois de négocier une version revue et améliorée de leur plan d'action préliminaire. Ceci étant fait, on consacre les étapes suivantes à la définition d'indicateurs. Ceux-ci permettent d'évaluer les hypothèses sur lesquelles repose le plan d'action et de suivre l'avancement du plan et les résultats obtenus. Il est essentiel que les collectivités choisissent et définissent leurs propres indicateurs. En définissant ce qui doit être mesuré dans le cadre de leur propre analyse, les villageois s'approprient la démarche, ce qui leur permet habituellement d'utiliser plus efficacement l'évaluation.

La préparation de la mise en oeuvre comprend notamment une analyse des investissements requis, la préparation d'un dossier sur le plan d'action, une analyse des décisions que le gouvernement et des organismes de l'extérieur devront prendre pour appuyer le plan, la rédaction d'un rapport à l'intention de ceux qui pourraient appuyer le projet et l'obtention d'un soutien financier et politique.

Les deux étapes de la méthode — l'évaluation de la durabilité rurale et la planification de l'action en vue de la durabilité rurale — reposent sur divers outils de participation communautaire. Certains sont utilisés couramment dans l'évaluation participative des projets ruraux (jeux, établissement de cartes et de schémas, classement de la richesse, analyse du mode de vie, analyse des tendances, etc.). D'autres ont été élaborés dans le cadre de ce

projet : l'oeuf de la durabilité, le baromètre de la durabilité simplifié et la pyramide de l'action. Les principes de base de l'approche du questionnement et de la négociation fondée sur la discussion sont appliqués en recourant au dialogue et à l'entrevue semi-structurée.

Analyse et planification de systèmes

L'analyse et la planification de systèmes est un processus de conception d'interventions locales destinées à promouvoir le développement durable. La démarche peut aboutir à un plan d'action ou à une stratégie de développement durable qui servira de cadre à des activités de mise en oeuvre. La méthode comporte :

- une analyse de la situation et un diagnostic;
- la définition de priorités et d'options;
- la définition d'une stratégie et d'un plan d'action;
- un cadre de mise en oeuvre et de contrôle.

L'**analyse de la situation et le diagnostic** consistent à évaluer la durabilité des ressources naturelles, le bien-être d'une population et les points forts et les limites des institutions. Dans le domaine des ressources naturelles, les éléments qu'on peut évaluer comprennent le climat, les caractéristiques géologiques, l'affectation des terres, les pentes et la géographie physique, les sols, les eaux de surface, les eaux souterraines et le drainage. Ces paramètres permettent de saisir les aspects essentiels de l'évaluation des ressources naturelles : disponibilité actuelle (stocks); utilisation actuelle (flux); qualité et diversité (résilience); pressions actuelles (rapports de cause à effet); potentiel (possibilités); et récoltes durables (capacité limite).

L'évaluation du bien-être de la population commence par un classement des groupes communautaires (groupes économiques et sociaux) en vue d'évaluer le niveau de satisfaction des besoins essentiels, les points forts et les limites de l'économie locale ainsi que le niveau de développement des différentes unités administratives (les villages, p. ex.) de la région. Cette évaluation devrait aider les groupes communautaires et les sous-régions à concevoir des

interventions précises. Elle peut aussi mettre en évidence des facteurs de stress comme la pénurie de vivres, la consommation d'eau contaminée, etc.

L'évaluation des points forts et des limites des institutions peut porter sur diverses institutions de la région : organismes publics, organismes para-publics, secteur privé, groupes communautaires et institutions non gouvernementales.

L'étape suivante consiste à définir **des priorités et des options**. Elle permet de classer par ordre de priorité les questions qui se dégagent de l'analyse de la situation et de répertorier des options d'action. On classe les questions après avoir procédé à l'intégration thématique des ressources naturelles et du bien-être de la population. Les priorités sont définies en fonction de compromis sociaux liés à la gravité du problème, aux possibilités d'avenir et à la nécessité toute pragmatique de s'assurer d'une mise en oeuvre réussie du plan. Pour soutenir l'engagement actif des groupes communautaires, il est primordial que les retombées positives des interventions soient manifestes.

La **définition de stratégies et de plans d'action** s'appuie sur les options définies à l'étape précédente. Les stratégies de développement fournissent un cadre qui permet d'orienter le développement de manière à lui donner un caractère plus durable. Les plans d'action fixent le détail des mesures à prendre et des évaluations techniques, sociales et économiques qu'il faudra envisager.

La dernière étape consiste à énoncer un **cadre de mise en oeuvre et de contrôle**. Cela suppose qu'on désigne des organismes de mise en oeuvre, qu'on définisse un calendrier et qu'on attribue des responsabilités précises et des ressources financières. Le cadre de contrôle comprend des systèmes et des indicateurs de contrôle du projet et des programmes. Un bon cadre devrait aussi comporter des mécanismes permettant de prendre note des faits survenus pendant la mise en oeuvre du plan susceptibles d'être mis à profit dans les modifications de mi-parcours et les modifications ultérieures.

Divers outils sont utilisés dans la méthode de l'analyse et de la planification de systèmes. Les techniques dont on se sert dans le cadre de l'évaluation participative des projets ruraux (discussions de groupes thématiques,

transects, rapports de cause à effet, etc.) peuvent être très efficaces. La négociation stratégique et l'établissement de cartes peuvent aussi renforcer sensiblement le processus d'analyse et de planification. Il est en outre recommandé que l'oeuf de la durabilité (figure 1), le baromètre de la durabilité (figure 4) et la pyramide de l'action (figure 3) soient utilisés dans les contacts avec la collectivité. Si l'évaluation des ressources naturelles se fait sur une assez grande échelle — au niveau du district ou de la province, par exemple —, l'utilisation d'images obtenues par satellite peut mener à des économies substantielles de temps et d'argent et fournir des renseignements fiables.

Contrairement à d'autres méthodes de planification, l'analyse et la planification de systèmes est une méthode de terrain qui laisse une assez large place à la réalisation d'interventions concrètes et socialement acceptables. L'acceptabilité d'une mesure aux yeux de la population et des institutions est considérée comme un critère aussi important que son efficacité technique. L'intérêt de la méthode vient de ce qu'elle permet :

- de parvenir à une approche multisectorielle et intégrée sans pour autant négliger complètement le cadre institutionnel en place;
- d'associer davantage les intéressés principaux et secondaires au processus grâce à la consultation;
- de mettre à profit le savoir de la population locale et des outils de décision de pointe;
- de parvenir, par un processus de consultation et de recherche de consensus, à des options «socialement acceptables» à partir d'un ensemble d'options «scientifiquement optimales»;
- de cultiver une vision locale du développement durable;
- de construire une base de données fiable permettant de contrôler les retombées du programme et de planifier d'autres mesures;
- d'intégrer des initiatives locales de développement à des efforts plus importants au niveau régional.

Négociation stratégique en vue de l'action communautaire

La négociation stratégique est une méthode qu'on utilise dans les milieux d'affaires nationaux et internationaux et dans les transactions relatives aux politiques. Bien qu'elle soit implicitement utilisée dans de nombreux projets de développement communautaire, elle n'est pas encore comprise de tous ni explicitement utilisée par les planificateurs et les praticiens du développement.

Dans le cadre de ce projet, nous avons adapté les connaissances actuelles en matière de négociation stratégique aux situations qui se rencontrent dans la planification et l'action communautaire pour définir une nouvelle méthode, la négociation stratégique en vue de l'action communautaire.

La méthode a deux intérêts. Elle permet de :

- parvenir à un consensus quant à la meilleure façon d'aborder un ensemble de problèmes de développement durable;
- mener à bonne fin des ententes sur les responsabilités des intervenants clés qui devront se charger de certaines activités.

La négociation stratégique est un processus de dialogue qui donne les meilleurs résultats quand les parties en présence disposent de renseignements, de moyens de communication et de pouvoirs similaires. Dans les faits, toutefois, cela est rarement le cas. Ainsi, le processus a souvent tendance à être évolutif et à comporter une série de dialogues allant de l'échange de renseignements à un dialogue informé, puis à une négociation stratégique. Pendant cette série de dialogues, les négociateurs passent de l'étape de la manifestation d'intérêt à celle de la motivation avant de proposer des garanties. La négociation stratégique se distingue de l'échange de renseignements ou du dialogue informé en ce qu'elle comporte la prise et l'exécution d'engagements ainsi que des modalités de contrôle de la responsabilité. La réussite de la démarche ne se mesure donc pas seulement en fonction des engagements donnés, mais aussi en fonction des mesures prises.

La négociation stratégique en vue de l'action communautaire comporte quatre grandes étapes :

- **Échange de renseignements** — Les parties échangent des renseignements et définissent une vision commune de l'objectif de la négociation.
- **Évaluation des points de vue** — Les parties évaluent leurs points de vue respectifs et font part de leurs considérations et de leurs principales contraintes.
- **Obtention d'un consensus** — Cette étape suppose une série de discussions et des compromis de la part des différentes parties. Ces dernières auront intérêt à se retirer et à étudier séparément le consensus naissant avant de se réunir de nouveau pour parvenir à une entente finale.
- **Conclusion d'une entente** — Le consensus donne lieu à des engagements concrets, l'attribution de responsabilités explicites et des mécanismes précis de suivi et de contrôle de la responsabilité. Les engagements peuvent être enregistrés sous une forme convenant à tous les intéressés.

Bien qu'une négociation stratégique en vue d'une entente communautaire puisse prendre la forme d'une entente entre plusieurs parties intéressées, il est préférable d'entamer le processus par un échange bipartite entre un intervenant principal et un intervenant secondaire, par exemple, ou encore entre un groupe de l'extérieur et un groupe d'intervenants. Le groupe de l'extérieur peut jouer un rôle double et servir de négociateur principal pour le compte des promoteurs du projet et d'animateur.

C'est dans les situations où un ensemble de conditions favorables sont déjà réunies que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire donne les meilleurs résultats. Il n'est pas recommandé de l'utiliser dans toutes les situations. Au moment de décider de l'opportunité d'utiliser la méthode, on tiendra compte de certains facteurs importants, parmi lesquels :

- La négociation stratégique en vue de l'action communautaire est généralement plus utile quand le dialogue se fait avec des organismes officiels, par opposition à des groupes non officiels. La négociation stratégique suppose en effet que l'on prenne des engagements et qu'on s'en porte garant, ce que les groupes officiels sont généralement plus à même de faire. D'autres formes d'interaction communautaire conviennent aux rapports avec des groupes non officiels. Les renseignements recueillis dans ces échanges peuvent être mis à profit dans la négociation avec des groupes officiels.
- La négociation stratégique en vue de l'action communautaire donne les meilleurs résultats si la démarche porte sur toutes les étapes du processus, de la planification à l'évaluation en passant par la mise en oeuvre.
- La méthode donne les meilleurs résultats dans des groupes homogènes et elle devrait être utilisée en conjonction avec d'autres méthodes quand les groupes sont hétérogènes.

Par ailleurs, quiconque s'engage dans une négociation stratégique ne doit pas perdre de vue les questions éthiques qui y sont associées. Il est important que les parties prennent toutes des engagements raisonnables et réalistes, se donnent mutuellement accès à l'information et privilégient systématiquement les intérêts de la collectivité. Qui plus est, il est primordial que les promoteurs du projet ne suscitent pas d'attentes injustifiées chez les groupes communautaires et que les engagements pris soient respectés.

La négociation stratégique en vue de l'action communautaire présente maints avantages :

- s'il existe de nombreuses méthodes où l'on se sert essentiellement de l'information fournie par les groupes communautaires, l'originalité de la négociation stratégique vient de ce qu'elle permet de faire une analyse plus approfondie des questions en jeu et de tenir compte des contraintes des diverses parties intéressées;
- la négociation stratégique peut aider à former un consensus sur des possibilités d'avenir en permettant aux parties de dialoguer et de parvenir à des compromis stratégiques;

- elle permet de conclure des ententes sur les responsabilités que les parties acceptent de prendre à l'égard de certaines activités;
- elle permet aux intéressés de s'approprier le programme;
- elle accroît la responsabilité des intéressés dans le secteur du développement, ce qui contribue ensuite à maximiser les retombées des programmes.

Méthodes d'auto-évaluation

Analyse systématique de l'expérience

La plupart des activités des institutions ou des équipes de projets servent à vérifier des hypothèses. Les plans, les stratégies et les politiques s'appuient sur des théories quant aux résultats éventuels de telle ou telle mesure. Les résultats sont escomptés, mais jamais certains. Nous travaillons donc avec des hypothèses explicites ou implicites que la pratique peut confirmer ou non selon que les résultats escomptés se concrétisent ou non.

Voici un exemple simple en guise d'illustration. Imaginons que des villageois sont invités à participer à une réunion communautaire au moyen de messages diffusés à la radio et d'affiches placées bien en vue ici et là dans le village. Les responsables du projet espèrent rencontrer les villageois à l'endroit prévu. Peut-on dire qu'ils ont formulé une hypothèse? Oui et pas des moindres. L'hypothèse est que les habitants de ce village ont des postes radio, qu'ils peuvent lire les affiches et que les messages ont été assez bien présentés et les médias assez bien choisis pour que les villageois soient tentés d'assister à la réunion. Si ces hypothèses se vérifient, l'assistance sera nombreuse; sinon, la salle de réunion restera vide.

Lorsque les responsables de projets et d'institutions commencent à s'intéresser de plus près aux hypothèses sur lesquelles se fondent leurs activités, ils en viennent à constater que les situations dans lesquelles la réalité ne corrobore pas leurs hypothèses sont en fait courantes et ce, à tous les niveaux du travail de développement. Avec le temps, les travailleurs sur le terrain acquièrent une riche expérience de ce qui marche ou ne marche pas dans telle ou telle situation.

Cette expérience, toutefois, n'est généralement pas consignée et il n'est par conséquent pas facile d'en tirer des leçons. Les modalités de compte rendu et de contrôle sont généralement axées sur la réalisation des objectifs et les aspects financiers des projets. Les travailleurs sur le terrain, qui sont les principaux dépositaires de cette expérience, n'ont le plus souvent ni le temps ni l'occasion de partager leur savoir. Chaque fois que des projets arrivent à terme et que des équipes se renouvellent, cette expérience se perd et les organismes sont condamnés à réinventer la roue.

L'analyse systématique de l'expérience est une méthode simple conçue pour colmater cette «fuite de connaissances» en fournissant un moyen de recueillir, d'analyser et de consigner l'expérience des institutions et des équipes de projets et d'en tirer profit. Elle vise à :

- mettre l'expérience à profit — les succès comme les échecs — en les comparant aux objectifs, aux hypothèses et aux façons de faire habituelles du projet ou de l'institution;
- susciter la réflexion au sein des équipes de projets et des institutions;
- améliorer les modalités de compte rendu des projets en s'efforçant de les rendre plus intéressants pour le personnel des projets, les organismes de financement et les responsables d'institutions ou de projets apparentés;
- permettre des échanges plus constructifs d'acquis fondés sur l'expérience entre les responsables des institutions et des projets.

Concrètement, la méthode est fort simple. Elle doit être envisagée comme une activité de groupe à laquelle participent le personnel du projet ou de l'institution et les autres protagonistes concernés. La durée du processus dépend de l'institution ou du projet et de l'expérience analysée. L'expérience montre cependant qu'il faut habituellement compter une semaine pour systématiser l'acquis d'un projet qui a duré cinq ou six ans. Quand cela est possible, il vaut mieux prévoir à cette fin des rencontres périodiques plutôt que d'organiser des activités sporadiques intensives.

L'activité s'organise comme suit.

- **Raconter**. Un membre du personnel est invité à raconter l'expérience du projet ou de l'institution et un animateur prend des notes sur un tableau à feuilles. Les participants sont invités à ajouter, préciser, contester ou retrancher des faits. Le processus donne habituellement lieu à des discussions animées et il permet d'entamer l'échange d'expériences. À la fin de cette étape, le tableau devrait fournir une version des faits sur laquelle tous s'entendent ainsi que les renseignements manquants et les points de désaccord.
- **Repérer les tournants décisifs**. L'analyse des faits devrait mettre en évidence des événements ou des décisions pouvant être considérés

comme des tournants décisifs. Très souvent, ces tournants correspondent à des moments où des activités ont été entreprises ou abandonnées, des méthodes ont été modifiées, des membres du personnel ont changé, etc.

- **Définir les phases de l'expérience**. La période qui s'écoule entre deux tournants décisifs successifs peut être appelée «phase». Il est parfois utile de nommer chaque phase en fonction de sa caractéristique principale.
- **Analyse des phases**. Une analyse des principaux aspects de chaque phase est ensuite faite. Le choix des questions analysées dépend du projet ou de l'institution; toutefois, on pourra généralement commencer par analyser les objectifs, les hypothèses, les activités, les méthodes, les outils et les lacunes. Parmi les aspects des questions susceptibles d'être analysés, on citera les protagonistes, la participation, le type et la fréquence d'emploi des méthodes et des outils, les succès et les échecs.
- **Analyse**. Cette étape commence par une comparaison des phases qui permet de déterminer les changements ainsi que les causes et les conséquences des changements. Suit un examen des tendances qui permet de faire ressortir celles qui ont marqué l'évolution des idées et des hypothèses.
- **Leçons retenues**. À partir de cette analyse, il est facile de faire la synthèse des leçons retenues de l'expérience quant à ce qui doit être fait et ce qui devrait être évité.
- **Communication**. Les renseignements détaillés sur la démarche, l'analyse et les leçons qui en ont été tirées devraient être consignés avec impartialité et portés à la connaissance du personnel du projet ou de l'institution, des donateurs, des partenaires et des responsables d'autres institutions/projets qui pourraient en profiter.

Développement de la capacité de réflexion

Cette méthode d'auto-évaluation aide les institutions, les organismes et les collectivités à répondre à des questions fondamentales comme : Que savons-nous de ce qui se passe autour de nous (évaluation de systèmes)? Que savons-nous de ce qui devrait être fait (mission, buts, action)? Comment suivons-nous les progrès réalisés et les leçons tirées de nos actions (réflexion)?

Dans cette méthode, la présence d'une institution locale oeuvrant depuis longtemps à régler des problèmes dans la région est considérée comme un élément crucial de l'élaboration et de la mise en oeuvre de stratégies de durabilité efficaces.

Lorsque l'on travaille avec une institution en place, le développement d'une capacité de réflexion se fait en trois stades.

Stade 1 : Définition de la mission. À ce premier stade, on explore les questions auxquelles une institution doit répondre pour arriver à une vision cohérente de la durabilité. Une affiche et une brochure (*Questions de survie*) ont été préparées en vue de faciliter la discussion et d'aborder sept questions générales qui s'appliquent à un large éventail de situations et de niveaux :

- Changement — En quoi votre environnement est-il en train de changer?
- Problèmes — Quels sont les problèmes causés par les changements? Quels sont ceux de toujours?
- Victime — En quoi votre environnement se ressent-il d'agissements sur lesquels vous n'avez aucune influence?
- Coupable — En quoi avez-vous un effet néfaste sur la vie d'autrui?
- Connaissance — Qui sait quoi au sujet de l'environnement?
- Communauté — Qui d'autre a les mêmes problèmes que vous ou des problèmes analogues?
- Valeurs — Quelles sont vos aspirations?

Ce processus de questionnement au sujet de l'état de l'écosystème et du bien-être des humains permet de faire ressortir d'intéressantes caractéristiques structurelles de l'institution et de son fonctionnement. Souvent, ces caractéristiques structurelles font que l'institution n'a pas les moyens de réfléchir ni de mettre ses idées en pratique.

Stade 2 : Caractéristiques d'un organisme pensant. Après avoir établi la nécessité d'analyser la structure de l'institution, il convient d'étudier les caractéristiques qui font d'un organisme un organisme pensant. Ces caractéristiques sont examinées dans la publication intitulée *Organismes pensants* et elles sont au nombre de huit :

- rétroaction — l'expérience de l'action est une source d'information et un déterminant de la politique;
- planification fondée sur des hypothèses — les projets permettent de vérifier et d'améliorer les hypothèses;
- liens horizontaux forts — la communication entre les disciplines, les services et les organismes est encouragée;
- analyse complexe, mesures simples — une vue d'ensemble du système est associée à des mesures précises;
- vision claire du passé, du présent et de l'avenir — les expériences, les vues et les objectifs de l'organisme sont partagés et débattus;
- tendance à engendrer des organismes pensants — les bénéficiaires et les participants sont encouragés à prendre en charge leurs propres projets;
- définition constructive de l'échec — les erreurs et les échecs sont vus comme d'importants moyens d'apprendre;
- occasions de réflexion.

Stade 3 : Restructuration. L'examen des caractéristiques d'un organisme pensant a pour but de montrer que les activités de réflexion comme le diagnostic, le contrôle et l'évaluation ne peuvent pas simplement venir s'ajouter à posteriori aux autres activités de l'organisme. Il faut que l'organisme s'engage à se doter d'une culture de réflexion. Cette réflexion ne pourra vraisemblablement être soutenue que si on lui consacre un lieu et du temps et si les procédures de l'organisme font une large place à la réflexion.

Bien que toute restructuration dépende de la structure de départ de l'organisme, l'expérience acquise dans le cadre de ce projet pendant l'élaboration et la mise à l'essai de cette méthode permet de dire que la plupart des organismes doivent se soumettre à dix changements structurels :

- une structure plus horizontale permettant la participation à la prise de décisions;
- de petits groupes de travail multidisciplinaires de préférence à des professionnels isolés;
- des réunions périodiques sur des sujets précis pour créer des occasions de réflexion;

- une unité de diagnostic, de contrôle et d'évaluation au sein de l'organisme;
- des mesures en vue de rendre explicites les hypothèses implicites des projets et des programmes en cours;
- l'adoption d'un processus de planification fondé sur des hypothèses explicites;
- une évaluation constructive permettant de tirer des leçons des échecs et alimentant le travail de conception;
- l'adoption d'une vision commune et claire du passé, du présent et de l'avenir;
- des mesures en vue d'aider des groupes associés — des groupes communautaires, par exemple — à réfléchir davantage;
- l'intégration d'un processus d'auto-évaluation à toutes les activités, de façon à ce que l'évaluation ne soit plus vue comme une activité à part.

Évaluation de la capacité d'exécution de l'organisme

L'un des principaux traits des organismes pensants est l'auto-évaluation qu'ils font de leur capacité de mener à bien leur mission, d'atteindre leurs buts et d'exécuter leurs projets. Les organismes qui n'arrivent pas à évaluer correctement leur capacité d'exécution connaissent souvent des échecs. Les problèmes qui en résultent, les déceptions et les attentes insatisfaites engendrent des coûts élevés, non seulement pour l'organisme en question, mais aussi pour les donateurs, les partenaires et les bénéficiaires.

L'évaluation de la capacité d'exécution d'un organisme est une méthode conçue pour aider les organismes à évaluer leur capacité de mener à bien leur mission et leurs projets. La méthode repose essentiellement sur une comparaison des exigences qu'imposent à l'organisme ses objectifs et sa mission, d'une part, et la capacité de l'organisme d'y satisfaire, d'autre part.

Analyse des exigences. L'analyse des exigences peut se faire en répondant à la question suivante : Quelles sont les choses que l'organisme doit faire pour remplir sa mission et atteindre les objectifs de ses projets? La façon de répondre à la question différera légèrement selon que l'analyse porte sur les

exigences de la mission de l'organisme ou sur les objectifs de ses projets. Dans un cas comme dans l'autre, il faut d'abord énoncer clairement les hypothèses qui sous-tendent la mission de l'organisme ou les objectifs de ses projets. Pour ce faire, il faut comparer la mission ou les objectifs de l'organisme avec ses activités courantes et prévues. Dans le cas des projets, cette démarche est plus facile si les projets ont été planifiés suivant la méthode du cadre logique (MCL). Cette étape peut être extrêmement profitable si une analyse du contexte a été faite au préalable avec une méthode comme la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR).

Une fois les hypothèses clairement définies, l'étape suivante consiste à les vérifier à la lumière de l'analyse de contexte pour évaluer leur pertinence et pour voir si les ressources disponibles peuvent être ré-affectées à des activités plus utiles.

Cet exercice donne souvent lieu à une re-formulation — à des niveaux plus modestes — de la mission de l'organisme ou des objectifs du projet. Elle peut aussi entraîner l'ajout d'activités nouvelles ou repensées qui visent à donner une plus grande cohérence aux hypothèses, aux activités et à la mission ou aux objectifs.

La dernière étape consiste à répertorier les activités nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisme ou de l'objectif du projet ainsi que les ressources requises pour renforcer les capacités. La création de capacités peut être requise dans des domaines comme :

- les ressources humaines;
- les besoins opérationnels (notamment en ce qui concerne le matériel et les installations);
- les ressources financières;
- la crédibilité de l'organisme;
- l'influence de l'organisme;
- l'expérience de l'organisme;
- la capacité de réflexion.

Analyse des moyens. L'analyse des moyens consiste essentiellement à répondre à la question suivante : Qu'est-ce que l'organisme peut faire? Pour répondre à cette question, l'organisme peut procéder de diverses façons. L'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (F.F.P.M.) fournit une approche bien connue et bien comprise qui a donné d'assez bons résultats dans le cadre de ce projet. Les étapes à suivre sont très voisines de celles qui ont été exposées pour l'analyse des exigences.

Équilibrer l'équation. Après avoir fait l'analyse des exigences et des moyens, il reste à comparer les deux ensembles de renseignements recueillis. Cette comparaison peut mener à l'une des trois conclusions suivantes:

- les exigences de l'organisme ou du projet dépassent la capacité d'exécution de l'organisme (ses moyens);
- la capacité d'exécution de l'organisme (ses moyens) excède les exigences de l'organisme ou du projet;
- les exigences et les moyens sont équilibrés.

La première de ces situations est de loin la plus courante et la deuxième est la plus rare. L'une et l'autre devraient déclencher un nouveau cycle d'analyse. Le premier cas de figure donnerait lieu à une révision de la mission de l'organisme ou des objectifs du projet ou à l'ajout d'activités. Le deuxième cas de figure nécessiterait un élargissement des buts et des objectifs. Quant à la troisième situation, elle est gage d'efficacité et d'efficience. Elle correspond à un équilibre entre la capacité d'exécution de l'organisme et les exigences de sa mission ou les objectifs du projet.

Méthodes d'évaluation de projets

Évaluation des projets fondée sur la méthode du cadre logique (MCL)

La méthode du cadre logique (MCL) est l'un des outils de planification de projet les plus répandus dans le domaine du développement, qu'il s'agisse de projets internationaux ou nationaux. Dans la grande majorité des cas, toutefois, la méthode utilisée pour contrôler l'exécution d'un projet n'est pas compatible avec le cadre de planification.

Les évaluations de projet, dans les rares cas où elles sont faites, sont la plupart du temps entreprises à la fin d'un projet ou peu avant. Elles permettent trop souvent de constater que les buts n'ont pas été atteints, que les hypothèses étaient erronées, que les indicateurs étaient mal choisis et, pis que tout, qu'il est trop tard pour remédier à cet état de choses.

L'évaluation des projets fondée sur la MCL est une méthode de contrôle et d'évaluation des projets qui a été conçue pour les organismes pensants. Elle vise à :

- favoriser la réflexion au sein de l'organisme qui assure l'exécution du projet;
- lancer des avertissements avant que les choses commencent à mal tourner afin que des mesures correctives puissent être prises;
- améliorer les modalités de compte rendu et faire en sorte que les comptes rendus présentent plus d'intérêt pour le personnel du projet, l'organisme de financement et les autres organismes intéressés;
- faciliter et améliorer l'évaluation du projet, tant sur le plan interne que sur le plan externe.

L'évaluation des projets fondée sur la MCL comporte quatre volets :

- établissement d'une structure de contrôle et d'évaluation, adoption d'un cadre d'analyse logique par le personnel du projet, puis planification détaillée fondée sur la MCL;
- organisation d'un système interne de collecte et de diffusion de l'information;

- activités de contrôle et d'évaluation fondée sur la participation et la réflexion et dont les résultats sont appliqués au système de décision du projet;
- communication des données de contrôle et autres renseignements utiles au personnel du projet et à des organismes de l'extérieur (organismes de financement, homologues, etc.).

L'application de cette méthode commence par la **création d'une unité de contrôle et d'évaluation (C-E) interne**. Ces tâches doivent être confiées à des membres spécifiques du personnel et le temps nécessaire à leur exécution prévu dans leur horaire de travail. Les membres du personnel responsables du contrôle et de l'évaluation ne devraient pas avoir à prendre de décisions concernant le projet ni avoir de pouvoirs spéciaux de quelque nature que ce soit sur les autres membres du projet.

Une fois que l'unité de C-E a été mise en place, sa première tâche consiste à porter la MCL retenue pour le projet à la connaissance de tous les membres de l'équipe de projet. On devrait convoquer à cette fin une réunion générale au cours de laquelle seront expliqués et analysés les éléments de la MCL et notamment les indicateurs et les hypothèses sur lesquels elle repose. L'unité de C-E devrait prendre note des faiblesses et des problèmes de la MCL signalés par les membres du personnel. On profitera également de cette occasion pour expliquer les hypothèses qui sous-tendent le projet.

Travaillant de concert avec l'unité de C-E, chaque membre du personnel responsable d'une activité prévue dans la méthode du cadre logique devrait :

- recenser les sous-activités nécessaires à la réalisation d'une activité prévue dans la méthode du cadre logique;
- définir un plan de travail et un calendrier comportant les dates d'achèvement prévues pour l'exécution des sous-activités.

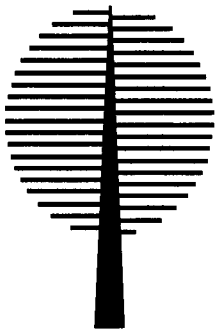
Le deuxième volet, **la collecte et la diffusion de l'information**, se passe d'explications. Le troisième volet, **le contrôle et l'évaluation fondée sur la participation et la réflexion**, doit se traduire par la création d'occasions et de lieux de compte rendu et de réflexion adaptés aux besoins du projet, comme :

- des réunions de coordination bimensuelles au cours desquelles des membres de l'équipe de projet et de l'unité de contrôle et d'évaluation examinent les progrès d'un certain nombre d'activités et de sous-activités;
- des réunions régulières, tous les mois ou tous les deux mois, entre les responsables de certaines activités et sous-activités et l'unité de contrôle et d'évaluation en vue de voir comment les activités prévues dans la MCL progressent par rapport au plan de travail;
- des réunions spéciales entre le personnel de contrôle et d'évaluation et le coordonnateur du projet, au besoin, pour analyser des questions et des problèmes précis;
- des réunions générales du personnel, tous les deux ou trois mois, pour évaluer l'état d'avancement général du projet, l'évolution de la situation, l'état des hypothèses du projet, les réussites et les échecs, etc.

Le personnel de contrôle et d'évaluation devrait en outre profiter de toutes les occasions possibles pour entretenir des rapports officieux avec le personnel du projet. On pourra généralement dire que l'entreprise a été une réussite quand les personnes responsables du projet considèrent que l'unité de contrôle et d'évaluation fait partie intégrante de l'équipe et contribue globalement à la réalisation des objectifs du projet, au lieu d'y voir un groupe de l'extérieur dont le seul rôle consiste à juger leur travail.

Ces activités doivent toutes mener, avec le temps, à un mécanisme permanent de **communication**. Cette communication devra se faire par le biais de comptes rendus internes réguliers s'appuyant sur les commentaires et les données d'analyse fournis par le personnel du projet et par l'envoi fréquent (tous les trois mois) de comptes rendus aux organismes donateurs et aux partenaires.

Pour faire en sorte qu'il soit bien tenu compte du contexte dans lequel le projet est mis en oeuvre, il est important d'utiliser la méthode d'évaluation des projets fondée sur la MCL en conjonction avec des outils d'analyse de contexte comme la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR).



Outils et matériel de formation

Nous avons produit dans le cadre de ce projet une série d'outils et de documents de formation qui visent à faciliter l'emploi et la diffusion des méthodes décrites ici. Outre le matériel élaboré expressément à cette fin par les équipes de projet, nous avons utilisé pour élaborer et mettre à l'essai ces méthodes un large éventail d'outils et de techniques qui étaient déjà disponibles. Nous avons notamment eu recours aux techniques qui ont été élaborées pour l'évaluation participative des projets ruraux et qui sont longuement décrites dans des manuels consacrés aux soins de santé primaires, à la vulgarisation agricole, etc. Le matériel conçu dans le cadre du projet ou parallèlement est présenté ci-dessous.

Baromètre de la durabilité

Le baromètre de la durabilité permet de mesurer et de faire connaître le bien-être d'une société et ses progrès vers la durabilité. Il fournit un moyen systématique d'organiser et d'associer des indicateurs qui permet aux utilisateurs de tirer des conclusions sur la situation des humains et de l'écosystème et sur les effets des interactions entre les humains et l'écosystème. Il permet de présenter ces conclusions visuellement et d'offrir à tous — du villageois au chef d'État — un tableau instantané du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.

Le baromètre présente six caractéristiques principales :

1. Le baromètre est une échelle de performance. À ce titre, il permet de grouper des indicateurs auxquels l'utilisateur peut attribuer une valeur. Un indicateur est retenu quand on peut lui attribuer des valeurs qui seraient souhaitables, acceptables ou inacceptables du point de vue du bien-être des humains et de la conservation de l'environnement. Les indicateurs neutres ou dont la portée n'est pas connue sont exclus.

2. L'échelle comporte deux axes; l'un correspond au bien-être des humains et l'autre, à la conservation des écosystèmes. Les conclusions sur le bien-être des populations et l'état de l'écosystème — un indice du bien-être des humains et un indice de l'état de l'écosystème — sont indiquées par des points sur leur axe respectif. En reliant les deux points, on obtient une idée du bien-être général et des progrès vers la durabilité. En dissociant le bien-

être des humains de l'état de l'écosystème, on s'assure qu'une amélioration du bien-être des humains ne masque pas une détérioration de l'environnement et vice versa.

3. La valeur la plus basse des deux l'emporte sur l'autre et l'évaluation du bien-être général et de la durabilité est fondée sur le sous-système (la société ou l'écosystème) dont la situation est la moins bonne. On évite ainsi qu'une amélioration de la conservation de l'écosystème soit vue comme un facteur de compensation d'une détérioration du bien-être des humains et vice versa. Ainsi, le baromètre n'autorise pas de compromis entre le bien-être des humains et l'état de l'environnement, ce qui correspond à l'idée que les humains et l'écosystème sont également importants et que la durabilité fait intervenir à la fois le bien-être des humains et la conservation de l'environnement.

4. Le baromètre comporte une échelle de 0 à 100 qui est divisée en 5 secteurs de 20 points chacun, auxquels s'ajoute la base de 0. Cela permet à l'utilisateur de contrôler l'échelle en définissant un ou plusieurs secteurs. Cette caractéristique du baromètre en fait une bien meilleure échelle de performance que celles ou seuls les points limites sont définis. Celles-ci peuvent en effet produire des résultats bizarres, voire absurdes. Par exemple, le taux de mortalité en bas âge peut varier de 5 décès pour 1 000 naissances vivantes (ce qui est le cas aujourd'hui en Finlande) à 400 décès pour 1 000 (ce qui était le cas au Mali en 1960). Si la meilleure situation équivalait à 0 décès et la pire à 400 décès, le pays dont le taux de mortalité en bas âge serait de 75 décès pour 1 000 naissances se trouverait quand même dans le meilleur des 5 secteurs (le secteur «bon») et seuls les pays avec un taux de 320 décès et plus pour 1 000 naissances entreraient dans le pire des 5 secteurs (le secteur «mauvais»). Cela serait sans importance si l'échelle servait uniquement à classer les sociétés, c'est-à-dire à voir lesquelles obtiennent les meilleurs résultats. L'objet premier de l'exercice ne consiste toutefois pas à voir si une société a de meilleurs résultats qu'une autre, mais si elle a de bons résultats.

5. Définir les secteurs de l'échelle suppose une série de jugements qui commence par une définition du «développement durable», de la «conservation de l'environnement» et du «bien-être des humains» et qui se poursuit par le choix des questions à évaluer, le choix et l'interprétation des indicateurs. Cet exercice oblige l'utilisateur à poser clairement ses hypothèses quant à la signification de chaque indicateur pour le bien-être des humains ou la conservation de l'environnement et à définir les niveaux de performance qui seraient jugés idéaux, souhaitables, acceptables, inacceptables ou déplorables. Cette démarche consistant à porter des jugements de valeur n'est pas propre au baromètre : toute évaluation et toute prise de décisions oblige à porter des jugements de valeur. Dans ce cas, toutefois, le fait est reconnu explicitement, d'entrée de jeu.

6. Reporter les valeurs des indicateurs sur l'échelle nécessite un simple calcul. Nous avons délibérément écarté les formules réservées aux seules personnes initiées à la statistique ou à l'emploi d'indices. L'accès à un large éventail d'utilisateurs a été préféré à l'élégance ou à la sophistication mathématique.

Le baromètre sert principalement à associer des indicateurs afin de permettre à des utilisateurs de tirer des conclusions générales d'une foule d'indices souvent confus et contradictoires. À ce titre, le baromètre peut être utilisé dans diverses méthodes d'évaluation. Le baromètre sert en outre d'outil de communication permettant d'envisager ensemble les humains et l'écosystème.

Brochures

Des brochures d'information et de formation consacrées aux diverses méthodes décrites ici ont été produites dans le cadre du projet. Les utilisateurs sont invités à s'en servir et à les adapter à leur milieu. Outre le présent *Aperçu*, la série comprend les brochures suivantes :

- *Questions de survie*
- *Évaluation de la durabilité rurale*
- *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale*
- *Baromètre de la durabilité*
- *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*
- *Organismes pensants*

La plupart des brochures sont disponibles en français et en espagnol. Certains partenaires en ont fait des traductions dans d'autres langues — l'hindi, par exemple.

Aides visuelles

Des aides visuelles ont été produites expressément pour ce projet et se sont révélées particulièrement efficaces; il s'agit notamment de l'oeuf de la durabilité (figure 1) et de la pyramide de l'action (figure 3).

Map Maker

Le *Map Maker Pro* est un logiciel convivial pour *Windows* qui permet de tracer des cartes et d'y porter des données. Le logiciel a été conçu indépendamment par l'un des membres de l'Équipe d'évaluation internationale et il s'adresse à des non-spécialistes, même s'il peut servir à faire des analyses complexes de données variées. Le *Map Maker* a été conçu expressément pour des projets de développement et il peut aider à mener des enquêtes sur le terrain.

Le logiciel est utilisé aujourd'hui dans 87 pays. L'équipe de projet a utilisé le *Map Maker* dans ses essais sur le terrain, elle en facilite la diffusion par le réseau des membres de l'UICN et elle contribue à la production de matériel de formation en anglais et en espagnol. Des cours d'initiation au *Map Maker* ont été donnés au Canada, en Colombie, au Costa Rica, en Inde, en Tanzanie et au Zimbabwe.

On peut se procurer le *Map Maker* à l'adresse suivante :

Map Maker Limited
Mull of Kintyre
Écosse, PA28 6SQ
Royaume-Uni
Tél. : 44 7000 710 140
Fax : 44 7000 710 141
C. élec.: pro@mapmaker.com

Expériences sur le terrain

Élaboration et mise à l'essai de méthodes et d'outils en Colombie : Sierra Nevada de Santa Marta

Cette section présente une description détaillée de l'expérience des équipes sur le terrain et des membres de l'Équipe internationale qui ont élaboré et mis à l'essai des méthodes et des outils en Colombie, au Zimbabwe et en Inde. Chaque expérience a été riche d'enseignements sur l'évaluation des progrès vers la durabilité et sur les méthodes et les outils qui ont été élaborés dans chaque pays.

Les expériences sur le terrain ont servi à façonner et à mettre à l'essai les méthodes et les outils. Elles ont fourni un cadre qui a permis de bien comprendre les possibilités d'application, les avantages et les limites de chaque méthode.

Même si les membres de l'Équipe internationale et des équipes locales ont commencé par élaborer et mettre à l'essai les méthodes et les outils au niveau local, il ne faut pas prendre pour acquis que les méthodes et les outils s'appliquent uniquement à ce niveau.

Comme nous l'avons souligné dans la préface, les méthodes et les outils ont été utilisés aux niveaux régional, national et international. Des précisions sur les emplois nationaux, régionaux et internationaux seront disponibles en 1997-1998.

Colombie : Sierra Nevada de Santa Marta

Des outils et des méthodes d'évaluation de la durabilité ont été élaborés et mis à l'essai en Colombie par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale UICN/CRDI et de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* (FPSN). La *Fundación* est une organisation non gouvernementale reconnue qui travaille dans la Sierra Nevada. Son travail se fait dans trois domaines : recherche scientifique, coordination institutionnelle et recherche et action au niveau communautaire.

Travaillant ensemble, des membres de la *Fundación* et de l'Équipe internationale ont élaboré et mis à l'essai des méthodes pour les trois types d'évaluation : l'évaluation de systèmes, l'auto-évaluation et l'évaluation des projets. La cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) est la principale méthode d'évaluation de systèmes qui a été

élaborée et mise à l'essai. Trois méthodes différentes d'auto-évaluation ont été mises au point : l'analyse systématique de l'expérience, le développement de la capacité de réflexion et l'évaluation de la capacité d'exécution. La méthode d'évaluation des projets qui a été élaborée est l'évaluation des projets fondée sur la méthode du cadre logique (MCL).

Sierra Nevada de Santa Marta

La Sierra Nevada de Santa Marta, au nord-est de la Colombie, est la plus haute chaîne de montagnes côtière du monde; située à 40 kilomètres de la côte des Caraïbes, elle atteint une altitude de 5 800 mètres. La chaîne a la forme d'un triangle dont les côtés sont orientés au nord, au sud-est et au sud-ouest. Du fait de sa forme triangulaire, la Sierra intercepte les vents humides de différentes manières et le régime des pluies présente des variations considérables. Ce phénomène et les variations thermiques liées aux différents niveaux d'altitude ont créé des biozones et des écosystèmes d'une grande diversité, ce qui fait de la Sierra Nevada une région unique par sa diversité biologique.

Cette situation écologique privilégiée sert de cadre à une situation sociale complexe. La Sierra Nevada était habitée bien avant l'arrivée des Européens. Plusieurs groupes autochtones y cohabitaient et exploitaient les ressources pour subvenir à leurs besoins en faisant appel à des systèmes de gestion complexes. Ces systèmes comprenaient notamment des mouvements saisonniers à la faveur des variations thermiques; ces migrations permettaient aux habitants de varier les cultures, de chasser différentes espèces d'animaux et d'extraire des produits divers de la forêt. Ces groupes maîtrisaient la gestion de l'eau et avaient créé des systèmes dont les caractéristiques peuvent être admirées aujourd'hui encore dans ce qui reste de leurs cités de pierre. Ils s'étaient aussi dotés d'un système culturel, spirituel et social qui a survécu jusqu'à notre époque.

L'arrivée des Espagnols au XVIe siècle a déclenché un processus de colonisation caractérisé par un modèle occidental d'utilisation et de répartition des ressources. Limitée au début aux plaines des basses terres, cette colonisation s'est étendue plus tard aux pentes de la Sierra, les groupes

indigènes se trouvant confinés aux hautes terres et voyant leurs systèmes traditionnels perturbés. La colonisation s'est accélérée sensiblement au XXe siècle avec le déplacement de familles paysannes des régions centrales du pays en raison de la violence sociale dont la Colombie a souffert. Au cours de la dernière décennie, la situation a été aggravée par l'introduction de cultures illégales et l'arrivée de divers groupes de rebelles qui se sont retranchés dans la Sierra. Ce phénomène est à l'origine de l'accroissement de la violence dans la région et de l'émergence de divers groupes paramilitaires.

Il a résulté en un processus chaotique d'occupation des terres et en des modèles non durables d'utilisation des ressources naturelles (eau, forêts, faune, etc.) qui ont à leur tour entraîné une dégradation croissante des ressources naturelles (il ne subsistait plus que 18 % des forêts originales en 1990) et des conditions de vie.

La *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* et la stratégie de conservation de la Sierra Nevada

La *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* (FPSN) a été créée en 1986 par un groupe d'écologistes, d'archéologues et d'animateurs sociaux qui voulaient conserver les ressources naturelles et culturelles de la Sierra Nevada en améliorant les conditions de vie de ses habitants.

La FPSN a créé des centres d'assistance communautaire (CAC) sur la face nord de la chaîne pour protéger la source des rivières Guachaca et Buritaca. Les CAC sont rapidement devenus le pivot des activités communautaires de la *Fundación*. Ils jouent un rôle essentiel, non seulement comme points de diffusion de services aux collectivités locales, mais aussi en tant que centres de démonstration et d'essai de technologies et de méthodes. En plus de cette présence sur le terrain, la FPSN est devenue très présente sur les scènes nationale, régionale et internationale afin de faire connaître la valeur des ressources écologiques et culturelles de la Sierra Nevada et les menaces qui pesaient sur la Sierra.

Forte de ces premières réussites, la FPSN a élaboré des plans plus ambitieux pour étendre ses activités à d'autres secteurs de la Sierra. En 1988, elle a terminé un diagnostic intégré de toute la Sierra. Les résultats ont fait

ressortir la précarité de la situation sociale et écologique de la région et l'urgence de se pencher sur les problèmes pour éviter des pertes irréparables.

L'établissement d'un bureau régional de l'UICN pour l'Amérique du Sud en 1990 a mené à l'élaboration d'une stratégie de conservation de la Sierra Nevada qui devait fournir un cadre à l'action coordonnée de la *Fundación*, des organismes publics concernés et des collectivités locales. En 1992, la *Fundación* a mené des consultations dans toute la Sierra afin de voir si la population était prête à participer à l'élaboration d'une stratégie de conservation. Presque tous les organismes nationaux et locaux de la région et un grand nombre de collectivités et d'organismes locaux représentant aussi bien des Indiens que des paysans ont participé à ces consultations. Les résultats ont été très encourageants. L'agence allemande d'aide au développement GTZ a accepté d'appuyer l'élaboration de la stratégie. Deux caractéristiques de la formulation de la stratégie méritent d'être signalées :

- le projet devait être entièrement dirigé par le personnel de la *Fundación*;
- la stratégie devait mener à la définition d'un ensemble de principes, de lignes directrices et de projets approuvés par tous les protagonistes et non à un plan de développement classique imposé d'en haut.

Le projet FPSN/GTZ a été lancé en 1993. La planification s'est faite suivant la méthode du cadre logique (MCL), en s'appuyant sur le principe de la planification de projet axée sur les objectifs (ZOPP). L'objectif était de garder une approche participative et de s'occuper simultanément et conjointement des questions sociales et écologiques.

La stratégie de conservation de la Sierra de Santa Marta est depuis passée par plusieurs étapes, dont :

- **Un cycle de formation des leaders communautaires** (Indiens et paysans) leur permettant de participer pleinement à la stratégie. Cette mesure a créé de nouveaux liens avec les collectivités locales et a fourni un bon moyen de comprendre leurs préoccupations, leurs besoins et leurs préférences. Ce processus a mené à la création d'une association de leaders communautaires (*asolideres*) en mesure de véhiculer le message

commun des collectivités de la Sierra Nevada aux autorités et aux institutions locales, régionales et nationales.

- **Deux cycles d'ateliers communautaires** couvrant environ 50 collectivités de la Sierra. Ces ateliers visaient à encourager la participation de la population, à l'informer de la situation et de la stratégie et à voir comment la population percevait les problèmes et quelles solutions elle privilégiait.
- **Un processus de formation de représentants des 11 municipalités** de la Sierra leur permettant de participer à la mise en oeuvre de la stratégie. Cette mesure a également contribué à faire affecter des ressources financières à des projets liés au développement durable de la Sierra Nevada. Le processus a mené à la création d'une association régionale de municipalités (*Asosierra*) qui est rapidement devenue très active dans la promotion des intérêts de la Sierra auprès des autorités nationales.

Fin 1995, on a distribué une première version d'un document sur les fondements de la stratégie de conservation et organisé une nouvelle série de réunions en vue de faire approuver la stratégie. Les six premiers mois de 1996 ont été consacrés à l'élaboration de projets de mise en oeuvre des recommandations contenues dans la stratégie de conservation.

L'approche participative et intégrée qui a été retenue a nécessité l'organisation de centaines de réunions publiques et d'ateliers partout dans la Sierra, au prix d'un effort logistique et de mesures de suivi considérables. Cela a en outre entraîné une multiplication prodigieuse des interactions entre les groupes locaux, les collectivités et des organismes publics de tous niveaux.

Cette approche a causé des changements profonds au sein de la *Fundación*. L'organisme a dû quadrupler son personnel technique (qui est passé de 7 à 30) et faire passer son attention du travail sur le terrain d'intérêt local à des questions régionales. La FPSN a dû prendre dans ses rangs de nombreuses personnes qui ne connaissaient pas son approche ni ses méthodes. Cette évolution a fait que la FPSN travaille moins directement avec des collectivités particulières (même si les CAC demeurent actifs) et s'intéresse davantage à des questions d'orientation.

Unité de contrôle et d'évaluation de la FPSN

En 1994, la *Fundación* a été approchée par l'équipe de l'UICN/CRDI responsable du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité qui cherchait un partenaire local en Amérique latine. La FPSN et la GTZ s'étant toutes deux montrées intéressées, une unité de contrôle et d'évaluation a été créée au sein de la FPSN en avril 1994. L'unité était formée de membres du personnel de la *Fundación* et elle a été financée conjointement par la GTZ, la FPSN et l'UICN jusqu'à la fin de 1995. Il a également été convenu que des membres de l'Équipe d'évaluation internationale offriraient une aide technique à l'unité et assureraient la formation de son effectif.

Les principaux objectifs de l'unité de contrôle et d'évaluation étaient les suivants :

- doter la FPSN d'un mécanisme interne de contrôle et d'évaluation;
- contribuer au projet de développement d'une famille de méthodes d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN/CRDI;
- assurer le contrôle du projet de stratégie de conservation de la Sierra Nevada de la FPSN/GTZ.

La formation des membres de l'unité de C-E a été faite au moyen de cours de courte durée et de brochures. Les cours ont porté sur :

- l'emploi du *Map Maker* (un logiciel convivial d'établissement et d'utilisation de cartes);
- des méthodes d'organisation, de raisonnement et d'apprentissage inspirées de l'expérience de la FPSN (qui avait déjà fait des travaux en Amérique centrale);
- un logiciel de planification et de contrôle de projet.

L'Équipe d'évaluation internationale a préparé des brochures didactiques sur :

- les principes d'évaluation;
- les stratégies de développement durable;
- les caractéristiques des organismes pensants;
- l'emploi de cartes dans la planification de la durabilité.

La démarche participative d'élaboration de méthodes d'évaluation des progrès vers la durabilité a commencé par l'organisation d'ateliers auxquels assistaient des membres de la FPSN et dans le cadre desquels on a analysé la situation générale de la Sierra et parlé de la mission, des buts et des activités de la *Fundación*. Ces discussions ont été l'amorce d'une sérieuse réflexion sur les problèmes de la FPSN. Ce processus a aidé la *Fundación* à prendre conscience du fait que l'évaluation ne pouvait pas être envisagée comme une simple activité annexe; pour être utile, elle devait devenir un élément central de la culture de l'organisme.

Ce constat a été à l'origine d'une restructuration qui devait favoriser l'apprentissage et la communication et qui cadrait mieux avec le nouveau rôle que s'était donné l'organisme, compte tenu de la stratégie de conservation. Il est remarquable que ces profondes transformations — réorganisation des équipes de travail, adoption d'un nouveau système de prise de décisions davantage axé sur la participation, vision commune de la mission et des buts de l'organisme, meilleure intégration des diverses activités de la FPSN, etc. — aient pu se faire en même temps que tout le travail qu'exigeait la stratégie de conservation.

On a profité de cette expérience pour élaborer trois méthodes d'auto-évaluation susceptibles d'être adaptées à d'autres organismes et à d'autres projets. Toutes trois sont axées sur une évaluation de l'organisme lui-même et de ce qu'il pourrait faire pour tirer profit de son expérience, s'adapter en fonction de ce qui se passe actuellement et se préparer à ce que réserve vraisemblablement l'avenir.

L'**analyse systématique de l'expérience** est une méthode de base qui vise à faciliter l'analyse des concepts, des hypothèses et des activités d'un organisme ou d'un projet. Cet exercice a pour but de tirer des leçons des réussites et des échecs du passé en définissant une vision claire et commune de l'expérience antérieure et de la situation actuelle.

L'**évaluation de la capacité d'exécution de l'organisme** est une méthode axée sur l'analyse des exigences associées à la mission d'un organisme ou aux objectifs d'un projet (du point de vue des ressources humaines et financières, de la crédibilité, de l'expérience, etc.) et de la capacité de

l'organisme de satisfaire à ces exigences. En étudiant l'équilibre (ou, le plus souvent, le déséquilibre) qui existe entre les deux, on arrive à évaluer ce que l'organisme ou le projet est en mesure de faire et les capacités qu'il doit acquérir avant de pouvoir mener à bien ce qu'il entend faire.

La troisième méthode concerne le **développement de la capacité de réflexion** des organismes. L'expérience de la FPSN à la fin de 1994 et en 1995 fait bien ressortir l'importance des aspects organisationnels de l'évaluation. L'évaluation ne se fait pas en vase clos. Elle est faite par et pour les organismes. Les caractéristiques d'un organisme sont un aspect clé de l'élaboration et de la réalisation d'une évaluation. Il est devenu évident que, pour tirer pleinement profit du contrôle et de l'évaluation, l'organisme doit être — ou en voie de devenir — un organisme pensant. L'organisme pensant est notamment celui qui s'est doté de liens horizontaux forts, qui réagit à ce qui se passe sur le terrain, qui fonde sa planification sur des hypothèses et qui sait reconnaître ses échecs de façon constructive. Cette méthode propose une façon de développer la capacité de réflexion d'un organisme, notamment par des changements structurels.

En ce qui concerne l'évaluation du projet, le mandat qu'avaient l'unité de C-E et l'Équipe d'évaluation internationale d'évaluer les progrès de la stratégie de conservation de la Sierra Nevada a mené à l'élaboration de la méthode d'**évaluation des projets fondée sur la MCL**. Cette méthode s'appuie sur une forme de planification fondée sur la MCL qui était déjà utilisée dans le cadre du projet FPSN/GTZ. La méthode fournit à la fois un moyen de définir des plans de travail, des objectifs intermédiaires, des hypothèses, etc. et une façon d'organiser et de tenir des forums d'analyse des progrès et des problèmes d'un projet.

Pour évaluer le système, enfin, on a défini une approche globale fondée sur la participation et la réflexion et centrée sur la cartographie analytique des principales questions sociales et écologiques liées à la durabilité. Ces caractéristiques expliquent d'ailleurs l'appellation de la méthode : cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR). L'analyse de la durabilité exige qu'on s'occupe simultanément de plusieurs phénomènes qui se produisent en même temps à des niveaux différents (au

niveau de l'exploitation agricole, du village, de la municipalité, de la province et du pays, par exemple). La CAPR permet de tenir compte de cette nécessité et d'établir une distinction explicite entre les niveaux de complexité de l'analyse et le niveau auquel des mesures doivent être prises. Elle souligne en outre l'importance de parvenir à un équilibre entre le niveau de complexité géographique auquel se fait l'analyse et le niveau sur lequel l'action doit porter.

Leçons

L'expérience de la Sierra Nevada a permis de tirer plusieurs leçons importantes sur l'évaluation en général et sur certaines méthodes en particulier. Les leçons générales sont les suivantes :

- Il est important de faire la distinction entre l'évaluation des projets (activités qui font partie de la planification) et l'évaluation du processus (activités qui peuvent s'appuyer sur des décisions logiques et des buts clairs, mais qui ne font pas partie de la planification). Cette distinction est capitale car les méthodes et les outils à utiliser dans chaque cas ne sont pas les mêmes. Les activités planifiées supposent des méthodes axées sur le plan (l'évaluation des projets fondée sur la MCL, par exemple) et tenant compte de quatre aspects fondamentaux : la pertinence, l'incidence, l'efficience et l'efficacité. Le processus suppose des méthodes qui permettent d'aborder globalement des questions et des tendances générales (ce qui est le cas, par exemple, de la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion).
- Une bonne évaluation stimule la réflexion. De toute évidence, l'évaluation peut servir à donner une appréciation du rendement d'un projet, d'un organisme ou d'une personne, mais elle est plus utile quand on l'emploie systématiquement pour stimuler une réflexion qui, à son tour, peut éclairer l'action.
- L'un des aspect clé de toute évaluation consiste à déterminer ce qui n'est pas connu : les lacunes de l'information. Le contrôle de cette «ignorance» fournit un puissant moyen d'évaluer les progrès accomplis. Toute régression de l'ignorance peut être vue comme un bon indicateur de progrès.

- Pour faire une bonne évaluation, il ne faut pas nécessairement être un organisme pensant; toutefois, les organismes pensants ont plus de chances que les autres de faire des évaluations utiles. Les évaluations sont toujours une bonne occasion de stimuler la réflexion.
- Chaque fois que cela est possible, l'organisme qui entreprend une évaluation devrait être doté d'une structure officielle de contrôle et d'évaluation (unité, section ou service).
- Pour faire une bonne évaluation, il est essentiel d'analyser le cadre global dans lequel l'organisme ou le projet se situe. L'évaluation contextuelle devrait être une activité régulière des organismes et des projets à long terme.

La conception et l'essai des diverses méthodes d'évaluation ont été un processus d'apprentissage. Des leçons ont été tirées aussi bien des erreurs commises que des résultats. Le reste de cette section présente un résumé des leçons qui ont été tirées de la conception et de la mise à l'essai de trois méthodes : la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion, le développement de la capacité de réflexion et l'évaluation des projets fondée sur la MCL. L'expérience tirée de l'utilisation de l'analyse systématique de l'expérience et de l'évaluation de la capacité d'exécution d'un organisme n'est pas encore suffisante pour qu'on puisse en tirer des leçons précises.

Les principales leçons tirées de l'élaboration et de la mise à l'essai de la **cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)** sont les suivantes :

- La CAPR vise à créer des lieux et des occasions de réflexion au sein des organismes et des projets. Pour créer de tels «lieux de réflexion», il faut trouver des occasions de réflexion qui suscitent la participation de tous.
- Pour que les évaluations fondées sur la CAPR soient efficaces, il faut les faire périodiquement et consigner, puis revoir régulièrement, les conclusions, les points d'entente et les suggestions.
- La CAPR repose sur une approche «en T» dans laquelle l'axe horizontal correspond à l'éventail des questions concernant l'organisme ou le projet et l'axe vertical, aux préoccupations immédiates plus précises. L'approche

«en T» permet de concentrer les efforts sur l'immédiat, sans perdre de vue le contexte global.

- La CAPR est une méthode d'apprentissage par l'action. La définition des lacunes de l'information («ignorance») et de la qualité de l'information en sont deux aspects clés. Cela ne veut pas dire qu'il faille attendre d'obtenir des renseignements fiables pour agir, mais bien qu'il ne faut pas négliger ces questions et en tenir compte à mesure que le travail avance.
- Il est primordial d'agir en fonction des données disponibles, sans perdre de vue leurs limites. La pertinence des résultats et la validité des hypothèses sur lesquelles s'appuie l'action devraient être constamment examinées.
- Il est important de définir plusieurs indicateurs et d'en mesurer ou d'en estimer la valeur en fonction des divers niveaux de complexité envisagés. Ce faisant, l'élément clé n'est pas le chiffre final, mais la démarche par laquelle on l'obtient. L'intérêt de la méthode réside dans les discussions auxquelles elle donne lieu et les leçons qu'en tirent les participants. Ce processus ne doit pas être précipité.
- Les cartes sont un élément essentiel de cette méthode. Elles ne permettent pas uniquement de constater et de présenter des renseignements d'une manière claire et utilisable; elles fournissent aussi un moyen de diriger la réflexion et la participation. La qualité de la présentation des cartes est moins importante que la qualité des idées et des renseignements que les cartes véhiculent.
- L'expérience acquise en Colombie donne à penser que le territoire est souvent le niveau de complexité le mieux adapté à la CAPR. Le concept du paysage comme unité présentant des caractéristiques sociales et écologiques homogènes s'est révélé pertinent dans le contexte colombien, mais il reste à être vérifié ailleurs.

La mise à l'essai de la méthode de développement de la capacité de réflexion en Colombie a permis de tirer un certain nombre de leçons importantes. Ces leçons doivent être comprises dans le contexte de la FPSN.

- Le contrôle et l'évaluation ne suffisent pas à assurer le développement d'un projet ou d'un organisme pensant. Il faut aussi prévoir une

structure qui prendra de préférence la forme d'un forum régulier de réflexion et d'apprentissage.

- L'établissement de liens horizontaux au sein des organismes et des projets devrait être encouragé activement. L'une des façons d'y parvenir consiste à créer des équipes et à leur donner la possibilité d'interagir et de travailler ensemble.
- Dans l'expérience de la FPSN, il a été utile d'amorcer le processus en convoquant le personnel à une réunion générale d'analyse contextuelle. La brochure intitulée «Questions de survie» s'est révélée particulièrement utile à cet effet. Cette étape peut être suivie d'un court exercice de CAPR.
- Des efforts devraient être faits pour parvenir à ce que tous s'entendent sans délai sur le sens de certains termes ambigus ou vagues (conservation, durabilité, développement, par exemple).
- La réflexion est une activité qui peut prendre du temps. En règle générale, le personnel devrait consacrer 15 % à 20 % de son temps à des activités de réflexion.
- Il est essentiel de savoir que le développement d'une capacité de réflexion peut susciter une résistance interne. Cela vient principalement de ce que l'on nous a surtout appris à penser à la réussite et que nous hésitons à admettre et à analyser nos erreurs — quand nous ne nous y opposons pas carrément. Il faut faire preuve de patience pour lutter contre ces tendances. Le souci de tirer des leçons des échecs ne doit cependant pas nous faire oublier de tirer des leçons des réussites.
- La résistance finit par être surmontée quand l'état d'esprit s'améliore, une fois que la mission et les objectifs ont été formulés plus clairement, que des lieux d'échange ont été créés, que les questions délicates ont été réglées et que l'on a commencé à s'entendre sur des critères d'action.

Plusieurs leçons ont été tirées de l'utilisation de l'évaluation des projets fondée sur la MCL pour contrôler les progrès de la stratégie de conservation de la Sierra Nevada.

- La majorité des problèmes soulevés par la MCL relèvent d'une mauvaise application de la méthode. Le plus souvent, c'est au niveau des indicateurs, des moyens de vérification et du choix des hypothèses (qui

sont souvent confuses ou formulées uniquement pour satisfaire aux exigences des donateurs) que se situent les faiblesses. En outre, il arrive fréquemment que la logique interne de la MCL soit enfreinte. Très souvent, des résultats et des hypothèses sont trafiqués de manière à donner des niveaux de réussite supérieurs à la réalité. Ainsi déformée, la MCL devient un outil de planification descendante comme un autre.

- Il est possible d'améliorer considérablement la planification fondée sur la MCL en la faisant précéder d'une analyse contextuelle fondée, de préférence, sur une méthode qui stimule la réflexion tout en portant sur des questions et des niveaux géographiques précis (la CAPR, par exemple).
- La MCL peut être renforcée si elle est associée à une planification fondée sur des hypothèses. Formuler les hypothèses est toutefois une tâche fastidieuse, voire exaspérante. Cela est particulièrement vrai quand le personnel d'un projet n'a que l'action en tête et considère la planification comme une perte de temps. Quiconque préconise un recours à l'évaluation des projets fondée sur la MCL devrait être conscient de ces problèmes et être prêt à s'y attaquer avant qu'ils se développent.
- Les techniques de contrôle pour lesquelles on demande simplement au personnel de remplir des questionnaires ne présentent que très peu d'intérêt si elles ne sont pas accompagnées d'échanges réels entre les membres du personnel et ceux qui s'occupent du travail de contrôle.
- L'équipe de contrôle et d'évaluation ne doit pas s'isoler dans une tour d'ivoire. Le défi le plus important qui l'attend est de se faire accepter par le personnel de l'organisme ou du projet et d'être considérée comme un élément du groupe et non comme une menace extérieure. Il est recommandé à cet égard que les membres de l'équipe de C-E participent aux activités sur le terrain, aident leurs collègues par tous les moyens possibles et créent des occasions de réflexion et de dialogue.
- Consigner avec précision et en détail l'avancement d'un projet est une tâche fastidieuse mais essentielle en ce sens qu'elle facilite l'établissement ultérieur de comptes rendus et joue un rôle primordial dans l'apprentissage de l'organisme (au moyen de méthodes comme l'analyse systématique de l'expérience, par exemple).

- Il est préférable d'utiliser l'évaluation des projets fondée sur la MCL avec d'autres méthodes d'évaluation. Par exemple, elle fournit un bon moyen d'évaluer l'efficience et l'efficacité, mais elle se révèle plus faible dans l'évaluation de la pertinence et de l'incidence, celles-ci étant davantage liées au contexte. L'analyse contextuelle requise peut se faire avec une méthode comme la CAPR.

Zimbabwe : Plans d'action environnemental de district

Des outils et des méthodes d'évaluation de la durabilité ont été conçus conjointement au Zimbabwe par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et l'équipe de planification de l'action environnementale de district du gouvernement du Zimbabwe. Des méthodes d'évaluation ont été définies au niveau national et au niveau des districts. Au niveau national, on s'est servi du baromètre de la durabilité. Au niveau des districts, on a utilisé plusieurs moyens de participation communautaire.

Les méthodes conçues reposent sur trois principes :

- la nécessité d'en arriver à une vision commune de l'interdépendance du bien-être des humains et de la conservation de l'écosystème — le principal outil conçu à cette fin a été l'oeuf de la durabilité (figure 1);
- la nécessité d'évaluer ensemble le bien-être des humains et l'écosystème — le principal outil utilisé à cette fin est le baromètre de la durabilité (figure 4);
- la nécessité de fonder la planification de l'action sur l'engagement de la collectivité et les gestes qu'elle est prête à poser.

D'octobre 1994 à mai 1996, les méthodes et les outils ont été mis à l'essai et appliqués dans des villages de plusieurs districts. Des techniques d'évaluation participative de projets ruraux ont été associées aux évaluations du bien-être des humains et de l'écosystème; les évaluations ont été le point de départ de plans d'action communautaire.

Processus de planification de l'action environnementale de district

Le gouvernement du Zimbabwe est en train de préparer des plans d'action environnementale de district (DEAP) avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'aide technique de l'Union mondiale pour la nature (UICN). Des plans d'action sont préparés pour huit districts pilotes. L'organisme responsable du projet est le département des ressources naturelles du Ministère de l'environnement et du tourisme. Une équipe de stratégie nationale appuie les équipes de stratégie de district dans les efforts qu'elles font pour aider les villageois à énoncer des plans d'action.

Le processus est entamé dans quatre districts pilotes : Umzingwane (province du sud du Matabeleland); Mberengwa (province des Midlands); Hwange (province du nord du Matabeleland); Masvingo (province de Masvingo). L'équipe de stratégie nationale (appelée aussi équipe de base) est en train d'être formée à l'évaluation de stratégies par le conseiller de l'UICN et des membres de l'Équipe d'évaluation internationale et elle est activement associée à l'élaboration et à la mise à l'essai de méthodes d'évaluation. L'évaluation est vue comme un élément constitutif des stratégies de planification de la durabilité. L'évaluation, la planification de l'action et l'exécution sont des aspects intimement liés d'un cycle continu.

Les DEAP (plans d'action environnementale de district) sont considérés comme des stratégies communautaires de développement durable. Ils comprennent aussi bien le système humain que l'écosystème et ils doivent aller au delà du cadre de la planification pour déboucher sur la mise en oeuvre. Les stratégies sont énoncées à partir de la base, en commençant par les villages d'un arrondissement. On s'assure ainsi de la pleine participation des villageois, premiers intéressés de la gestion des ressources naturelles.

Le niveau du district est un choix important parce que c'est le palier le plus bas de l'administration du pays qui est en mesure de réagir aux efforts de développement des collectivités. Le district correspond au niveau d'intervention de tous les organismes de l'extérieur, qu'il s'agisse de donateurs, d'organismes gouvernementaux, d'ONG et d'organismes privés, ou de la collectivité. Tout organisme doit passer par le conseil de district rural pour atteindre la collectivité. Il est rare que des organismes de l'extérieur se présentent directement dans un village sans que les résidents eux-mêmes mettent en doute la légitimité de leur engagement. De plus, c'est habituellement à l'administration du district que les membres des collectivités s'adressent en premier pour obtenir de l'aide.

Qui plus est, des spécialistes de divers départements travaillent déjà à ce niveau au sein d'équipes multisectorielles. Un organe officiel, le comité de développement de district, constitué de départements du gouvernement représentés à l'échelon des districts, s'occupe déjà de conseiller les conseils

de districts ruraux en matière de développement. Le comité de développement de district fournit donc un moyen évident de mise en application des DEAP, qui doivent s'appuyer sur une équipe multisectorielle travaillant sur place pour s'occuper de questions concernant le bien-être des humains et la conservation de l'environnement.

À l'heure actuelle, le gouvernement s'efforce de rendre les conseils de districts ruraux moins dépendants du soutien du gouvernement central afin qu'ils s'occupent eux-mêmes de leurs affaires; cela explique que le gouvernement ait engagé les conseils de districts dans un vaste programme de création de capacités. En développant les compétences du personnel de district en matière de planification stratégique, le DEAP contribue à cette création de capacités. Le DEAP a en outre commencé à révéler comment la création de capacités locales peut se faire le plus efficacement. Le travail dans les villages a montré que les chefs traditionnels sont respectés et considérés comme les leaders réels de la population, davantage que les représentants de district élus.

Bien qu'il reste à surmonter certaines difficultés dans la mise en place d'un processus de planification ascendante en comptant avec la bureaucratie gouvernementale, le gouvernement du Zimbabwe a montré qu'il voulait résolument faire participer la base en se lançant dans le projet DEAP. Les principaux problèmes tiennent à la lenteur du processus décisionnel, les besoins des projets sur le terrain tardant à être satisfaits. On pourrait également se demander comment une approche analogue pourrait être appliquée à tout le pays. Le niveau actuel des investissements — il s'agit surtout du temps de professionnels — ne pourrait pas être obtenu pour chaque village de chaque district.

Jusqu'ici, l'expérience semble montrer que le fait de couvrir tout un arrondissement met à rude épreuve les capacités de l'équipe de base. Il vaut mieux travailler dans quelques villages seulement et s'efforcer de bien appliquer la méthode que d'essayer d'atteindre moins efficacement le plus grand nombre possible de villages.

Parvenir à une vision commune

Notre approche de l'évaluation part du principe qu'une société n'est durable que dans la mesure où le bien-être de la population et l'état de l'écosystème sont satisfaisants ou en voie d'amélioration. Si l'un ou l'autre se révèle insatisfaisant ou se dégrade, la société ne peut pas être considérée comme durable. Admettre ce principe, c'est reconnaître que les humains font partie intégrante de leur écosystème. Les collectivités rurales qui tirent leur subsistance des ressources naturelles de leur milieu depuis des générations le comprennent d'emblée.

Lors des évaluations faites au Zimbabwe, l'oeuf de la durabilité a été très utile comme outil de communication dans les discussions organisées dans les villages au sujet de cette interdépendance. Les gens n'ont eu aucun mal à voir le rapport qui existe entre leur propre bien-être et leur environnement. Le concept de l'oeuf comportant deux parties interdépendantes dont chacune doit être bonne pour que l'oeuf soit bon a été facilement saisi.

L'équipe de base a produit des oeufs de différentes couleurs qui ont été présentés aux participants pendant les réunions de village. Au départ, on a préparé quatre oeufs correspondant à quatre combinaisons de jaune (bien-être des humains) et de blanc (conservation de l'écosystème) :

- mauvais jaune et mauvais blanc = société non durable
- mauvais jaune et bon blanc = société non durable
- bon jaune et mauvais blanc = société non durable
- bon jaune et bon blanc = société durable

L'équipe a constaté qu'il était important de bien choisir les couleurs pour faire passer le bon message. Plus tard, on a obtenu de meilleurs résultats encore en utilisant un seul oeuf dont le jaune et le blanc étaient remplacés par des couleurs différentes. En présentant un seul oeuf à la fois, on a aidé les participants à faire porter la discussion sur une seule idée à la fois. Une fois l'idée débattue, les questions sur le changement étaient posées. À ce point, il était utile de passer à l'outil suivant même si, dans certains villages, la discussion a continué de porter sur la qualité des oeufs dans la production de poulets.

Le baromètre de la durabilité fournit un bon moyen de véhiculer l'idée que le bien-être des humains et la conservation de l'environnement doivent être évalués ensemble. On ne savait pas si le graphique à deux axes serait compris par les villageois, mais on a constaté que la notion de deux phénomènes qui s'améliorent ou qui se dégradent sur une échelle et le fait de les combiner étaient facilement saisis si on l'expliquait en termes simples.

Quand le baromètre a été utilisé au niveau des collectivités, on l'a rebaptisé «échelle». On a constaté que, pour que la présentation du baromètre soit utile, il fallait laisser les participants en définir les termes. Les participants ont décrit les facteurs de bien-être et de conservation dans leurs propres termes, comme ils les voyaient. Il leur a ensuite été plus facile de se placer sur l'échelle. Par ailleurs, le fait de parler du bien-être des humains et de l'état de l'écosystème dans le passé et au présent a suscité des discussions sur les mesures que les gens pourraient prendre pour améliorer leur propre bien-être et l'état de leur environnement.

Évaluation de la durabilité rurale

L'évaluation et la planification de l'action forment un même processus, mais elles ont été divisées en deux phases. Il a été décidé qu'on produirait deux brochures : *Évaluation de la durabilité rurale*, pour la première phase et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale*, pour la seconde. Les brochures ont été utilisées dans la formation de l'équipe de base et des équipes de district, avant que celles-ci se rendent sur le terrain. Chaque visite sur le terrain a permis de les mettre à l'essai et de les améliorer. Antérieurement, des brochures d'un caractère plus général servaient de base aux discussions pendant la formation. Un guide point par point a aidé les équipes à prendre confiance en elles-mêmes. Après avoir utilisé une brochure une première fois, elles peuvent la modifier et concevoir une meilleure méthode. Les deux brochures ont été préparées avec la participation active de l'équipe de base.

Dans chaque collectivité, la première visite commence par l'utilisation d'outils permettant de définir une vision commune : l'oeuf et le baromètre de la durabilité. La première brochure explique comment procéder et faire une évaluation plus détaillée du bien-être des humains et de l'état de

l'écosystème. Elle contient également des renseignements sur la façon d'amener les villageois à penser à des stratégies avant la deuxième visite.

La première visite dure trois jours dans chaque village. Les réunions peuvent durer jusqu'à cinq heures et elles sont complétées par des échanges non structurés en plus petits groupes à l'occasion de parcours de transects, dans les habitations du village occupées par les membres de l'équipe ou alors que les membres de l'équipe participent aux tâches quotidiennes des villageois. Ces échanges sont une source d'information précieuse.

L'utilisation de questions constitue un aspect fondamental de l'approche de l'évaluation. La méthode repose sur l'emploi de questions pour amener la collectivité à se faire une idée de la situation et à prendre ensuite des mesures en connaissance de cause. Deux grandes questions ont été utilisées au départ :

- Comment se porte la population?
- Comment se porte l'écosystème?

Ces questions forment l'essence de l'approche. Elles peuvent donner lieu à des réponses très détaillées et mener de la réflexion à l'action. Elles fournissent un cadre à l'intérieur duquel l'équipe de base peut utiliser une foule d'outils et de méthodes pour évaluer le bien-être des humains et l'état de l'environnement.

Divers outils d'évaluation participative de projets ruraux ont été adaptés de manière à pouvoir être utilisés dans cette évaluation participative. L'établissement de cartes par les villageois compte parmi les outils les plus utiles. En participant à l'établissement de cartes de leur secteur, les gens peuvent s'expliquer l'état de leur milieu social et naturel et l'expliquer à d'autres. Les villageois sont invités à préparer deux cartes : l'une pour le passé, l'autre pour le présent. Compte tenu du nombre de participants, des groupes de plus petite taille sont formés, parfois au hasard, parfois en fonction du sexe ou de l'âge. Les cartes des femmes diffèrent souvent de celles des hommes, les hommes insistant sur les limites des secteurs et les zones de pâturage, alors que les femmes accordent plus d'importance aux ressources comme l'eau, la forêt et les terres cultivées.

Les cartes sont tracées au sol avec des bouts de bois, des pierres ou les objets qui se présentent. Elles sont ensuite reportées sur du papier journal par les villageois. La version sur papier journal est plus tard montée sur carton et rapportée au village où elle est affichée et utilisée pour alimenter les discussions. Des exemplaires format page sont également préparés pour être ajoutés aux rapports de l'équipe et pour servir éventuellement à d'autres fins.

D'autres outils d'évaluation participative de projets ruraux se sont révélés utiles : jeux et simulations, analyses de tendances, exercices de classement, calendriers d'approvisionnement en vivres, etc. Ces outils aident à définir les éléments de l'écosystème (secteur, état du milieu, diversité et ressources des terrains boisés, des terres labourables, des pâturages, des terres humides, etc.) et du système humain (richesse et conditions de vie, santé, population, savoir, etc.). On se sert de diagrammes sur papier journal des éléments des deux systèmes pendant les discussions de groupe. L'approche du questionnement est continuellement utilisée pour aborder de nouvelles questions comme :

- Quel est l'état de chaque élément de l'écosystème et de l'infrastructure humaine?
- Qu'est-ce qui a changé?
- Comment et pourquoi les choses ont-elles changé?
- Qui a causé le changement?
- Qui a profité du changement?
- Qui souffre du changement?

Au moment d'analyser l'état du système humain, les villageois sont invités à définir ce qu'ils entendent par un bon état de santé, la richesse et la pauvreté et à expliquer les changements survenus en s'aidant de tableaux chronologiques, de diagrammes à secteurs et d'autres outils pour analyser des tendances. Des discussions de l'état des connaissances et des institutions sont également animées à l'aide de techniques similaires.

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

À la fin de la première visite, on aborde l'idée d'énoncer un plan d'action pour s'attaquer aux problèmes soulevés pendant la première évaluation. Les villageois sont invités à proposer des mesures susceptibles de remédier aux problèmes qu'ils ont relevés. On utilise de nouveau le baromètre pour réévaluer la position où les villageois pensent qu'ils se trouvent, la position où ils aimeraient être et les mesures qu'ils pourraient prendre pour y parvenir.

La pyramide de l'action est également revue. Elle permet de souligner que les bonnes stratégies doivent s'appuyer principalement sur des mesures que les villageois peuvent prendre eux-mêmes, sur un petit nombre seulement de mesures nécessitant une aide de l'extérieur et sur un plus petit nombre encore de mesures (le sommet de la pyramide) entièrement tributaires d'une intervention de l'extérieur. Si les proportions sont inversées, la pyramide devient instable.

Entre la première et la deuxième visite dans chacun des villages, quelques membres de l'équipe de stratégie reviennent avec l'agent des ressources naturelles du district présenter l'évaluation au conseil de district rural et aux dirigeants des villages de l'arrondissement. Une réunion est également tenue dans chaque village pour présenter le rapport et obtenir un plan d'action préliminaire des villageois. L'équipe revoit chaque plan en fonction de dix critères :

1. Les questions abordées dans le plan d'action sont les questions (ou les problèmes) clés qui ont été relevées dans l'évaluation.
2. Un nombre raisonnable de questions prioritaires est retenu.
3. Les mesures envisagées concernent aussi bien la cause des problèmes que leurs conséquences.
4. Les mesures sont organisées en programmes.
5. Chaque programme comprend une combinaison appropriée de mesures que les villageois pourront prendre sans aide, de mesures qu'ils pourront prendre avec une certaine aide et de mesures qui devront être prises par des personnes et des organismes extérieurs à la collectivité.
6. Les mesures envisagées sont réalisables.

7. Les mêmes mesures ne sont pas en train d'être prises par quelqu'un d'autre.
8. Des engagements peuvent être obtenus en ce qui concerne l'aide dont les villageois ont besoin et les mesures qui doivent être prises par des personnes et des organismes extérieurs à la collectivité.
9. Les programmes et les mesures individuels concourent au même but et n'entrent pas en conflit.
10. Le plan d'action bénéficie de l'appui de toute la collectivité et il n'est pas imposé par un groupe d'intérêt particulier.

La deuxième visite est centrée sur la négociation. Le but poursuivi est de parvenir à des décisions collectives éclairées. Le rôle de l'équipe consiste à faciliter la négociation et à aider les divers groupes d'intérêt à s'entendre sur une stratégie de durabilité qui réponde aux dix critères. Il est important de s'assurer que chacun des groupes d'intérêt — les hommes et les femmes, les personnes âgées et les jeunes, les divers groupes ethniques, les populations relocalisées — exprime son point de vue au vu et au su de tous pendant les débats.

Les grandes questions sur lesquelles s'appuie la méthode à cette étape sont les suivantes :

- Que doit-on faire?
- Comment savoir si les choses s'améliorent ou empirent?

Les villageois revoient l'évaluation, s'entendent sur les problèmes prioritaires et déterminent les causes et les effets de chaque problème prioritaire. Ils décident ensuite des mesures à prendre pour s'attaquer aux principales causes des problèmes.

L'approche du questionnement continue d'être utilisée à mesure que la planification avance. Il est essentiel que l'évaluation fasse partie intégrante de la planification de la stratégie si l'on veut s'assurer que les mesures proposées mènent aux améliorations souhaitées. Le baromètre de la durabilité et la pyramide de l'action sont utilisés une nouvelle fois pour vérifier les mesures proposées :

- Les mesures proposées vont-elles vraisemblablement améliorer le bien-être des humains et l'état de l'écosystème?
- Est-il réaliste de penser que les mesures peuvent être appliquées en grande partie par la collectivité elle-même? Sinon, de quelle aide de l'extérieur aurait-on besoin? Cette aide est-elle disponible?

En utilisant des graphiques à divers stades de la négociation, on s'assure que chacun a une idée claire des mesures convenues. Les questions qu'on se pose à ce stade sont notamment les suivantes :

- Comment pourrait-on savoir si les choses vont en s'améliorant ou en empirant?
- Comment pourrait-on le mesurer?
- Où pourrait-on obtenir les renseignements voulus?
- Comment pourrait-on les enregistrer?

La deuxième visite, qui doit aussi durer trois jours, se termine par une analyse de capacités et une confirmation de ce qui doit être fait, par qui et quand. Pendant tout le processus, on désigne les personnes et les organismes qui s'occuperont de tenir des dossiers, de prendre des mesures et de recueillir des renseignements. La collectivité peut alors choisir les responsables de la mise en application de tel ou tel élément du plan.

Leçons

Au moment où ce document a été rédigé, des visites d'évaluation avaient été faites dans des villages de quatre districts et une visite de planification de l'action avait eu lieu dans un district. Dans sa forme actuelle, la méthode demeure à l'étude et l'équipe nationale ainsi que les équipes de district continuent d'en faire l'essai. Nous avons néanmoins beaucoup appris quant à ce qui marche concrètement et les outils sont continuellement repensés et adaptés.

- Trois journées de rencontres structurées et de discussions non structurées suffisent aux villageois et à l'équipe de soutien pour s'entendre sur une vision commune du bien-être de la population et de l'état de l'environnement et sur la nécessité de les améliorer ensemble. Trois

autres journées de réunions structurées et de discussions non structurées permettent aux villageois d'énoncer un plan d'action qui s'appuie sur leur évaluation de la situation, leur engagement et les mesures qu'ils peuvent prendre eux-mêmes. Nous avons la conviction que la méthode et les outils utilisés donnent de bons résultats dans un cadre rural africain. Nous ne savons cependant pas comment elle marcherait en milieu urbain.

- Concevoir du matériel de formation sur mesure, le mettre à l'essai sur le terrain, l'améliorer et le mettre à l'essai de nouveau est un processus absorbant. C'est cependant ainsi que l'on peut rendre la formation plus réaliste et plus utile et faire en sorte que les stagiaires deviennent à leur tour des instructeurs.
- Le fait de travailler avec des villageois a mis en évidence bien des lacunes du processus et permis de comprendre certaines choses qui n'auraient pas pu l'être autrement. Les communications présentent des lacunes à plusieurs niveaux, notamment au niveau de la rétroaction aux organismes nationaux et de la communication de données de l'extérieur aux villageois. La structure de gestion devrait être en mesure de satisfaire ces besoins.
- Le travail avec le milieu de l'Administration a suscité certaines difficultés, même si le gouvernement avait accepté le processus participatif. Nous avons surtout appris que la réflexion et l'auto-évaluation sont deux aspects essentiels de l'évaluation d'un système. Il est proposé à l'heure actuelle que les institutions oeuvrant aux divers niveaux fassent une évaluation de leur propre rôle dans le cadre du DEAP, de leurs objectifs et des moyens de les réaliser le plus efficacement possible. Il s'agit là d'une activité permanente de l'équipe de stratégie nationale; il est néanmoins nécessaire de la structurer et d'engager le processus de réflexion au sein des équipes de stratégie de district, en consultation avec les conseils de districts ruraux, et au niveau national, avec tous les organismes concernés et notamment le département des ressources naturelles, le PNUD et l'UICN.
- Nous avons appris qu'il est important de garder à l'esprit des objectifs plus globaux et de ne pas penser simplement à des objectifs à court terme. Il est plus important de bien engager le processus dans quelques

endroits pilotes que d'atteindre un grand nombre de villages en peu de temps.

- Parallèlement, nous devons réfléchir au moyen de rendre les évaluations efficaces à plus grande échelle et de combiner des évaluations de différents niveaux. Ces questions demeurent en grande partie sans réponse.
- Des liens doivent être établis entre le niveau du village et le niveau national. Un baromètre de la durabilité primaire a été mis à l'essai au niveau national à l'aide de données recueillies auprès de divers organismes nationaux. Il n'a cependant pas été fait de liens entre les évaluations des collectivités et les évaluations nationales.
- À l'heure actuelle, nous cherchons surtout à améliorer notre façon de travailler avec les conseils de districts ruraux. Nous voulons avoir la certitude de leur faire part des résultats obtenus dans les villages de leur district. Il est également important de trouver des moyens de passer du plan d'action de village au plan d'action d'arrondissement et de district. De toute évidence, nous n'avons pas les moyens de nous livrer à un processus aussi intensif dans tous les villages et il faudra trouver des façons de diffuser les idées latéralement.
- En plus d'établir des liens au niveau des districts grâce aux réunions locales organisées par les conseils de districts ruraux avec l'aide des équipes de stratégie de district, il faudra instituer une stratégie de communication plus globale. Deux idées ont été proposées à ce sujet — les communications de masse interactives et la constitution de réseaux — mais elles doivent encore être examinées et précisées au niveau national dans le cadre de la réflexion des organismes.

Inde : Plan de gestion intégrée des ressources, district de Tumkur, État du Karnataka

Des outils et des méthodes d'évaluation de la durabilité ont été conçus et mis à l'essai en Inde par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et d'une importante organisation non gouvernementale (ONG) indienne, *Development Alternatives* (DA). DA cherche à créer des modes de subsistance durables par le biais de la conception et la diffusion de technologies appropriées, de stratégies de gestion de l'environnement et de systèmes institutionnels. L'organisation fait des interventions ciblées à tous les niveaux et participe notamment à l'élaboration de politiques nationales et internationales, au développement de méthodes et de techniques et à la mise en oeuvre de projets sur le terrain.

Depuis mai 1995, des méthodes d'évaluation ont été conçues et mises à l'essai dans le district de Tumkur de l'État du Karnataka en Inde. Un certain nombre d'outils issus des projets réalisés au Zimbabwe et en Colombie ont également été mis à l'essai sur le terrain. Les méthodes mises au point par l'équipe indienne comprennent l'analyse et la planification de systèmes ainsi que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Un large éventail de moyens d'évaluation participative de projets ruraux, de méthodes de cartographie et d'autres outils comme l'oeuf de la durabilité (figure 1), le baromètre de la durabilité (figure 4) et la pyramide de l'action (figure 3) ont aussi été mis à l'essai dans le cadre du projet.

L'expérience du district de Tumkur montre qu'il est difficile de prôner la durabilité dans un système dominé par la gestion au coup par coup. La nécessité de disposer de bons indicateurs ne prend tout son sens que si les intervenants ont une vision commune de la qualité de la vie — qualité à laquelle ils aspirent ou qu'ils savent avoir perdue, quand ce n'est pas les deux. Ce travail doit absolument être précédé de longs efforts de réflexion et de dialogue si l'on veut que les besoins réels de la population soient formulés puis classés par ordre de priorité. Une vision partagée des priorités peut aider à faire accepter et utiliser les indicateurs en ce qu'elle établit un lien entre les indicateurs et les grandes préoccupations de la population. Elle contribue aussi à cimenter l'association entre les agents du changement et ceux qu'ils servent : ensemble, ils peuvent s'attacher en priorité aux problèmes dans lesquels tous voient des possibilités d'action commune.

Development Alternatives (DA) dans le district de Tumkur

Outre son siège de New Delhi et divers bureaux régionaux (dont celui de Bangalore qui couvre le sud de l'Inde), DA a établi un certain nombre de bureaux satellites sur le terrain dont un dans le district de Tumkur (État du Karnataka). Créé en mai 1994, celui-ci était au départ chargé de s'occuper de la régénération des terres dégradées (mise en valeur de terres incultes). Vers la même époque, DA a commencé à travailler à la réalisation d'un atlas des ressources du district de Tumkur, avec l'aide financière du CRDI. L'atlas a été prêt en 1995.

À la même époque, le gouvernement indien se lançait dans une mission intégrée de développement durable (IMSD). Environ 90 districts de l'Inde ayant des problèmes de gestion des ressources naturelles ont été désignés. L'idée consistait à préparer au départ des plans d'action par bassin hydrographique pour un *taluk* (subdivision d'un district) prioritaire dans chacun de ces districts, puis à énoncer un plan d'action complet pour l'ensemble du district.

Le *taluk* de Chiknayakanhalli du district de Tumkur — avec une superficie d'environ 100 000 hectares et une population de 200 000 habitants — était l'un des secteurs prioritaires désignés. DA, qui oeuvrait déjà dans la région, a été choisie pour assumer la responsabilité de l'IMSD dans ce *taluk*. Le programme IMSD comporte deux principaux avantages :

- il fixe des exigences rigoureuses pour l'établissement de bases de données et il est assorti d'excellents systèmes de contrôle de la qualité;
- il prévoit un engagement quant à la mobilisation de ressources financières et d'autres moyens de mise en application du plan d'action une fois que celui-ci a été énoncé.

DA se trouvait donc attelée à trois tâches essentielles dans le district de Tumkur : au niveau des villages, elle s'occupait de la mise en oeuvre du projet de mise en valeur des terres incultes; au niveau du *taluk*, elle s'occupait de l'IMSD; au niveau du district, enfin, elle travaillait à l'établissement d'un atlas des ressources. Il subsistait néanmoins une tâche importante dont il fallait s'occuper : étudier le problème du développement

durable d'une manière systématique et globale. C'est précisément ce que le projet d'évaluation de l'UICN/CRDI lancé en mai 1995 dans le *taluk* de Chiknayakanhalli a permis à DA de faire.

Approche

Consciente de la possibilité qui lui était donnée de modifier le système et de lui insuffler une énergie nouvelle en instituant une meilleure approche de l'évaluation des progrès vers la durabilité, l'équipe a commencé par préciser sa position sur les questions suivantes :

- **Quels devraient être l'ampleur et la portée de l'évaluation?** Comme le projet IMSD se situait au niveau du *taluk* et qu'il devait être étendu graduellement à tout le district, on a choisi le *taluk* de Chiknayakanhalli, qui comptait 234 villages organisés en 28 *gram panchayats* (administrations autonomes locales). Le processus d'évaluation portait essentiellement sur le potentiel et les limites des ressources naturelles, de la population et des institutions locales du *taluk*. L'évaluation préliminaire mènerait à l'établissement d'une stratégie de développement durable et d'un plan d'action pour le *taluk* de Chiknayakanhalli.
- **Par qui l'évaluation devrait-elle être faite?** DA a choisi de jouer un rôle auxiliaire dans le processus d'évaluation. Nos contacts avec des résidents informés nous ont permis de constater que le Karnataka est l'un des États de l'Inde où le régime du *panchayati raj* (régime d'autonomie locale) est le plus avancé. De plus, le régime venait récemment d'être endossé plus concrètement par suite d'une importante modification de la Constitution de l'Inde. Dans ces circonstances, il a été décidé que l'évaluation se ferait avec les *gram panchayats*. Cette solution présentait un autre avantage en ce qu'elle montrerait si les *gram panchayats* avaient les moyens et la volonté de participer activement à l'IMSD ou à d'autres programmes de même nature.
- **Comment l'équipe devrait-elle être organisée?** L'équipe de la DA qui se trouvait sur le terrain dans le district de Tumkur était principalement chargée d'établir des liens avec la collectivité locale et de gagner sa confiance. Elle a également pris la direction de l'évaluation au niveau des villages. L'équipe de New Delhi avait la responsabilité d'analyser toutes

les données secondaires et notamment d'interpréter des images-satellites et d'appliquer des techniques propres aux systèmes d'information géographique (SIG). Elle était en outre responsable des rapports avec les organismes publics nationaux concernés et de la constitution de réseaux de partenaires nationaux et internationaux.

Processus

Le processus d'évaluation qui a pris forme après une série de premiers contacts avec la collectivité comportait quatre étapes :

- établir des liens avec la population et gagner sa confiance;
- faire une analyse de la situation;
- trouver des solutions possibles;
- formuler un plan d'action.

Établir des liens avec la population et gagner sa confiance : L'objectif était de créer un climat d'entente entre les différents protagonistes et intervenants. Des rencontres ont été organisées à cette fin avec des résidents bien informés, des leaders d'opinion, des *gram panchayats* et d'autres groupes communautaires en vue de faire connaître le programme et le calendrier de travail de l'équipe de DA dans le district de Tumkur. Ces réunions ont également permis à l'équipe de voir quels étaient le point de vue et les intérêts de la population locale en ce qui concerne le développement durable.

Parallèlement, des liens ont été établis avec des représentants du district et du *taluk* par le biais d'autres programmes de DA dans la région. Cette approche concertée d'entrée en contact et les résultats concrets obtenus ont aidé l'équipe à gagner la confiance des partenaires locaux.

Faire une analyse de la situation : Pour analyser la situation, on s'est principalement servi de deux méthodes : l'analyse et la planification de systèmes et la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Chacune de ces méthodes était assortie d'outils. La démarche s'appuyait sur des questions dont les principales étaient :

- Quels sont à l'heure actuelle les plus graves problèmes du *taluk* de Chiknayakanhalli?
- Quels sont les facteurs qui ont contribué à ces problèmes?

L'atlas des ressources a fourni une première base d'information brute que l'on a progressivement affinée en analysant rigoureusement chacun des problèmes relevés. Cette étape avait pour objet d'analyser les problèmes que la collectivité jugeait les plus graves du point de vue du développement durable ainsi que les causes apparentes de ces problèmes.

Trouver des solutions possibles : Après avoir énoncé les problèmes et vu quelles pouvaient en être les causes, la collectivité a été encouragée à formuler les solutions possibles. Chose importante, on a insisté à cette étape sur les mesures que la collectivité et le *gram panchayat* pouvaient prendre eux-mêmes pour régler leurs problèmes. Les principales questions à cette étape étaient les suivantes :

- Comment essaye-t-on de résoudre les problèmes à l'heure actuelle?
- Y aurait-il d'autres manières de résoudre ces problèmes?
- Quelle orientation la collectivité aimerait-elle que le *gram panchayat* prenne?

C'est probablement l'étape qui a soulevé le plus de difficultés. Du fait essentiellement du manque de temps, la collectivité n'a fait que peu de suggestions. Souvent, l'équipe de DA a dû exposer et expliquer des solutions possibles à la collectivité et aux *gram panchayats.*

Formuler un plan d'action : La formulation du plan d'action découle des solutions retenues. Toutefois, avant qu'un plan d'action puisse être accepté, il fallait :

- qu'il soit techniquement faisable;
- qu'il jouisse de la préférence de la collectivité;
- qu'il soit viable dans la pratique.

Par ailleurs, les actions retenues étaient soumises à une autre analyse par laquelle on cherchait à déterminer si elles appuyaient le système en place, si

elles le modifiaient ou si elles donnaient lieu à la création d'un nouveau système.

La dernière étape du processus consistait à parvenir à un consensus sur les responsabilités et les engagements. Les principales questions à cette étape étaient les suivantes :

- Quels engagements les *gram panchayats* peuvent-ils prendre pour mettre en application les solutions?
- De quelle aide extérieure auront-ils besoin?
- Comment pourra-t-on s'assurer que les personnes concernées se sont acquittées de leurs responsabilités?
- Qui va se charger de contrôler la mise à exécution du plan? Comment?

Parvenir à un consensus et passer des solutions possibles aux solutions convenues n'est pas une affaire facile. C'est à ce point que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire s'est révélée la plus utile.

Méthodes et outils

Deux méthodes ont été utilisées dans le district de Tumkur : l'analyse et la planification de systèmes ainsi que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Avec chacune, on a mis à l'essai toute une gamme d'outils.

L'**analyse et la planification de systèmes** a principalement servi à amener les parties intéressées à s'entendre sur la situation actuelle. Elle a également permis de faire ressortir un certain nombre de choix stratégiques possibles. La méthode a comporté une évaluation :

- du potentiel et des limites des ressources naturelles;
- des paramètres sociaux et économiques essentiels au développement du *taluk*;
- des institutions locales en place ainsi que de leur volonté et de leur capacité de réfléchir et d'agir.

Pour évaluer les ressources naturelles, on a principalement eu recours à la cartographie. Les paramètres étudiés comprenaient l'affectation actuelle des terres, les pentes et le relief, les sols, la fertilité des sols, la capacité d'irrigation et le potentiel des terres, l'hydrogéomorphologie et le drainage. Chaque thème a été étudié séparément par analyse d'images-satellites et au moyen de vérifications au sol en collaboration avec les collectivités locales. Les thèmes ont ensuite été intégrés par superposition de manière à fournir un plan d'utilisation des terres et de gestion des ressources en eau. Le secteur étudié avait une superficie d'environ 100 000 hectares mais le plan d'action couvrait des micro-bassins hydrographiques d'environ 500 à 1 000 hectares.

Pour aider les collectivités locales à comprendre les plus importants paramètres socio-économiques du développement, on a eu recours à divers outils de classement et d'analyse de causes et d'effets et à des techniques d'évaluation participative de projets ruraux. L'oeuf de la durabilité et le baromètre de la durabilité ont été utilisés pour aider certains des *gram panchayats* et des villages à assimiler l'information relative au développement.

Parallèlement, on a fait une évaluation des institutions pour voir comment se faisait le développement au niveau des collectivités. Cette évaluation a porté sur des facteurs comme le contrôle financier, la prise de décisions, la capacité d'action, l'engagement et la responsabilité. Les organismes évalués comprenaient des ministères d'exécution associés à des activités de développement, des ONG oeuvrant dans le district de Tumkur et des *gram panchayats*. Il est ressorti de l'analyse que les *gram panchayats* étaient le meilleur choix en raison de leur présence à l'échelon local et des liens qu'ils entretiennent avec la collectivité. Toutefois, étant donnée la composition des *gram panchayats*, on a observé que les décisions prises à ce niveau tendaient parfois à privilégier les groupes les plus riches.

Si l'analyse et la planification de systèmes a permis de mettre en évidence des choix de développement durable, c'est de la **négociation stratégique en vue de l'action communautaire** qu'on s'est servi pour parvenir à un

consensus en matière d'action : quelle forme le développement devrait-il prendre et quel rôle chacun des intervenants accepterait-il de jouer? On citera parmi les principales étapes de la négociation stratégique la sensibilisation, l'évaluation des points de vue, l'obtention d'un consensus et la conclusion d'une entente.

La cartographie a également beaucoup servi. Des négociations ont été menées dans le cadre de rencontres officielles de *gram Panchayats* et d'autres organismes, de petites réunions de groupe non structurées et de vérifications sur le terrain avec des exploitants agricoles. Des projets de démonstration modèles, des ateliers et des programmes de formation structurés ou non, le recours à des membres de collectivités locales et des réponses précises à des demandes de renseignements ont beaucoup contribué à façonner l'opinion et à parvenir à un consensus, puis à une entente.

Partenariats

L'expérience du district de Tumkur a donné naissance à une série de partenariats à divers niveaux. Dans plusieurs cas, la population et les membres du *gram panchayat* en sont venus à mieux se comprendre; de même, les *gram panchayats* ont noué des liens plus étroits entre eux. Des représentants de plusieurs districts ont en outre convenu de la nécessité de multiplier les contacts avec les *gram panchayats*. La contribution d'une ONG comme DA au développement du district a également été reconnue.

Au-delà de ces liens ponctuels et sectoriels, l'expérience du district de Tumkur a laissé entrevoir que la création de réseaux recèle un potentiel considérable. En février 1995, DA a réuni des organismes et des intervenants locaux pour leur dépeindre la situation du district de Tumkur et leur présenter les idées qui allaient être mises à l'essai. L'auditoire s'est montré très intéressé et a exprimé un certain nombre de préoccupations, de besoins et d'aspirations. Les personnes présentes n'ont guère semblé avoir de difficulté à reconnaître les avantages de l'évaluation dans la résolution de problèmes. La constitution de tels réseaux sera un aspect essentiel de la tâche qui attend les groupes d'intervention.

Expérience de greffage

L'expérience réalisée en Inde comportait la diffusion et la vulgarisation de cette approche naissante de l'évaluation aux ONG locales. Ces ONG ont adopté et adapté divers éléments du projet et cette expérience de greffage a fourni de précieuses leçons.

L'*Ubeswar Vikas Mandal* (UVM) d'Udaipur, Rajasthan, et la *Mussoorie Gramin Vikas Samiti* (MGVS) de Mussoorie, Uttar Pradesh, sont des ONG qui travaillent à corriger des déséquilibres écologiques et sociaux dans des régions où les sols sont très dégradés. Les leçons tirées de l'évaluation qui a été faite dans le cadre de ce projet ont été partagées avec ces ONG pour leur fournir matière à réflexion et ouvrir des champs d'action. L'une et l'autre ont trouvé que notre approche de l'évaluation des progrès vers la durabilité cadrait bien avec leurs valeurs et leur souci de cerner les problèmes de bien-être dans leurs collectivités. Toutes deux ont bien accueilli notre approche et en ont adopté des éléments dans leur travail.

UVM s'intéresse à la menace de désertification que fait planer sur le sud du Rajasthan et le nord du Gujarat la déforestation des monts Aravalli et à la crise socio-économique qui en résulte pour les populations tribales locales. UVM a entamé il y a plus de sept ans un dialogue avec les collectivités des villages sur les causes de la dégradation de l'environnement et les solutions qui s'offrent. Dans ce contexte, les méthodes et les outils mis au point par l'Équipe d'évaluation internationale ont reçu un accueil favorable et été jugés encourageants et stimulants. On les a néanmoins trouvés impropres à corriger ce que UVM considère comme la principale cause de souffrance : un modèle erroné et non durable de développement qui préconise une répartition inéquitable de ressources à la fois maigres et fragiles.

C'est sur les contreforts de l'Himalaya, il y a presque dix ans, que MGVS a débuté. Cette première entreprise était consacrée à la protection des ressources forestières d'un groupe de villages d'une région très accidentée. Le mouvement de protection de la forêt *Chipko*, né dans cette région, a joué un rôle catalyseur dans la sensibilisation et l'animation de ces collectivités éloignées et déshéritées. Des villages occupés par des femmes, des vieillards

et des enfants survivaient grâce aux mandats postaux envoyés par des travailleurs émigrés dans des plaines lointaines. MGVS n'a pas tardé à constater qu'il n'était pas possible de bien s'occuper de l'état des forêts et des prairies sans s'intéresser aussi au bien-être socio-économique de la population : possibilités de gagner sa vie, santé et éducation. C'est cette expérience qui a amené MGVS à s'intéresser aux outils mis au point par l'Équipe d'évaluation internationale. MGVS a trouvé dans *Questions de survie* un écho à ses propres préoccupations et a rapidement modifié le document pour consolider l'effort de réflexion de son équipe, puis le travail conjoint de réflexion de l'équipe et des collectivités dont elle s'occupe. MGVS a profité de l'occasion que lui ont offerte DA et l'UICN de développer ses capacités en cartographie et elle utilise maintenant le *Map Maker* pour accroître l'extension des services de santé. MGVS utilisera également le *Map Maker* pour mieux comprendre l'environnement et planifier ses interventions en matière d'environnement. Elle a pris connaissance des autres documents et utilisé l'oeuf de la durabilité et la pyramide de l'action dans ses travaux d'évaluation participative de projets ruraux.

Le CEE (*Centre for Environmental Education*) d'Ahmedabad est l'un des principaux établissements de formation de défenseurs et de spécialistes de la gestion de l'environnement de l'Inde. Il s'est organisé pour pouvoir présenter l'approche de l'UICN dans des programmes permanents s'adressant à des participants de l'Asie du Sud et d'autres programmes adaptés aux besoins de spécialistes de la forêt du gouvernement de l'État et du gouvernement central. Plusieurs participants ont ensuite exprimé le souhait de rester en contact et d'être tenus au courant des développements.

Leçons

L'expérience du district de Tumkur a permis de tirer de nombreuses leçons sur le processus, les méthodes et les outils utilisés. À nos yeux, les **leçons relatives au processus** portaient sur deux niveaux : le niveau théorique et le niveau pratique. Parmi les leçons tirées de l'expérience au niveau théorique on citera les suivantes :

- L'expérience du district de Tumkur a confirmé une fois encore qu'il faut toujours définir avec clarté le cadre temporel et les effets escomptés d'une intervention. À court et à moyen terme, il est plus sage d'envisager des changements progressifs que des transformations radicales.
- Il est essentiel de croire en la participation et la consultation et d'en reconnaître les nombreux avantages : bonne volonté, renforcement de l'autonomie, définition de solutions responsables et pertinentes, responsabilisation, etc. Les intervenants clés doivent néanmoins avoir la compétence et la détermination voulues pour mener un tel processus à sa conclusion logique.
- Tout organisme de l'extérieur qui participe à un effort d'évaluation et de planification de développement durable au niveau local doit s'engager à définir son rôle et ses responsabilités dans l'exécution du projet. Il est malhonnête de susciter des attentes au sein d'une collectivité puis d'abandonner un projet à la fin du processus d'évaluation et de planification.

Au niveau pratique, nous avons pu tirer de nouvelles leçons et confirmer certaines hypothèses de départ:

- Nous nous sommes rendus dans le district de Tumkur avec un esprit ouvert et nous avons laissé les choses évoluer naturellement. Nous avons cependant constaté qu'il est important d'avoir une idée claire des étapes en jeu ainsi que des méthodes et des outils qui pourraient être utilisés.
- Établir des liens avec la collectivité et gagner sa confiance est l'étape la plus importante du processus d'évaluation et de planification qu'entreprend un organisme de l'extérieur. Une présence locale et un intérêt de longue date pour la collectivité sont des conditions essentielles de la crédibilité.
- Pour associer activement une collectivité à un projet, il est essentiel que le processus ait un terme visible et mène à des résultats concrets.
- Il est primordial de confier l'évaluation à un organisme local responsable jouissant d'une bonne influence dans le milieu.

- L'évaluation et la planification forment un processus répétitif, parfois ardu et épuisant et souvent éprouvant, mais qui peut aussi être révélateur et satisfaisant. Les membres de l'équipe de base doivent avoir la détermination voulue pour le mener à terme avec rigueur, sans recourir à des expédients.

Les deux **méthodes** utilisées dans le projet du district de Tumkur ont été l'analyse et la planification de systèmes et la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Voici certaines des leçons générales que nous en avons tirées :

- Avant d'appliquer une méthode, quelle qu'elle soit, il est essentiel de disposer de certains éléments de base : des renseignements fiables ou des moyens de les obtenir, des techniques et des outils pertinents, des connaissances et une motivation appropriées et des moyens financiers suffisants, par exemple.
- L'application rigoureuse de toute méthode d'évaluation devrait servir un but plus large et ne pas constituer une fin en soi.
- Il est important de reconnaître que les réactions et les suggestions des collectivités dépendent des états d'esprit, des perceptions extérieures, des connaissances et de l'information. Il est donc essentiel de reconnaître les points de vue et de les changer s'il y a lieu.

La mise à l'essai de la méthode d'analyse et de planification de systèmes nous a permis plus précisément de tirer les leçons suivantes :

- Les méthodes et les outils d'évaluation des éléments du système (ressources naturelles, conditions socio-économiques, institutions, etc.) sont fiables. Par contre, les méthodes et les outils que nous utilisons pour mettre en rapport et synthétiser les éléments sont faibles. Le problème est encore plus grave pour les méthodes de définition de choix stratégiques de développement durable.
- En plus de soulever un problème d'ordre méthodologique, l'évaluation soulève un problème de contenu. Les «solutions» dont on sait qu'elles donnent de bons résultats à une échelle relativement importante sont rares. C'est d'ailleurs en cela que réside la difficulté de trouver des solutions à des problèmes connus. Globalement, il faudrait donc mettre à

l'essai, sur une grande échelle, les «solutions» qui se sont révélées intéressantes à une plus petite échelle ou dans des situations ponctuelles.

Les leçons que nous avons tirées de l'élaboration et de la mise à l'essai de la négociation stratégique en vue de l'action communautaire sont les suivantes :

- La condition la plus importante pour une négociation stratégique réussie est la présence d'un organisme local suffisamment influent et qui a l'appui nécessaire.
- Les systèmes sociaux et décisionnels résistent au changement, surtout s'ils sont établis depuis longtemps. Pour favoriser le changement, il est essentiel de prévoir des rapports constants et des interlocuteurs ouverts au changement au sein des systèmes.
- Reconnaître et favoriser des intérêts communautaires justifiés aide souvent à instaurer des changements. La majorité des stratégies de développement durable ne reconnaissent pas ce fait et n'arrivent par conséquent pas à se faire accepter des collectivités locales.
- Même après qu'on soit parvenu à une entente, des divergences de vues qu'on avait réussi à aplanir peuvent refaire surface pendant la phase de mise en oeuvre. L'équipe de soutien devrait en prévoir la résurgence et se tenir prête à faire le nécessaire.

Les leçons tirées de l'expérience par l'équipe du district de Tumkur pendant qu'elle élaborait et appliquait divers outils de travail sont notamment les suivantes :

- Il est très important de savoir choisir le ou les bons outils dans un cadre donné. Il est essentiel que les intervenants disposent à cet effet d'une liste de comparaison.
- Les outils et les compétences nécessaires à la négociation stratégique font intervenir plusieurs professions. Il importe de les adapter aux efforts locaux de planification du développement durable.
- L'expérience du district de Tumkur a montré la valeur de la cartographie. Celle-ci s'est révélée l'outil le plus polyvalent dont on disposait et celui qui a été accueilli avec le plus d'enthousiasme par tous.

- La pyramide de l'action s'est révélée particulièrement utile pour aider les *gram panchayats* et les collectivités à voir les limites qu'elles s'imposent elles-mêmes et la nécessité de changer d'attitude.
- Il est important de songer aux valeurs locales avant d'appliquer un outil. Lors des essais pilotes, on a constaté par exemple que l'oeuf de la durabilité n'était pas toujours un bon outil en ce sens qu'il a des connotations de stupidité dans certaines collectivités.

Liste de contacts

Membres de l'Équipe d'évaluation internationale

Pour obtenir des renseignements sur les travaux de l'UICN et du CRDI dans le domaine de l'évaluation de la durabilité, prière de communiquer avec :

Nancy MacPherson
Projet C-E, UICN
28, rue Mauverney
1196 Gland
Suisse

Tél. : 41 22 999 0001
Fax : 41 22 999 0025
C. élec. : nmm@hq.iucn.org

Fred Carden ou Terry Smutylo
Unité d'évaluation, CRDI
Boîte postale 8500
250, rue Albert
Ottawa, Ontario
Canada KIG 3H9

Tél. : 1 613 236 6163 (poste 2107)
Fax : 1 613 563 0815
C. élec. : fcarden@idrc.ca
C. élec. : tsmutylo@idrc.ca

Pour de plus amples renseignements au sujet de l'emploi des méthodes et des outils, prière de communiquer avec l'un ou l'autre des membres de l'Équipe d'évaluation internationale :

Ashoke Chatterjee
National Institute of Design
Paldi, Ahmedabad
Inde 380 007

Tél. : 91 79 663 9692 et 663 9573
Fax : 91 79 663 8465

Eric Dudley
Map Maker Ltd.
The Mull of Kintyre
Écosse PA28 6SQ

Tél. : 44 7000 710 140
Fax : 44 7000 710 141
C. élec. : eric@mapmaker.com

Tony Hodge
767 Matheson Street
Victoria, Colombie-Britannique
Canada V8V 2G2

Tél. : 1 250 384 8080
Fax : 1 250 384 8228
C. élec. : thodge@islandnet.com

Alejandro Imbach
Apdo. 916
2100 Guadalupe, San José
Costa Rica

Tél. : +506 236 0207
Fax : +506 235 0659
C. élec. : alejimb@sol.racsa.co.cr

Diana Lee-Smith
Mazingira Institute
PO Box 14550
Nairobi
Kenya

Tél. : +254 2 443 219
ou 444 407 ou 443 831
Fax : +254 2 444 643
C. élec. : mazingira@elci.gn.apc.org

Adil Najam
20 Sumner St., 104N
Malden, Massachusetts 02148
États-Unis

Tél. : 1 617 397 9331
Fax : 1 617 353 9290
C. élec. : anajam@bu.edu

Robert Prescott-Allen
PADATA
627 Aquarius Road
Victoria, Colombie-Britannique
Canada V9C 4G5

Tél. : 1 250 474 1904
Fax : 1 250 474 6976
C. élec. : padata@pinc.com

Charles Lusthaus
Universalia
5252 bd de Maisonneuve ouest
pièce 310
Montréal, Québec
Canada H4A 3S5

Tél. : 1 514 485 3565
Fax : 1 514 485 3210
C. élec. : charles7@umg.ca

Bill Jackson
Coordonnateur,
Programme de conservation des forêts
Siège de l'UICN
28, rue Mauverney
Gland 1196
Suisse

Tél. : 41 22 999 0001
Fax : 41 22 999 0025
C. élec. : mail@hq.iucn.org

Membres des équipes pilotes (Phase I)

COLOMBIE
Hernando Sanchez et
Natalia Ortiz
Fundación Pro-Sierra Nevada
de Santa Marta
Edificio Los Bancos, Of. 502
Santa Marta, Colombie

Tél. : 575 4 211 746 ou 214 697
ou 214 839
Fax : 575 4 214 737
C. élec. : prosierra@rnd.net

INDE
Ashok Kumar
Development Alternatives
Gundappa Complex
29 Jayamahal Road
Bangalore - 560 049
Karnataka, Inde

Tél. : 91 80 333 3000
Fax : 91 80 343 1399
C. élec. : ashok@dabang.ernet.in

George Varughese
Development Alternatives
B-32 Tara Crescent
Qutub Institutional Area
New Delhi - 110 016
Inde

Tél. : 91 11 657 938
Fax : 91 11 686 6031
C. élec. : tara@sdalt.ernet.in

ZIMBABWE
Sam Chimbuya
District Environmental
Action Plans (DEAP)
Department of Parks and Wildlife
Ministry of Environment
and Tourism (MET)
Harare, Zimbabwe

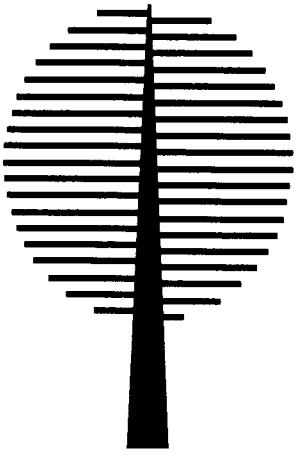
Tél. : 263 4 73 79 51\2
Fax : 263 4 73 79 53

Carmel Lue Mbizwo
IUCN ROSA
PO Box 745
Harare
Zimbabwe

Tél. : 263 4 728 266-7
Fax : 263 4 720 738
C. élec. : cam@iucnrosa.org.zw

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.



Publications de cette série :

Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

Questions de survie

Baromètre de la durabilité

Organismes pensants

Évaluation de la durabilité rurale

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

IDRC CRDI
CANADA

Produit avec l'aide du Centre de recherches pour le développement international

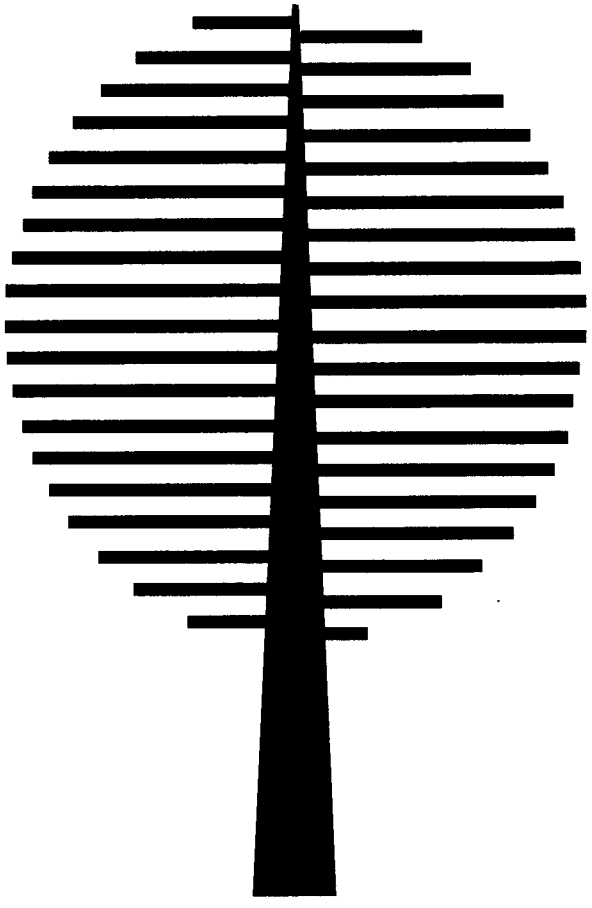
UICN
Union mondiale pour la nature

28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse
Programme des stratégies de durabilité
Tél.: ++ 4122 - 999 00 01
Fax: ++ 4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org

METHODE D'EVALUATION DES PROGRÈS VERS LA DURABILITÉ

Série des outils et de la formation

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) et durabilité



Alejandro Imbach, avec le concours d'Eric Dudley, de Natalia Ortiz et de Hernando Sanchez

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) et durabilité

Huit caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et y sont réceptifs

Alejandro Imbach, avec le concours d'Eric Dudley,
Natalia Ortiz et Hernando Sanchez

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.

Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources et Robert Prescott-Allen. Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable des détenteurs du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite des détenteurs du copyright.

Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion – Préparé par Alejandro Imbach, Eric Dudley, Natalia Ortiz et Hernando Sanchez.

ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion : 2-8317-0373-5.

Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : http://www.iucn.org
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Alejandro Imbach et Eric Dudley, tous deux membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN, avec le concours de Natalia Ortiz et Hernando Sanchez, membres de l'Équipe-pilote de la Colombie. Ont aussi participé à l'examen de la CAPR : Robert Prescott-Allen, Diana Lee-Smith, Ashoke Chatterjee, Tony Hodge et Adil Najam, membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN. Le travail du groupe était coordonné par Nancy MacPherson.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de sept brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept du développement durable et équitable passe selon nous par quatre étapes fondamentales et intimement liées.

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès – les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité.* Les six autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. La brochure intitulée *Baromètre de la durabilité* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d'être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Introduction 1

Cadre conceptuel : Bien-être des humains et conservation des écosystèmes . 5

Cadre d'évaluation 10

Utilisation de la CAPR 16

Application de la CAPR à différentes situations 29

Autres lacunes à combler et remarques finales 41

Bibliographie 43

Exemple d'application 1
Analyse de durabilité au niveau de la région : stratégie de conservation de la Sierra Nevada de Santa Marta, Colombie 31

Exemple d'application 2
Analyse de durabilité au niveau de l'exploitation agricole : expérience du CATIE — OLAFO (Petén, Guatemala) 36

Figures

Figure 1. Représentation schématique de la CAPR 3

Figure 2. Chaîne d'influence 7

Figure 3. Cycle «action-réflexion» 11

Introduction

Les progrès vers la durabilité sont la grande question de notre époque. Notre bien-être n'est pas le seul à être en jeu : l'avenir de nos enfants et de nos petits-enfants est menacé par l'utilisation non durable qui est faite des ressources naturelles dans nos sociétés.

Comme de nombreux efforts sont faits partout au monde pour résoudre ce problème, il est de plus en plus important de déterminer, fût-ce approximativement, si nous avançons dans la bonne direction. Nous devons être en mesure d'appuyer les bonnes décisions en bénéficiant d'une rétroaction du système de décision lui-même.

Il ne s'agit pas là d'une tâche facile. Il n'y aura jamais d'état stable de durabilité, seulement un processus permanent de recherche de durabilité. Les humains ne cessant de modifier leur façon de satisfaire leurs besoins, la durabilité est une «cible mobile». Si nous entendons par durabilité un équilibre entre la satisfaction des besoins des humains et la capacité de la nature de fournir, sans dégradation, des biens et des services, il est indéniable qu'il y aura toujours des risques de tensions entre les humains et l'environnement. La poursuite de la durabilité équivaut à essayer d'atténuer ces tensions et ces conflits en tenant compte de la capacité des humains d'atténuer ou de modifier les pressions exercées sur l'environnement.

L'absence d'état ultime de durabilité et notre méconnaissance de ce fait ne sont pas sans conséquences. Tout d'abord, cela signifie que l'évaluation ne peut pas être envisagée comme une mesure du chemin qu'il nous reste à parcourir; elle doit plutôt nous renseigner sur les progrès accomplis en matière de bien-être des humains et de conservation de l'environnement. Par ailleurs, cela signifie aussi qu'il n'existe pas de démarche pré-établie pour évaluer la durabilité. L'évaluation doit par conséquent prendre la forme d'une remise en question permanente du déroulement, de la pertinence et des résultats des activités évaluées.

Il importe en outre de faire une distinction entre l'évaluation de projets et de programmes, ceux-ci étant soumis à une planification structurée, et celle d'efforts individuels ou collectifs, ceux-là ne faisant pas l'objet d'une planification structurée. Cette distinction est capitale car la méthode et les instruments d'évaluation requis dans les deux ne sont pas les mêmes.

La cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) est une méthode conçue pour évaluer des processus non planifiés. Des responsables de projets et de programmes peuvent l'utiliser pour évaluer leur cadre d'activité et parvenir ainsi à une meilleure compréhension des progrès vers la durabilité.

Comme toute méthode d'évaluation, la CAPR a été conçue à partir d'un cadre conceptuel explicite. Pour que son utilisation soit fructueuse, il est primordial d'en comprendre le cadre conceptuel.

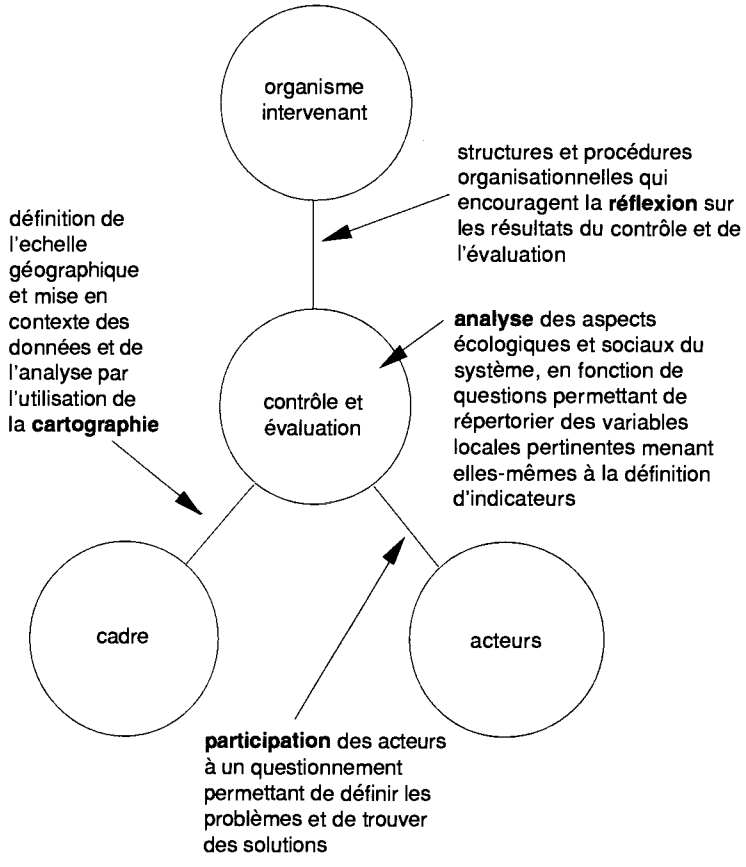
Pourquoi définir une nouvelle méthode de contrôle et d'évaluation?

Ces dernières années, on a proposé diverses méthodes pour aborder la question du contrôle et de l'évaluation des activités de développement durable : la méthode du cadre logique, le modèle pression-état-réaction et bien d'autres méthodes issues des domaines de la santé et de l'éducation.

La CAPR envisage l'ensemble du système et non pas uniquement un élément en particulier. Cela oblige l'évaluateur à examiner l'ensemble de la situation, puis ses éléments. Le schéma ci-dessous présente la méthode d'évaluation de la CAPR. Les quatre principales composantes sont : l'organisme et ses décideurs (l'intervenant), le cadre d'activité de l'organisme (le système), les acteurs sociaux qui interagissent entre eux et avec l'organisme et le processus de contrôle et d'évaluation.

Le schéma fait également ressortir la relation qui existe entre les éléments de la CAPR (la participation, la réflexion, l'analyse et la cartographie) et ces quatre composantes.

Figure 1. Représentation schématique de la CAPR



Le présent document s'ouvre donc sur une présentation de la base conceptuelle; cette présentation est suivie d'une description du mode d'application de la méthodologie. Plusieurs encadrés intégrés au texte contiennent de plus amples précisions sur des idées et des concepts relatifs à l'application de la CAPR.

Des exemples d'applications de la CAPR au niveau de la région et de l'exploitation agricole sont présentés dans les dernières sections de cette brochure.

Cadre conceptuel

Bien-être des humains et conservation des écosystèmes

«Évaluer» quelque chose, c'est «porter un jugement sur sa valeur» (Petit Robert).

D'après cette définition, l'évaluation consiste donc à apprécier la valeur, les mérites ou la qualité de quelque chose, qu'il s'agisse d'une activité terminée, en cours ou proposée. Dans le cas qui nous occupe, l'évaluation porte sur les progrès vers la durabilité.

L'acte de juger suppose une définition de ce qui est bon ou souhaitable et de ce qui est mauvais ou indésirable. Or il n'y a pas de définition universelle de ce qui est bon ou mauvais; au contraire, les définitions abondent. Le cadre conceptuel de la CAPR permet à l'utilisateur de définir ce qui est bon et mauvais. Ce qu'on désigne dans ce document par l'expression «cadre conceptuel» est en fait un système de valeurs et de concepts qui définissent d'un certain point de vue ce qui est bon ou mauvais.

Il est essentiel de bien expliquer notre cadre conceptuel pour définir ce que nous considérons comme bon ou mauvais, ce qui va en s'améliorant ou en empirant. Il serait vain d'essayer de proposer une méthode d'évaluation sans cadre conceptuel, ou de prétendre définir un cadre conceptuel sans fondement philosophique ou idéologique.

L'idée fondamentale est que l'on n'est jamais parvenu, et que l'on parviendra jamais, à un état de durabilité permanent. Il existera toujours une tension entre les nouveaux moyens que les humains utilisent pour satisfaire leurs besoins et la capacité de l'environnement à fournir les produits requis sans se dégrader.

L'admission de cette tension et des efforts requis pour la dissiper ou l'atténuer et la prise de conscience que l'évaluation est un processus (et non un jugement quant à la proximité de cet état final) sont des éléments fondamentaux du cadre conceptuel de la CAPR. La durabilité est un équilibre entre le bien-être des humains et la conservation de l'environnement, deux choses indissociables.

Il existe un lien de cause à effet manifeste entre les problèmes sociaux et les problèmes environnementaux. Les progrès vers la durabilité passent par des interventions humaines. Cela explique que, dans notre cadre conceptuel, les progrès vers la durabilité soient vus comme un processus social ayant une incidence sur l'environnement.

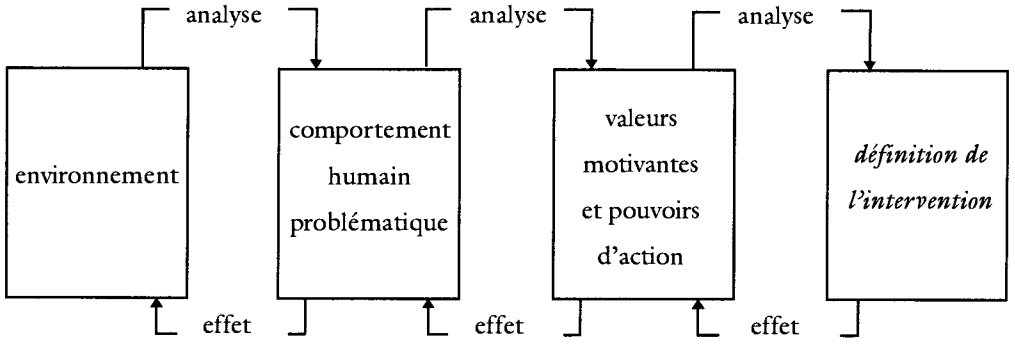
Les décisions humaines sont ancrées dans la morale, les valeurs et les principes sur lesquels chaque personne s'appuie pour faire une distinction entre ce qui est bien et mauvais, souhaitable et indésirable. Il existe des liens étroits entre la morale et la culture, cette dernière étant définie comme un ensemble de caractéristiques spirituelles et matérielles propres à un certain groupe humain. La morale est issue de l'histoire du groupe, de ses relations avec d'autres cultures et de ses rapports avec l'environnement. De la même façon, les perceptions sociales sont toutes liées à la culture. Même la santé, le logement et la qualité de la vie, qui sont pourtant considérés comme des «besoins essentiels, objectifs et mesurables», dépendent du point de vue culturel.

Le monde compte un grand nombre de cultures, toutes très différentes les unes des autres. Selon le cadre conceptuel de la CAPR, les cultures sont toutes aussi précieuses et il est possible de relever des valeurs culturelles qui mènent à de bonnes ou à de mauvaises décisions en matière d'environnement. Même si les cultures ont toutes une valeur égale, leurs effets sur l'environnement peuvent être différents. Il faut donc faire des efforts considérables pour éviter tout préjugé culturel pendant l'évaluation.

Les humains : problème et solution

Il faut reconnaître que, de façon générale, les organismes de protection de l'environnement ne peuvent faire que bien peu de choses pour transformer directement des processus qui ont des répercussions sur l'environnement. Tout au plus peuvent-ils les influencer.

Figure 2. Chaîne d'influence



Pour comprendre les problèmes environnementaux, nous devons d'abord comprendre le comportement humain et ses rapports avec l'environnement. Nous devons comprendre pourquoi les gens se conduisent de telle ou telle manière et pas autrement. Nous devons comprendre les valeurs qui sous-tendent les comportements des gens ainsi que le pouvoir (ou l'absence de pouvoir) qui détermine leur capacité de mettre ces valeurs en pratique. Nous devons comprendre la chaîne d'influence qui existe entre l'environnement et les humains et prendre conscience que nos actions devraient consister principalement à influencer les valeurs et les pouvoirs des humains.

Les mentalités et les valeurs changent avec le temps sous l'influence, entre autres choses, d'autres cultures, de l'apparition de nouvelles technologies et de l'évolution de l'environnement. Les valeurs culturelles changent aussi sous l'effet d'influences sociales comme l'éducation, les modes et la persuasion, ou sous l'effet d'influences naturelles comme les catastrophes. Il est également important de reconnaître que les valeurs changent au rythme de l'évolution culturelle.

Les valeurs ne sont néanmoins qu'un élément de l'équation. L'autre élément est la répartition du pouvoir. Le pouvoir dont dispose un groupe pour exprimer ses valeurs et ses choix peut être limité par celui d'autres groupes plus puissants. Ces derniers sont en mesure d'imposer leurs décisions et, par conséquent, leurs valeurs à d'autres groupes, ce qui peut sérieusement compromettre les progrès vers la durabilité.

Quand le pouvoir est concentré, les autres points de vue sont souvent ignorés. Si c'est de désespoir que les groupes les plus faibles prennent parfois des décisions préjudiciables à l'environnement, les groupes les plus puissants, pour leur part, sont plus fréquemment motivés par l'avidité et la paresse lorsqu'ils en font autant.

Le cadre conceptuel de la CAPR repose sur l'hypothèse que l'analyse du pouvoir (c.-à-d. qui possède, utilise et gère les ressources) amène l'évaluateur à comprendre le rôle des rapports de pouvoir dans la gestion des ressources naturelles et met souvent en évidence des déséquilibres marqués entre les pouvoirs dont disposent les hommes et les femmes, les groupes ethniques ou les autres groupes.

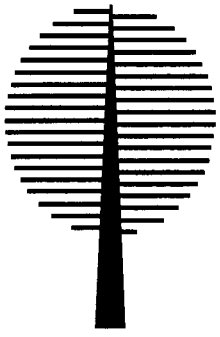
Les tensions et les conflits, qu'ils résultent de changements de valeurs et de mentalités ou d'une évolution du pouvoir, doivent être résolus par une série de négociations et de mesures de gestion de conflits. Il faut néanmoins signaler que la négociation ne résout pas toujours les conflits. Par ailleurs, il arrive souvent que la résolution d'un conflit mène à un autre conflit. Il faut donc aborder les conflits dans le cadre d'une démarche permanente.

Une société qui fait des progrès vers la durabilité est caractérisée par une tendance à long terme à l'amélioration des conditions environnementales. Elle fait en sorte que la demande de biens et de ressources naturelles :

- respecte des limites qui empêchent une dégradation irréversible de l'environnement;
- soit activement négociée entre eux par les différents groupes de manière à ce que leurs besoins matériels et spirituels soient satisfaits.

Dans bien des cas, les pressions sociales et environnementales qui résultent de ce processus appellent des changements du mode de satisfaction des besoins. Ces changements supposent à leur tour des modifications des valeurs sous-jacentes. Dans la CAPR, nous avons retenu comme éléments fondamentaux de l'évaluation des progrès vers la durabilité les aspects sociaux suivants :

- la morale et les valeurs;
- l'organisation et la représentation des groupes les moins puissants;
- les mécanismes de négociation permettant d'isoler, d'atténuer ou de résoudre les conflits.



Cadre d'évaluation

Pour déterminer les aspects-clés de l'évaluation, il suffit de répondre aux questions suivantes :

- Que va-t-on évaluer?
- Pourquoi? Qu'essaye-t-on de faire?
- Pour qui? Qui va utiliser les résultats de l'évaluation?
- Par qui l'évaluation va-t-elle être faite?
- Comment l'évaluation va-t-elle être faite?

La réponse à ces questions dépend de la situation. L'évaluation doit donc être adaptée aux circonstances.

Une brève analyse des questions permettra de préciser les fondements conceptuels de la CAPR.

Que va-t-on évaluer?

La CAPR vise avant tout à évaluer les progrès vers la durabilité d'un pays, d'une région ou d'une collectivité.

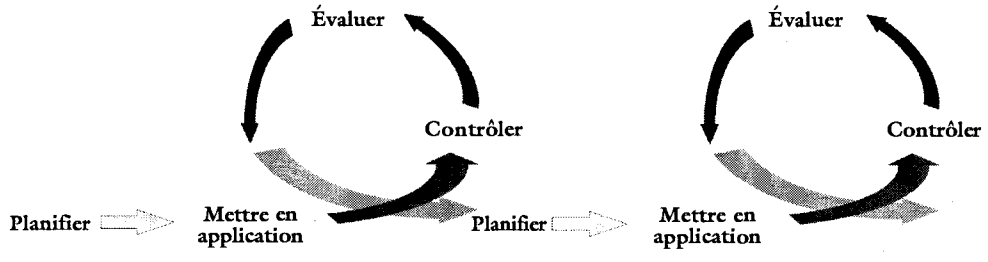
Pourquoi évaluer?

L'évaluation permet d'apprécier la valeur, les mérites ou la qualité d'une activité terminée, en cours ou proposée — dans ce cas, les progrès vers la durabilité d'un pays, d'une région ou d'une collectivité. La CAPR devrait en outre servir à développer et à renforcer la capacité de réflexion de ses utilisateurs (individus, groupes, organismes) et à améliorer leur processus de décision.

Le cadre conceptuel de la CAPR repose sur les principes qu'il n'y a pas qu'un seul état de durabilité et que l'objectif des progrès vers la durabilité ne cesse d'évoluer. Si tel est le cas, les méthodes de planification classiques ne conviennent pas puisqu'elles visent à déterminer l'état initial, l'état final recherché et les moyens de passer de l'un à l'autre. Du point de vue de la durabilité, nos connaissances de la situation actuelle sont souvent incomplètes et l'état final est inconnu : nous pouvons seulement faire une estimation honnête de ce que nous espérons être la meilleure façon de progresser.

Selon la CAPR, la meilleure façon de faire des progrès dans le sens de la durabilité consiste à s'appuyer sur un cycle dynamique de réflexion et d'action. Une première réflexion mène à des questions concrètes : définir le problème, s'entendre sur les mesures à prendre et énoncer une hypothèse d'action. Suit une phase d'action. Les mesures prévues sont mises à exécution et, immédiatement après, une phase de réflexion permet de revoir les connaissances acquises par l'action, d'analyser les mesures prises et, en fonction de l'expérience acquise, de redéfinir au besoin l'hypothèse. Suit une nouvelle phase d'action, puis de réflexion et ainsi de suite.

Figure 3. Cycle «action-réflexion»



L'action doit être planifiée et constamment évaluée. Qu'est-ce qui marche? Qu'est-ce qui ne marche pas? Quelles sont les mesures qui ont contribué aux résultats souhaités? Quelles sont les mesures qui n'ont pas contribué aux résultats souhaités? Quels effets souhaités ou imprévus a-t-on pu observer? La seule façon de suivre ce déroulement consiste à passer continuellement de la réflexion à l'action.

Appendre par l'action

L'idée d'apprendre par l'action ou d'associer recherche et action n'est pas nouvelle. Même si elle a servi à rallier des intervenants depuis des années, on a encore mal assimilé ses conséquences les plus profondes. Le développement durable est certainement le domaine où elle est la plus nécessaire. Nos connaissances des questions de durabilité mondiale sont pour ainsi dire nulles. Ce ne sont certes pas les idées et les opinions sur les caractéristiques de la durabilité qui font défaut. Mais comment, dans un monde réel dominé par le pouvoir, l'argent et la politique, peut-on satisfaire à la demande impérieuse — et souvent légitime — de ressources quand celles-ci sont limitées et que les demandes sont en conflit, et ceci tout en faisant aussi profiter ceux qui en ont réellement besoin des avantages du développement?

Ce que nous pouvons faire de mieux, c'est de concevoir des activités en fonction de notre connaissance limitée de la situation (la seule que nous ayons) et voir ces activités comme des essais que la pratique devra valider (comme des hypothèses à vérifier) ou faire rejeter. Ce faisant, nous progressons, nous apprenons en même temps et nous mettons constamment en pratique ce que nous apprenons.

Pour pallier à notre ignorance, nous pouvons recourir :

- à la planification fondée sur des hypothèses, ce qui équivaut à concevoir explicitement chaque projet et chaque activité en vue d'étudier et de vérifier des idées sur la façon dont le monde marche (sur la façon dont les gens agissent et sur leurs rapports avec l'environnement et entre eux) et sur la façon d'apporter des changements qui contribueront à améliorer ces rapports;
- à des organismes pensants, ce qui équivaut à instituer des organismes qui favorisent l'apprentissage par l'action, qui ne sont pas simplement des machines, mais qui encouragent constamment leurs membres et leurs partenaires à s'interroger sur les méthodes, les résultats et les hypothèses qui les sous-tendent.

La CAPR peut être vue comme un outil de recherche et d'action en ce sens que la participation et la réflexion sont centrées sur une analyse intégrée d'activités essentielles à la promotion de la durabilité. L'hypothèse de base est que, en approfondissant la réflexion, il est possible de prendre de meilleures décisions qui mèneront à leur tour à des actions plus efficientes, plus pertinentes et aux effets plus marqués.

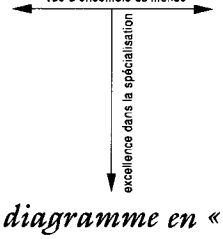
Qui va utiliser les résultats de l'évaluation?

Cette question est importante. Pourtant, on n'y répond pas toujours clairement. L'évaluation ne se fait jamais en vase clos. Elle sert à renforcer la phase de réflexion du cycle réflexion-action. La méthodologie doit être adaptée de façon à produire des résultats qui présentent un intérêt pour l'utilisateur (la personne, le groupe, l'organisme, l'ONG, etc.).

Vue d'ensemble et actions spécialisées

Nous avons grand besoin, dans le domaine du développement, d'une façon de penser holistique. Les questions environnementales sont indissociables de celles du développement humain et toutes sont imbriquées dans leurs contextes culturel, politique et économique.

Toutefois, s'il nous faut concevoir un modèle intégral du monde avant de pouvoir prendre des décisions, nous allons demeurer indéfiniment paralysés. La difficulté est de parvenir à une vue d'ensemble sans renoncer à l'excellence dans la spécialisation. Il nous faut en somme atteindre un équilibre analogue à celui qu'illustre le schéma ci-contre : une vue globale commune qui nous permette de comprendre le contexte de nos actions tout en poursuivant avec rigueur des travaux approfondis dans notre domaine de spécialisation.



Le diagramme en «T»

Il est important de tenir compte de l'utilisateur éventuel d'une évaluation et de sa capacité de réflexion. Les caractéristiques des organismes pensants ont été décrites par Dudley et Imbach dans une publication de cette série intitulée *Organismes pensants* (1995). L'expérience montre que les organismes pensants présentent les grandes caractéristiques suivantes :

- Une structure de travail horizontale qui encourage le travail en équipe, la participation du groupe à la prise de décisions et la mise en commun de l'expérience entre des groupes appartenant à différents organismes.
- Des structures et des procédures qui permettent une rétroaction de l'expérience et grâce auxquelles toutes les personnes concernées tirent des leçons des activités de l'organisme.
- Un mode de fonctionnement qui permet de susciter et perpétuer des occasions de réflexion et de développer et renforcer la capacité de réflexion de l'organisme.
- Un système de planification qui s'appuie sur des hypothèses explicites et dans lequel les activités ne sont pas envisagées comme des moyens d'atteindre des résultats assurés, mais bien comme des occasions de vérifier des hypothèses. Les tâches font constamment l'objet de contrôles et d'analyses pour s'assurer qu'elles vont dans la bonne direction.
- Une perception claire et partagée du passé, du présent et de l'avenir, les membres de l'organisme étant tous au courant des leçons tirées de l'expérience et des activités en cours et partageant une vision commune de l'avenir.
- Une vue d'ensemble du contexte et des mesures concrètes et réalisables qui peuvent être prises dans des domaines d'activité clairement définis.
- Un mécanisme d'analyse constructive des erreurs. Il y a beaucoup à apprendre des échecs et les organismes doivent se donner des moyens de tirer profit de cette source de savoir. La volonté de «réussir à tout prix» peut nuire à l'apprentissage et au progrès.
- Une tendance à engendrer d'autres organismes pensants avec lesquels travailler, la capacité de réflexion de l'organisme se trouvant diffusée et adoptée par d'autres groupes.

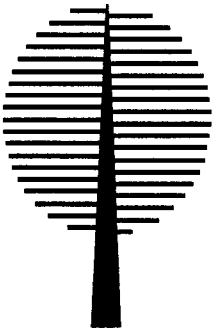
Les organismes et les groupes capables de réflexion pourront profiter davantage de la CAPR. Pour ceux qui n'ont pas acquis cette capacité, la CAPR peut constituer un point de départ pour l'acquérir. Toutefois, la CAPR ne peut pas se substituer à la réflexion; elle peut simplement l'améliorer. Réussir à acquérir les caractéristiques des organismes pensants demande du leadership et une bonne organisation au sein de l'organisme.

Expérience de renforcement de la capacité de réflexion

Une ONG du secteur de l'environnement qui souhaitait améliorer ses fonctions organisationnelles a décidé d'ajouter un mécanisme de contrôle et d'évaluation à ses méthodes de travail. La réflexion suscitée par cette décision a, dans un premier temps, porté sur le rôle de l'organisme, sa gestion, sa conception de la durabilité et les moyens choisis pour y parvenir. Il est devenu évident qu'on ne s'entendait pas clairement sur la façon de participer aux décisions, ni sur la structure décisionnelle. L'organisme a décidé de procéder à une restructuration interne pour remédier au problème. Cette décision a été difficile à mettre en application, car elle entraînait l'abolition de méthodes de travail établies depuis longtemps et auxquelles on s'était habitué. Toutefois, des résultats ont été obtenus peu à peu et on s'est par exemple entendu sur des critères de prise de décision et des problèmes régionaux. Le processus de prise de décisions et les activités qui en découlaient ont été repensés en tenant compte de ce que l'expérience a enseigné.

Par qui l'évaluation va-t-elle être faite?

L'évaluation devrait être faite par l'organisme ou le groupe qui en utilisera les résultats. Des personnes expérimentées de l'extérieur pourront faciliter la démarche, mais elles ne devraient pas la diriger. Il serait contraire à l'esprit de la CAPR que des agents de l'extérieur fassent l'évaluation et en transmettent simplement les résultats à ceux qui vont l'utiliser.



Utilisation de la CAPR

La CAPR est une méthodologie conçue pour être appliquée dans un cadre conceptuel précis et qui comporte un certaine nombre d'étapes :

- Une analyse du contexte dans lequel l'organisme ou le groupe va faire ou utiliser l'évaluation. Cette analyse peut être faite dans le cadre d'un atelier au cours duquel les membres de l'organisme s'appuient sur un document tel que *Questions de survie* (Dudley et Imbach, 1996) pour envisager méthodiquement et globalement les aspects-clés du contexte.
- Une analyse organisationnelle du groupe ou de l'organisme qui doit utiliser les résultats de l'évaluation. On prévoit entre autres choses un atelier interne consacré à l'analyse de la mission, de la vision, des objectifs, des activités, de la capacité et du fonctionnement (structure, mécanismes de prise de décisions, questions prioritaires, mécanismes de réflexion) de l'organisme.
- L'identification des questions fondamentales qui devront être abordées pendant l'évaluation. Que va-t-on évaluer? Pourquoi? Pour qui? (Des précisions sont données à ce sujet dans la section intitulée «Cadre d'évaluation».) Toutes les personnes concernées devraient participer à cette tâche.

Définir les niveaux de complexité

L'une des premières étapes lorsque l'on se sert de la CAPR consiste à définir des niveaux de complexité qui pourront être utilisés d'une manière cohérente du début à la fin de l'exercice. Ces niveaux de complexité peuvent être fondés sur des critères écologiques, sociaux, politiques ou administratifs. Ils peuvent être utilisés isolément (critère écologique seul ou critère social seul) ou en association. Il y a donc bien des façons de structurer une même réalité en fonction de différents niveaux de complexité et il s'agit de trouver le niveau le mieux adapté à chaque situation. Il n'est pas possible de faire des recommandations précises quant aux critères qui devraient être appliqués à tel ou tel niveau. Le choix des niveaux de complexité dépend des objectifs que se sont donnés ceux qui font l'évaluation. Quels que soient les niveaux choisis, toutefois, il faut garder à l'esprit que l'évaluation de la durabilité suppose à la fois une analyse écologique et une analyse sociale.

On pourrait par exemple vouloir définir un ensemble de niveaux de complexité dont l'unité de production de base serait l'exploitation agricole. À ce niveau, différentes activités sont menées et un grand nombre de décisions importantes pour l'environnement sont prises (cultures à privilégier, secteurs à utiliser, engrais, pesticides et herbicides à utiliser, traitement des déchets, problèmes liés à l'érosion, traitement des forêts, etc.).

Un niveau plus complexe comme celui de la collectivité (village, ville, etc.) comprendra un certain nombre d'exploitations agricoles. À ce niveau, les processus importants du point de vue de la durabilité relèvent d'organismes de base qui s'intéressent à des éléments comme la commercialisation des produits, la gestion communautaire des ressources naturelles, la construction et l'entretien des routes, etc. Ce niveau fait à son tour partie d'autres niveaux encore plus complexes comme le district, le territoire, le bassin hydrographique, le pays, la région ou le continent.

Au moment de définir ces niveaux de complexité, il importe de garder à l'esprit les points suivants :

- chaque niveau de complexité est lié au niveau inférieur et au niveau supérieur et les liens et les interactions entre les divers niveaux devraient être définis;
- chaque niveau de complexité a ses acteurs, ses décideurs et ses processus propres et ceux-ci doivent être définis.

Choisir le niveau de solution

Les niveaux de complexité de l'évaluation ayant été définis, l'étape suivante consiste à déterminer à quel niveau l'organisme ou le groupe souhaite faire son évaluation. Ce niveau est appelé le niveau de solution.

Il est important de bien définir le niveau de solution. L'expérience révèle qu'il est difficile d'inclure plus de trois niveaux de complexité dans une même évaluation. Pour faire une évaluation complète d'une situation, on ajoutera au niveau de solution le niveau qui se trouve au-dessus (le contexte immédiat) et celui qui se trouve immédiatement au-dessous (le niveau de détail minimum pour le niveau de complexité choisi).

Par exemple, si un organisme travaille au niveau du village, il faudrait retenir le village comme niveau de solution, les exploitations agricoles comme niveau inférieur et le bassin hydrographique, le district ou le territoire comme niveau supérieur. Si un organisme oeuvre à plusieurs niveaux, les personnes chargées de concevoir l'évaluation devront déterminer quel est le niveau de résolution le plus pertinent ou le niveau qui englobe les priorités ou les besoins prioritaires éventuels de l'organisme.

Définir l'ordre d'analyse pour les différents niveaux de complexité

À ce stade, il convient d'établir l'ordre d'analyse des niveaux de complexité choisis. Selon les besoins et les préférences de l'organisme, on pourra aller du niveau de complexité supérieur au niveau de complexité inférieur, ou vice versa. L'important n'est pas tant l'ordre en soi que le fait que tous acceptent et comprennent l'ordre d'évaluation. L'analyse est ensuite faite à chaque niveau de complexité, dans l'ordre convenu.

À partir de ce point, le travail passera par une série de cycles au cours desquels les différents niveaux de complexité seront analysés et évalués dans l'ordre convenu. Cela fait, on procédera à l'analyse générale. Le processus d'analyse de chacun des niveaux de complexité est décrit dans la section qui suit.

Décrire le niveau de complexité choisi

La description du niveau de complexité choisi doit porter notamment sur les aspects écologiques et sociaux correspondant au niveau analysé. La description de la dimension écologique inclut généralement la situation géographique, la topographie, l'hydrographie, le climat, les sols et la diversité biologique. La description de la dimension sociale comprend généralement la population (groupes ethniques, migrations), la production (activités et systèmes de production, technologie, capacité de production et ressources naturelles), l'économie (de la micro-économie à la macro-économie, selon le niveau à l'étude), la culture (valeurs, religion, créations artistiques), les infrastructures (communications, services), les institutions et

la société (organismes de base, leadership, conflits, niveau de vie). Le choix des aspects à envisager dépendra du niveau de complexité.

Il est recommandé que cette description prenne la forme d'un document officiel. L'important est de s'assurer que les différents aspects sont connus et de réunir les renseignements pertinents.

Établir des cartes de base

Des cartes de base sont établies pour chaque niveau de complexité. Elles doivent comporter le tracé géographique du secteur et les subdivisions correspondantes du niveau qui se trouve immédiatement au-dessous. Par exemple, si les niveaux choisis sont la province, le district et le quartier, la carte de base de la province doit présenter le tracé de la province et les limites des districts.

Les cartes de base servent à présenter des renseignements essentiels, fût-ce de façon grossière; l'idée n'est pas d'obtenir des cartes extrêmement soignées. Il peut s'agir de cartes sommairement tracées ou de cartes produites à l'aide de programmes informatiques qui permettent à l'utilisateur de reporter rapidement des renseignements sur la carte et d'obtenir des cartes de grande qualité (le *Map Maker* qui est décrit dans la brochure intitulée *Aperçu* en fournit un exemple).

Classer par ordre hiérarchique les aspects à évaluer

Il est important que l'évaluation soit globale et méthodique. Une évaluation globale permettra de tenir compte de tous les facteurs; une évaluation méthodique permettra d'ordonner logiquement les éléments. Pour faire une analyse méthodique de la durabilité, il faut en classer les éléments par ordre hiérarchique.

Selon la CAPR, les questions devraient être classées en cinq strates :

1. système;
2. sous-système;
3. dimensions;
4. éléments;
5. indicateurs.

Système : écosystème et population du niveau de complexité devant être évalué.

Sous-systèmes : on distingue deux sous-systèmes, le sous-système humain et le sous-système écologique. Le sous-système humain comprend tous les aspects de l'activité humaine : production, économie, culture, morale, religion, démographie, droits de la personne, etc. Le sous-système écologique comprend tous les aspects biophysiques. Les deux sous-systèmes sont fixes et indépendants du niveau de complexité de l'évaluation. Il est impossible de faire une analyse sérieuse de la durabilité sans envisager les deux sous-systèmes.

Dimensions : les dimensions qui devraient être analysées avec la CAPR sont les suivantes :

sous-système écologique	caractère naturel dégradation biodiversité
sous-système humain	production économique valeurs attitudes organisation pouvoir

Éléments : à chaque dimension correspond une série d'éléments à envisager. Cette subdivision permet une analyse précise et pratique. Pour définir les éléments, il faut poser la question «Que va-t-on mesurer?». La façon de mesurer est abordée dans la définition des indicateurs.

Indicateurs : les indicateurs sont des mesures précises utilisées dans l'évaluation de chaque élément. Ils doivent être définis pour chaque niveau de complexité, compte tenu d'autres aspects comme la disponibilité des données, la facilité de collecte des données, les ressources humaines et financières disponibles, etc.

Définir et choisir des éléments et des indicateurs

Il importe que la définition et le choix des éléments et des indicateurs soient faits avec le concours de tous les intervenants. Il faut au moins que tous les membres de l'organisme qui fait l'évaluation participent au choix des indicateurs. Quand cela est possible, des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux devraient être associés au processus.

La hiérarchie décrite ci-dessus sert à définir les éléments et les indicateurs de chaque niveau de complexité. L'exemple d'application 1 (éléments et indicateurs retenus dans le projet de la Sierra Nevada et Santa Marta, en Colombie, au niveau municipal) est présenté à titre indicatif, non comme modèle à suivre.

La définition des indicateurs doit comprendre au moins les éléments suivants :

- une description;
- une indication de la nature de l'indicateur (objectif ou subjectif);
- les moyens de mesure (formule dans le cas d'indicateurs objectifs et critères d'admissibilité dans le cas d'indicateurs subjectifs);
- l'échelle de valeurs ou de jugement en fonction de laquelle les mesures pourront être considérées comme bonnes ou mauvaises. L'échelle de valeurs devrait si possible être la même pour tous les indicateurs (1 à 3, 0 % à 100 %, etc.). Dans tous les cas, les valeurs extrêmes devraient avoir la même signification; la valeur la plus élevée devrait, par exemple, toujours correspondre à la situation la plus souhaitable, la plus durable. Les indicateurs retenus peuvent aussi bien être objectifs que subjectifs. Les participants doivent s'entendre quant à l'interprétation des indicateurs subjectifs.

Mesurer les indicateurs

Les indicateurs sont mesurés pour chaque niveau de complexité à évaluer.

Il est généralement plus simple de déterminer la valeur d'un indicateur objectif, puisque celle-ci dépend de données quantitatives. Toutefois, il convient d'évaluer la qualité des indicateurs quantitatifs du point de vue de la pertinence et de la précision des données (actualité des données, méthode d'obtention, représentativité, etc.). Des analyses statistiques peuvent être appliquées à la plupart des données quantitatives.

Les indicateurs subjectifs ou qualitatifs sont souvent aussi fiables — et dans bien des cas, plus fiables — que les données quantitatives. Ils permettent d'apprécier des situations qui ne peuvent pas faire l'objet de mesures quantitatives. Dans toute estimation subjective, il importe de définir et de décrire les critères retenus afin que les résultats puissent être clairement compris et réutilisés. Les données qualitatives peuvent être présentées sous forme d'échelle; il suffit pour cela de définir l'étendue des positions possibles et d'appliquer une échelle de classement entre les deux situations extrêmes. La définition des échelles devrait être un processus participatif. Des personnes qui connaissent bien la question à l'étude devraient aider à définir les critères à utiliser. La discussion et les différences d'opinions sur les échelles et les valeurs présentent parfois plus d'intérêt que les données elles-mêmes.

Définir la fiabilité des données

La fiabilité des données utilisées doit être envisagée au moment de choisir les indicateurs. Ces renseignements sont importants quand vient le temps de prendre des décisions et plus tard, pendant le contrôle. Les décisions qui s'appuient sur des renseignements moins fiables doivent être contrôlées de plus près. De plus, on aura intérêt à noter le degré de fiabilité des données, car ce renseignement pourra servir plus tard.

Agréger les valeurs des indicateurs, des éléments, des dimensions et du système

L'agrégation des valeurs des indicateurs permet d'obtenir la valeur de l'élément correspondant. On agrège ensuite les valeurs des éléments pour déterminer la valeur des dimensions, puis les valeurs des dimensions pour obtenir la valeur des sous-systèmes. L'«indice» de durabilité s'obtient en additionnant les valeurs des deux sous-systèmes.

L'agrégation peut se faire d'au moins deux manières différentes : en fonction de moyennes simples et en fonction de moyennes pondérées. On utilise les moyennes simples quand les indicateurs sont d'importance égale. Il faut donc prendre soin, au moment de choisir les indicateurs, de retenir des indicateurs de même importance et éviter par conséquent d'employer des indicateurs très importants en même temps que des indicateurs beaucoup moins importants. Les valeurs sont simplement totalisées et une valeur moyenne est calculée. Les moyennes pondérées s'utilisent quand les indicateurs n'ont pas la même importance. Un facteur de pondération est attribué à chaque indicateur en fonction de l'importance relative de l'indicateur par rapport aux autres indicateurs. Les valeurs des indicateurs pondérés sont ensuite totalisées et une moyenne est calculée.

Par exemple, si l'on a obtenu des valeurs estimatives de 2, 3 et 4 pour trois indicateurs dont le facteur de pondération est respectivement 1, 3 et 3, la somme est égale à $(2 \times 1) + (3 \times 3) + (4 \times 3) = 23$. Le facteur de pondération global est $(1 + 3 + 3) = 7$ et la moyenne pondérée est égale à $23 \div 7$, soit 3,2. Comme on peut le voir, cette valeur est différente de la moyenne simple (qui aurait été 3).

Les éléments et les dimensions peuvent faire l'objet d'une estimation à condition que les hypothèses de départ soient clairement énoncées.

Il est à noter, enfin, qu'il convient de retenir l'un des deux critères suivants pour l'agrégation :

- Le critère du minimum, en vertu duquel la valeur agrégative est égale au jugement le plus défavorable. Si, par exemple, une variable comporte trois indicateurs qui ont été jugés respectivement bon, acceptable et mauvais, elle sera jugée globalement mauvaise. Ce système permet

d'éviter l'effet de compensation, en vertu duquel un jugement favorable compense (et, par conséquent, masque) un jugement défavorable.

- Le critère de la moyenne, en vertu duquel le jugement global équivaut à la moyenne des jugements. Dans l'exemple précédent, la situation aurait été jugée globalement acceptable. On part du principe que le système précédent tend à privilégier les aspects négatifs et que, par conséquent, toutes les situations ont tendance à être extrêmes. On ne peut donc pas faire une distinction adéquate entre les situations intermédiaires, qui sont pourtant la majorité.

Les deux méthodes ont leurs avantages et leurs inconvénients. C'est pourquoi la solution consiste à s'entendre sur l'emploi de l'une ou de l'autre et à l'expliquer clairement, afin que les préjugés ressortent bien.

Cartographier les indicateurs

Toutes les données obtenues sur les indicateurs, les éléments, les dimensions et les sous-systèmes doivent ensuite être reportées sur des cartes. L'établissement de cartes est un aspect clé de la CAPR. La carte ne doit pas être considérée comme un produit fini à présenter, mais comme un instrument de travail. Elle sert à orienter concrètement la discussion. Toutes les valeurs des indicateurs, qu'elles aient été mesurées ou estimées, doivent être reportées sur des cartes pour tous les secteurs et non pas seulement pour quelques situations-pilotes. Cela pourra permettre d'identifier des secteurs où l'on manque de données ou qui présentent des problèmes. En établissant toujours les cartes de la même manière, il devient plus facile de comparer des situations différentes, des endroits différents et des moments différents. L'objectif devrait être de parvenir à un niveau d'information uniforme pour toute la région et non pas seulement pour les secteurs d'accès facile ou qui se trouvent à proximité des points de travail ou du domicile du personnel associé au projet.

Des cartes doivent être établies tant que l'évaluation se poursuit. Elles doivent demeurer affichées en permanence afin que chacun puisse revenir sur les indicateurs qui ont déjà été examinés et utiliser les renseignements disponibles pour étayer sa position ou pour contester des hypothèses antérieures.

Une fois qu'on se sera entendu sur l'ensemble des indicateurs et leur valeur, on se livrera à un exercice d'agrégation, jusqu'à ce qu'on puisse avoir une représentation de l'ensemble du système. Les indicateurs, les éléments et les dimensions seront tous passés en revue et situés sur une carte. L'exercice terminé, il restera à préparer et à distribuer un ensemble de cartes ainsi établies pour que chacun puisse les utiliser dans son travail quotidien.

Importance des cartes

Employer des cartes dans le cadre de projets concernant l'environnement n'est certainement pas nouveau. Toutefois, il arrive trop souvent que les cartes soient considérées comme des objets précieux qui doivent rester accrochés aux murs ou dans des salles de cartographie. Si les cartes ne sont pas préparées et utilisées par les personnes qui s'intéressent directement aux problèmes d'environnement ou de ressources naturelles, elles perdent la faculté de devenir des instruments de compréhension, de décision et de communication.

Le simple fait d'extraire des renseignements de tableaux et de documents et de les porter sur une carte permet de les mettre en contexte. De nombreux projets et programmes environnementaux comportent surtout des «projets-pilotes» dans lesquels certains secteurs ou points sont étudiés à fond, mais qui fournissent peu de renseignements sur la situation d'ensemble. Placer des données sur une carte permet de connaître l'importance globale des renseignements disponibles.

Chose plus importante encore, les cartes sont des représentations de la réalité géographique. En travaillant sur des cartes de différentes échelles, on peut faire un lien entre la réalité géographique et le processus d'évaluation de la CAPR. D'autre part, associer des éléments de la CAPR à des cartes oblige les utilisateurs à situer leur travail dans la réalité.

La région visée par le projet ou le programme doit être entièrement cartographiée dès le départ, même si les renseignements disponibles sont rudimentaires. L'échelle de travail choisie devrait être comparable à celle du niveau de complexité. Les décisions relatives aux priorités de recherche et à la nature des données à recueillir seront guidées par la nécessité d'améliorer continuellement la fiabilité de la carte.

Identifier les lacunes de l'information

Les lacunes de l'information (ce qui est inconnu ou mal compris) deviennent évidentes au moment de mesurer les valeurs des indicateurs. Leur identification sera d'une grande utilité pour l'organisme ou le groupe qui fait l'évaluation. Celui-ci devra en prendre note avec soin et se servir de cette information lors de la prise de décisions et, ultérieurement, pour contrôler l'évolution des lacunes. Celles-ci devraient évoluer avec le temps.

Il est utile de garder une liste des lacunes d'information dans un endroit facilement accessible, afin que les membres du groupe d'évaluation puissent y ajouter de nouveaux éléments et réfléchir à des moyens de les combler. La liste finale des lacunes et des données fiables joue un rôle important dans la transmission et le développement de la mémoire de l'organisme.

Porter des jugements

Jusqu'ici, le travail a consisté à produire des cartes et des données permettant de faire des comparaisons entre différents éléments d'un même niveau de complexité. L'étape suivante consiste à utiliser les renseignements recueillis pour évaluer ce qui est bon, acceptable ou mauvais du point de vue de la durabilité. Une échelle numérique devrait être définie à cette fin pour chaque indicateur.

Comme les jugements sont fondés sur les valeurs personnelles, organisationnelles et culturelles de ceux qui font l'évaluation, il n'est pas possible de faire de recommandations sur la manière de juger. Des personnes différentes jugeront différemment le même ensemble de données. Comme ce problème est insoluble, la seule façon de l'aborder correctement consiste à faire preuve de transparence. Cela signifie qu'il faut indiquer clairement ce qui sera jugé bon ou mauvais (ou souhaitable ou indésirable) et expliquer comment ces critères sont utilisés pour définir des niveaux qui distinguent le bon du mauvais pour chaque indicateur et chaque élément.

Répéter le processus à d'autres niveaux

Une fois que la méthode a été appliquée au premier niveau de complexité, on l'applique successivement à chacun des autres niveaux choisis. Au besoin, on modifiera les variables et les indicateurs de manière à les adapter à la réalité des nouveaux niveaux analysés.

Évaluer globalement la situation

Après avoir analysé chacun des niveaux de complexité, il faut évaluer globalement la situation en vue de définir des actions prioritaires. Comme on l'a vu dans la description du cadre conceptuel, l'évaluation vise à favoriser la réflexion et à mener à de meilleures décisions.

Trois étapes sont recommandées.

- Définition prioritaire de la mission et des objectifs de l'organisme. Cet exercice permet de préciser le «champ d'action».
- Établissement d'une liste de thèmes et de sujets d'action possibles cadrant avec la mission et les objectifs prioritaires. La liste devrait comprendre les dimensions, les éléments et les indicateurs qui concernent directement le champ d'action. On analysera aussi les circonstances qu'ils décrivent (problèmes de grands secteurs, problèmes de petits secteurs, mode de subdivision des problèmes en problèmes de plus petite taille, mode d'association des données descriptives aux problèmes, éléments du niveau supérieur ayant une incidence sur la situation, etc.) pour trouver de nouveaux thèmes.
- Classement des thèmes et des actions par ordre de priorité, en fonction des moyens de l'organisme et de sa capacité de mettre en oeuvre les actions envisagées. En cernant l'écart qui existe entre les actions envisagées et les mesures prises à l'heure actuelle, il sera plus facile d'identifier les modifications requises au niveau de l'organisme.

Prendre des décisions

L'évaluation vise à améliorer la prise de décisions en ce qui concerne l'action. L'organisme ou le groupe qui fait l'évaluation doit examiner en parallèle les mécanismes auxquels serviront les résultats de l'évaluation. Ces résultats comprennent notamment les priorités définies et les lacunes de l'information. Il faut prévoir que les décisions prises après une évaluation viseront en partie à combler des lacunes de l'information et à améliorer l'état des connaissances sur la situation actuelle.

Préparer un rapport de travail

Il convient enfin de compiler les données recueillies et produites, les cartes et leurs critères d'établissement, les résultats des analyses, les décisions convenues et les autres résultats du travail en vue de préparer un document. Ce document devrait être envoyé à d'autres organismes qui travaillent dans la même région ou qui s'intéressent à des questions analogues dans d'autres parties du pays ou dans d'autres pays, aux bailleurs de fonds, tant pour leur donner une idée de la capacité d'analyse et de réflexion de l'organisme qu'en vue de contribuer au travail des autres.

Le document fournira également une référence utile pour d'éventuels exercices analogues et il aidera à cerner les tendances de différents processus et, de ce fait, à donner une meilleure vision de l'avenir. Parallèlement, l'analyse de rapports successifs mettra en évidence l'évolution du cadre conceptuel de l'organisme et de sa capacité de réflexion.

Diffuser et étudier le document au sein de l'organisme

Le document doit aussi circuler parmi les membres de l'organisme si l'on veut que ceux-ci l'examinent et en discutent. Il fournit au personnel une base de consensus explicite et il constitue une étape importante de l'unification des critères et des priorités auxquels le personnel doit revenir chaque fois qu'il y a lieu de reconsidérer des discussions ou des accords, d'étayer des positions ou des propositions, etc. Bref, le document devrait devenir un foyer tangible et évolutif de la mémoire de l'organisme.

Application de la CAPR à différentes situations

L'expérience a montré que la CAPR est une méthode utile à plusieurs égards :

- comme première évaluation diagnostique pour la conception et la mise en place de projets et de programmes axés sur le développement rural durable ainsi que la gestion des ressources naturelles et de la conservation et pour des activités analogues comportant des aspects environnementaux et sociaux;
- dans le cadre d'évaluations périodiques prévues dans les cycles de programmes et de projets;
- dans une évaluation générale de la situation à différents niveaux de complexité;
- comme moyen d'évaluation générale utilisé périodiquement pour déceler des tendances écologiques et sociales.

La CAPR et la méthode du cadre logique (MCL)

La méthode du cadre logique est une technique de planification et d'évaluation de projet qui a été adoptée par un grand nombre d'organismes de financement à travers le monde. L'un de ses aspects fondamentaux est l'établissement d'un «arbre de problème» qui sert ensuite à préciser les objectifs et les activités d'un projet. En Colombie, la GTZ (Allemagne) a encouragé la *Fundación Pro-Sierra Nevada* à appliquer la méthode du cadre logique à la planification d'une stratégie de conservation de la Sierra Nevada.

La MCL s'est révélée un outil fort intéressant, bien qu'elle comporte quelques points faibles à certains égards. La méthode suppose, par exemple, la définition d'indicateurs explicites permettant de mesurer différents objectifs ainsi que les résultats obtenus. Elle suppose en outre que les moyens de vérification et les hypothèses soient énoncés. Il arrive souvent que cette tâche ne soit pas bien comprise ou soit faite rapidement et superficiellement, uniquement pour satisfaire aux exigences des organismes de financement.

Application de la CAPR à différentes situations (suite)

Dans le projet de la Sierra Nevada (décrit dans le document intitulé *Aperçu*), la CAPR s'est révélée un précieux complément dans la préparation du cadre logique. La CAPR peut servir à définir une vue globale du cadre d'un projet et être assimilée à une hypothèse décrivant les relations entre la population et l'écosystème et les processus sociaux et écologiques correspondants. Cette hypothèse mène directement à l'établissement d'un «arbre d'hypothèse» qui peut être étudié en parallèle avec l'«arbre de problème». Elle peut en ce sens aider à mieux préparer le cadre logique, ce qui devrait permettre d'avoir des projets plus pertinents et plus efficaces.

Exemple d'application 1 :

Analyse de durabilité au niveau de la région Stratégie de conservation de la Sierra Nevada de Santa Marta, Colombie (ECSN)

L'ECSN est un projet de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* issu d'un atelier-diagnostic organisé dans la région en 1988. Après l'atelier, des consultations ont été menées auprès de groupes indigènes, de collectivités agricoles, d'organismes régionaux et de quelques représentants du secteur privé. Les consultations ont porté sur les moyens d'aborder la grave crise environnementale et sociale de la région. Divers intervenants ont insisté sur la nécessité de préparer une stratégie d'action avec les groupes et les participants intéressés. Il en a résulté en 1993 un projet de définition d'une stratégie de conservation qui a reçu l'appui de l'UICN et de la GTZ (Allemagne).

La définition de la stratégie de conservation s'est faite dans le cadre d'une démarche de participation et de réflexion sur la situation de la Sierra Nevada. La tâche la plus importante a consisté à recueillir et à diffuser les vues et les propositions des principaux protagonistes — c'est-à-dire des personnes qui résidaient dans la Sierra Nevada ou qui avaient des décisions à prendre à son sujet. L'objectif était de définir des options qui pourraient servir de base à l'établissement d'un plan d'action pour la région sur lequel tous s'entendraient. La version préliminaire d'un document qui pourrait être officiellement ratifié est actuellement à l'étude.

En 1995, on a fait une évaluation des progrès de la région vers la durabilité au niveau municipal (dans cette région, les provinces sont divisées en municipalités qui sont elles-mêmes subdivisées en districts). Le travail a été fait par l'équipe de l'ECSN et d'autres membres du personnel de la fondation. Cette expérience a servi à définir et à tester la méthode proposée ici et elle est présentée ci-dessous à titre d'exemple.

Système

La région de la Sierra Nevada de Santa Marta se trouve sur la côte des Caraïbes de la Colombie. Située à seulement 40 kilomètres à l'intérieur des terres, la Sierra Nevada atteint une altitude de 5 800 m, ce qui en fait la plus haute chaîne de montagnes côtière du monde. D'une superficie de 21 159 km^2, la région comprend 3 «départements» urbains et 11 municipalités.

La stratégie porte sur chacune des 11 municipalités. Les deux sous-systèmes présentés dans la méthode — le sous-système écologique et le sous-système social — ont été adoptés.

Dimension, éléments et indicateurs

sous-système écologique

Dimension	Éléments	Indicateurs
caractère naturel	relation entre les écosystèmes naturels et les écosystèmes modifiés	proportion des écosystèmes naturels (protégés et modifiés) par rapport à la superficie totale
biodiversité	protection d'échantillons représentatifs d'écosystèmes naturels	proportion des écosystèmes dont une partie est protégée par rapport au nombre total d'écosystèmes
dégradation	érosion du sol	estimation subjective du degré d'érosion du sol estimation faite par des personnes expérimentées de la région

Sous-système social

Dimension	Élément	Indicateurs
base de production	niveau de revenu	estimation subjective des terres agricoles disponibles et du niveau de revenus relatifs. Estimation faite par des personnes expérimentées de la région
	disponibilité des terres agricoles	
valeurs	notion de progrès	estimation subjective de la signification du progrès pour la population (richesse matérielle ou statut). Estimation faite par des personnes expérimentées de la région
	valeurs de remplacement	estimation subjective de l'existence de valeurs de remplacement pour la consommation (attachement à la terre, force de la structure familiale, attachement aux traditions)
attitudes	savoir/sensibilisation/ action	estimation subjective du niveau de connaissance des problèmes environnementaux, de la sensibilisation à la nécessité de changer des attitudes individuelles et des mesures concrètes qui ont été prises. Estimation faite par des personnes expérimentées de la région

suite page 34

suite de la page 33

Dimension	Élément	Indicateurs
	respect des droits individuels	estimation subjective du niveau de violence (décès, enlèvements, menaces). Estimation faite par des personnes expérimentées de la région
organisation	organismes locaux	nombre actuel d'organismes locaux (organismes indigènes, associations d'agriculteurs, comités de développement, groupes de quartier, etc.)
	négociation	nombre d'instances permanentes auxquelles participent des intervenants ayant des intérêts différents (comités de gestion des terres, etc.)

Une échelle de 1 à 5 a été définie pour chaque indicateur. Dans le cas des indicateurs mesurables, la valeur maximale a été fixée à 5 et la valeur minimale à 0. L'échelle a été divisée en intervalles égaux. Pour les indicateurs estimés, on a établi, à l'occasion d'une réunion spéciale à laquelle assistaient des participants expérimentés, les conditions qui recevraient les valeurs maximales (5) et minimales (0).

Après avoir obtenu les valeurs, on les a reportées individuellement sur une carte. Les valeurs moyennes des indicateurs ont ensuite été totalisées pour les éléments, les dimensions et les systèmes; il n'a pas été fait de pondération. Les valeurs agrégées ont également été portées sur la carte, comme indiqué.

Résultats de l'expérience

De façon générale, l'expérience a principalement suscité une réflexion interne dont se dégagent les aspects suivants :

- Une prise de conscience des lacunes des connaissances de l'organisme dans certains secteurs et de la nécessité de recentrer ses efforts pour corriger cette situation.
- Un constat du fait que le niveau de connaissance de l'organisme au sujet de la région est inégal. Certains secteurs sont bien connus, alors que d'autres ne le sont que superficiellement. Cela a mis en évidence la nécessité pour l'organisme de concentrer ses efforts dans certains secteurs (ce qui a été fait ultérieurement), particulièrement dans le sud de la Sierra.
- Un débat animé sur les variables, certains indicateurs choisis et la façon d'en déterminer la valeur. Il a aussi été proposé que des variables concernant la production agricole et forestière (qui a des liens très importants avec les questions écologiques et sociales) soient ajoutées ainsi que certains indicateurs comme les valeurs de rechange, bien qu'ils soient imprécis.

Le processus de réflexion interne a ainsi abouti à une série de décisions visant à améliorer le travail de l'organisme sur le terrain.

Exemple d'application 2 :

Analyse de durabilité au niveau de l'exploitation agricole CATIE — OLAFO (Petén, Guatemala)

Le projet OLAFO (conservation et développement durable en Amérique centrale) est actif dans la région du Petén, au Guatemala, depuis 1989. Le projet a été lancé par le *Tropical Agricultural Training and Research Centre* (CATIE) et appuyé par l'Organisation suédoise pour le développement international, le DANIDA et le NORAD. Le projet vise à vérifier la faisabilité d'une gestion durable et diversifiée de la forêt primaire par les collectivités locales. Les activités portent sur la gestion de la forêt primaire en vue d'en extraire des ressources ligneuses et non ligneuses (*xate, bayal*) et sur l'amélioration des méthodes appliquées aux cultures traditionnelles (le maïs, par exemple), l'introduction d'autres productions durables comme le miel et l'utilisation d'arbres fourragers indigènes dans l'alimentation des chèvres domestiques. Deux des quatre écosystèmes types proposés par Prescott-Allen (1991) (naturel, d'extraction, cultivé et construit) ont été trouvés (les écosystèmes d'extraction et cultivé). Les deux autres naturel (jamais touché par l'homme) et construit, n'ont pas été inclus du fait de leur place marginale dans les systèmes analysés.

En 1995, on a fait une évaluation de la durabilité des systèmes améliorés et traditionnels (Reyes, 1996) en fonction des lignes directrices proposées par Imbach (1995). L'évaluation s'appuyait sur la structure proposée dans ce document et a permis de définir des variables et des indicateurs adaptés à la situation. Contrairement à ce qui est proposé dans la CAPR, toutefois, on a étudié trois sous-systèmes (le sous-système écologique, le sous-système économique et le sous-système social) au lieu de deux. Ce genre de modification est parfaitement acceptable, dans la mesure où la démarche n'est pas axée sur l'obtention de résultats quantitatifs, mais sur le développement d'un processus de réflexion ayant pour but d'améliorer la prise de décisions.

Les indicateurs et les éléments retenus pour le système agricole de San Miguel (Petén) sont présentés ci-dessous.

Sous-systèmes
Trois sous-systèmes ont été envisagés (écologique, économique et social).

Dimensions, éléments et indicateurs
Entrent sous cette rubrique les systèmes exploitables comme l'exploitation forestière et les ressources non ligneuses.

Sous-système écologique

Dimension	**Élément**	**Indicateurs** (seulement dans le cas de l'exploitation forestière)
condition du peuplement naturel	structure du peuplement	% d'arbres à récolter (par comparaison au même pourcentage dans une région analogue sauvage)
niveau d'exploitation	intensité de la récolte	comparaison entre la surface terrière rentable et la surface terrière d'une future récolte. Comparaison entre le volume récolté et le volume autorisé dans le programme de gestion. Comparaison entre l'accroissement de diamètre réel et l'accroissement de diamètre utilisé dans le plan de gestion
	sélectivité de la récolte	indice de sélectivité de la récolte Indice fondé sur le rapport entre la proportion de différentes essences dans la forêt et les essences récoltées
impact écologique de l'extraction	dégradation du sol et de la végétation	% du sol découvert après l'exploitation (par comparaison avec le maximum de 8 % recommandé par l'OIBT). % de dégradation de la végétation restante (par comparaison avec le maximum de 15 % recommandé par l'OIBT)

Example d'application 2

Sous-système économique

Dimension	Élément	Indicateurs
revenu familial	revenu familial	ressources familiales (revenu total monétaire et non monétaire – dépenses monétaires) + variations des stocks prestations sociales par journée de travail
comportement des entreprises	flux monétaire	flux net (revenu monétaire – dépenses monétaires)
	résultats des entreprises	revenu net (revenu total – coûts fixes totaux et charges variables – amortissement – rendement du capital)
diversité des cultures	végétation cultivable	comparaison du nombre d'espèces cultivables et du nombre d'espèces cultivées (avec prix du marché et prix connus)

Sous-système social

Dimension	Élément	Indicateurs
sécurité	accès aux ressources naturelles	droits légaux d'accès
	emplois	période d'accès garantie. Comparaison du nombre d'emplois créés par l'unité de production et de la main-d'oeuvre familiale disponible
organisation	situation	niveau d'auto-gestion. Nombre de membres de groupes locaux organisés (coopératives, associations, comités, etc.)
limites à l'amélioration	formation scolaire	alphabétisation, éducation primaire complète

Comme dans l'exemple présenté à la section précédente, la valeur de chaque indicateur a été estimée en fonction d'une échelle de 1 à 5. Les valeurs ont ensuite été agrégées à l'aide de moyennes pondérées. Pour établir les moyennes, on a attribué un facteur de pondération de 1 à 3 à chaque indicateur et on a multiplié la valeur de l'indicateur par le facteur de pondération. Les résultats ont été totalisés, puis divisés par la valeur totale des facteurs de pondération.

Résultats de l'expérience

Les responsables du projet OLAFO ont eu recours à ce processus d'évaluation pour favoriser la réflexion chez les membres de l'équipe. La démarche a contribué à renforcer un certain nombre de conclusions antérieures et à mettre en évidence de nouvelles questions. En voici quelques exemples :

- La comparaison entre les systèmes de production agricole traditionnels et les systèmes améliorés a confirmé que ces derniers permettaient une meilleure durabilité.
- Les deux principaux facteurs qui expliquaient la réussite du système amélioré étaient l'accès à long terme aux ressources naturelles assuré aux collectivités par le mécanisme des concessions forestières collectives et la création d'emplois à l'échelon local, par le biais d'activités forestières confiées à la gestion des collectivités.
- La concentration de l'exploitation forestière sur un petit nombre d'essences nuit à la durabilité à long terme de l'activité forestière. Le phénomène a été accepté comme un compromis à court terme, mais il a suscité un nouveau projet d'examen de la question de la commercialisation du bois et des moyens d'élargir l'éventail des essences exploitées.

L'exercice a en outre fourni un appui de taille au lancement d'un nouveau projet d'extension des systèmes améliorés à d'autres collectivités du Petén.

Autres lacunes à combler et remarques finales

Le développement de la CAPR n'est pas encore terminé. Divers aspects restent à étudier, développer et tester d'ici peu. En voici quelques-uns :

- **Modes d'agrégation des données**. Comme l'évaluation vise à améliorer la prise de décisions, il est nécessaire de porter des jugements et de prendre des décisions concrètes en s'appuyant sur des renseignements de toutes sortes. Le mode de traitement et d'agrégation des données dans la CAPR doit faire l'objet d'une analyse plus approfondie, principalement en ce qui concerne l'attribution de facteurs de pondération qui témoignent de l'importance relative de l'indicateur.
- **Rapports entre les niveaux**. La CAPR s'appuie sur une méthode équilibrée d'analyse de situations à un certain niveau de complexité, mais les questions qui concernent les relations entre les niveaux de complexité n'ont pas été examinées à fond. Des faiblesses ont été observées au chapitre des rapports entre les niveaux analysés et certains facteurs globaux (marchés internationaux, accords et traités mondiaux, etc.).
- **Concept du territoire**. Dans la CAPR, il est proposé que le territoire serve de catégorie intermédiaire permettant de réunir des caractéristiques sociales et environnementales dans un secteur présentant des caractéristiques analogues. Ce concept devra être confirmé par la pratique.
- **Adaptation de la CAPR à différents niveaux de décision**. Ce document a été rédigé à l'intention du personnel technique travaillant dans le domaine du développement rural, du développement durable et de la gestion des ressources naturelles. Toutefois, les principes et les concepts de la méthode peuvent être adaptés à un large éventail de domaines.

Nous avons dit au départ que la CAPR vise à tenir compte de tous les aspects de la situation (organisme, protagonistes, contexte, contrôle, évaluation), la participation, l'analyse, la réflexion et la cartographie s'appuyant sur un système simple de dimensions, d'éléments et d'indicateurs définis pour la situation. Cela explique qu'une évaluation fondée sur la CAPR ne débouche pas sur un simple classement en «durable» et «non durable». La méthode aboutit plutôt à une série de priorités d'action découlant d'un processus d'analyse, de réflexion et de participation

guidé par une analyse simultanée de questions sociales et environnementales et représenté au moyen de cartes.

Les résultats de l'évaluation ne sont pas un aboutissement, mais plutôt le point de départ d'un autre cycle de réflexion et d'action. Selon nous, ce mécanisme devrait nous permettre de progresser, par la négociation, vers un monde plus durable.

Bibliographie

Ayales Cruz, I., 1995, *Prospuesta para la construcción de indicadores de sostenibilidad social*, UICN, San José (Costa Rica), 39 p.

Carew-Reid, J., Prescott-Allen, R., Bass, S., Dalal-Clayton, B., 1994, *Handbook on the Development and Implementation of Strategies for National Sustainable Development*, UICN-IIED-Earthscan, Londres, 203 p.

Dudley, E., 1993, *The Critical Villager: Beyond Community Participation*, Routledge, Londres, 173 p.

Dudley, E., Imbach, A., 1996, *Organismes pensants, Caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et qui y sont réceptifs*, UICN, Gland (Suisse), 21 p.

Hodge, T., Holtz, S., Smith, C., Baxter, H., 1995, *Les sentiers de la viabilité : Mesurer le progrès*, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, Noranda, Ottawa (Canada), 229 p.

Imbach, A.C., 1995, *Assessing Progress Towards Sustainability: Learning From The Field*, document présenté à *Evaluation 95, International Evaluation Conference*, Vancouver (Canada), novembre 1995, 8 p.

Imbach, A.C., 1995, *Assessing Sustainability At The Farm Level In Agricultural Frontier Areas In Central America*, document présenté à *Evaluation 95, International Evaluation Conference*, Vancouver (Canada), novembre 1995, 8 p.

Lopez Ornat, A. (sous la direction de), 1995, *Estrategias para el desarrollo sostenible, América Latina*, UICN, Gland (Suisse), 203 p.

Maas Ibarra, R.E., 1996, *Caracterización de la sostenibilidad de ocho unidades productivas en el area del pueblo Teribe,* thèse de M.Sc., CATIE, Turrialba (Costa Rica), 242 p.

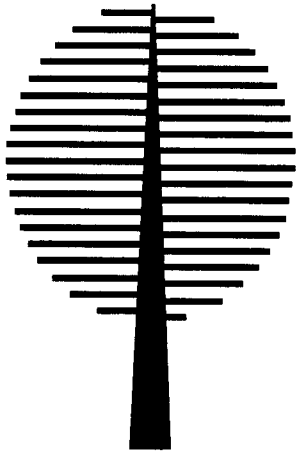
Maya, A.A., 1995, *Desarrollo sostenible: aproximaciones conceptuales*, Fundación Natura-UICN, Quito (Équateur), 141 p.

Reyes, R., 1996, *Evaluación de la sostenibilidad de sistemas de producción en San Miguel, Petén, Guatemala*, thèse de M.Sc., CATIE, Turrialba (Costa Rica), 137 p.

Trzyna, T. (sous la direction de), 1995, *A Sustainable World. Defining And Measuring Sustainable Development*, UICN-CIPA, Sacramento (Californie), 272 p.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.



Publications de cette série :

Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

Questions de survie

Baromètre de la durabilité

Organismes pensants

Évaluation de la durabilité rurale

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

IDRC CRDI
CANADA

Produit avec l'aide du Centre de recherches pour le développement international

UICN
Union mondiale pour la nature

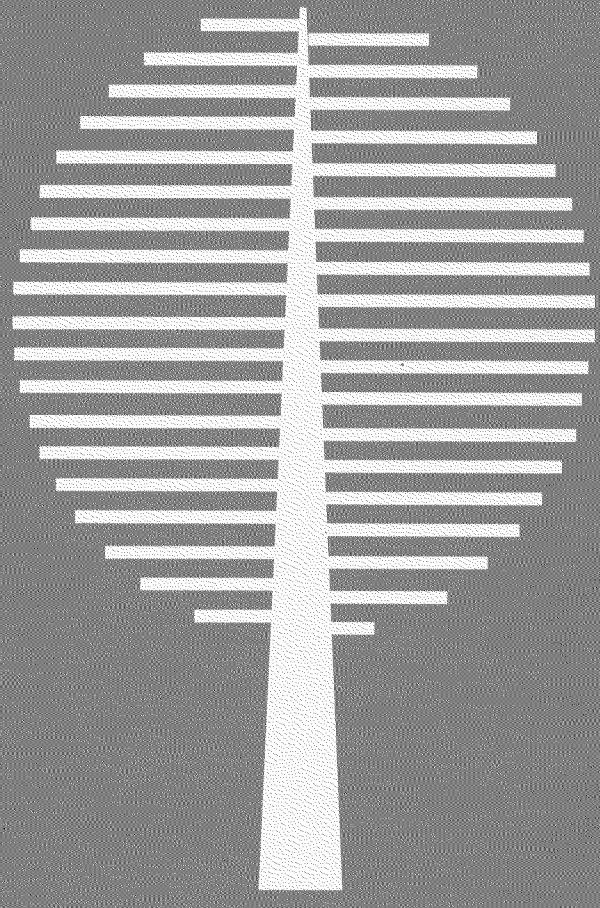
28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse
Programme des stratégies de durabilité
Tél.: ++ 4122 - 999 00 01
Fax: ++ 4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org

Methode d'Evaluation des progrès vers la durabilité

Série des outils et de la formation

Questions de survie

Méthode de questionnement pour comprendre le développement durable et équitable



Eric Dudley et Alejandro Imbach

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Questions de survie

Méthode de questionnement pour comprendre le développement durable et équitable

Eric Dudley et Alejandro Imbach

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.

Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources.
Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable du détenteur du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite du détenteur du copyright.

Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Questions de survie – Méthode de questionnement pour comprendre le développement durable et équitable. Préparé par Eric Dudley et Alejandro Imbach.

ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Questions de survie — Méthode de questionnement pour comprendre le développement durable et équitable: 2-8317-0343-3.

Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : http://www.iucn.org
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Eric Dudley et Alejandro Imbach, membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN, qui comprenait également Robert Prescott-Allen, Diana Lee-Smith, Ashoke Chatterjee, Adil Najam et Tony Hodge. Le travail du groupe était coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de sept brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept du développement durable et équitable passe selon nous, par quatre étapes fondamentales et intimement liées.

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès – les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité*. Les six autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. La brochure intitulée *Baromètre de la durabilité* peut être utilisée avec toute méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d'être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Comment utiliser les *Questions de survie* 1

Questions de survie 2

Question 1 : Changement 4

Question 2 : Problèmes 6

Question 3 : Victime 8

Question 4 : Coupable 9

Question 5 : Connaissance 11

Question 6 : Collectivité 13

Question 7 : Valeurs 15

Et après les questions 17

Figures

Figure 1. Chaîne d'influence 17

Comment utiliser les *Questions de survie*

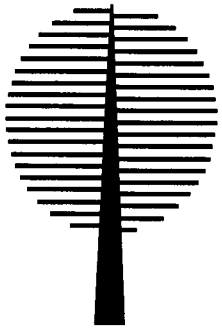
Utiliser les questions pour susciter la réflexion

«Comment utiliser les *Questions de survie?*» La réponse est simple : «De toutes les façons qui vous paraissent utiles dans les circonstances». Les questions sont uniquement des amorces de réflexion. Cette brochure peut être lue pour susciter des idées ou être utilisée en atelier pour aider à structurer une discussion.

Chaque question est suivie d'un texte qui développe l'idée derrière la question et d'exemples d'application de la question. Dans certains cas, la question est décomposée en un ensemble de questions secondaires. L'objectif n'est pas d'obtenir une liste définitive de réponses. Ce sont plutôt les idées et les échanges résultant de l'effort de réflexion suscité par les questions qui importent. Souvent, l'aboutissement le plus précieux de l'exercice est que nous sommes amenés à constater tout ce qu'il nous reste à apprendre avant d'avoir ne serait-ce que des embryons de réponses à ces questions.

La brochure peut servir à guider des débats dans le cadre d'une réunion communautaire ou d'un petit atelier réunissant des travailleurs de terrain. Néanmoins, nous prions instamment les grands organismes de ne pas l'écarter et de ne pas y voir un simple document éducatif communautaire parmi d'autres. Les *Questions de survie* ont aussi été conçues pour encourager les décideurs et les bailleurs de fonds à réexaminer leurs programmes et à se demander si leurs hypothèses s'appuient sur une compréhension claire des aspects qui sont abordés par le biais des sept questions formulées ici — et, si tel n'est pas le cas, de voir pourquoi. Nous connaissons au moins un organisme de développement où ces questions ont été prises au sérieux et ont permis un débat qui a mené à une restructuration déterminante. Les membres ont constaté que leur travail de «développement» n'avait aucun sens s'ils n'arrivaient pas à répondre aux questions. Pour arriver à y répondre, ils ont dû instituer des procédures et des structures organisationnelles qui favorisaient la réflexion et l'action (voir la brochure intitulée *Organismes pensants*).

N'hésitez pas à adapter les questions et le texte à vos besoins. La formulation particulière des questions de base en questions secondaires plus détaillées dépendra de votre auditoire. Les questions ne seront pas libellées de la même manière selon qu'elles s'adressent à des politiciens et des bailleurs de fonds internationaux ou à des écoliers et des agriculteurs. Néanmoins, les questions sous-jacentes sont essentiellement les mêmes à tous les niveaux de pouvoir et dans toutes les sphères de discussion.



Questions de survie

Développer une vision d'avenir et un sentiment d'appartenance

Nous savons tous que la vie sur terre est menacée. Les tortsé infligés à l'environnement par l'activité humaine sont en train de créer des conditions qui menacent la vie humaine, et bien des gens voient des aspects importants de leur qualité de vie se dégrader. Chaque année, un nombre croissant d'animaux, de plantes et de milieux naturels disparaissent à tout jamais. L'ampleur et la diversité des problèmes ont atteint un tel niveau que l'on ne sait quasiment plus par où commencer.

Bien que les choix environnementaux du gouvernement d'un grand pays industrialisé ou d'une entreprise multinationale soient très différents de ceux de la population d'un bidonville ou d'un village pauvre du tiers monde, les questions sous-jacentes que tous doivent se poser sont essentiellement les mêmes. Nous dégageons dans cette brochure sept questions que toute collectivité (qu'il s'agisse d'un quartier, d'une école, d'un milieu de travail ou d'un groupe de pays) doit se poser avant de définir des moyens pratiques de parvenir à un mode de vie meilleur et durable. Les questions pourront servir de point de départ :

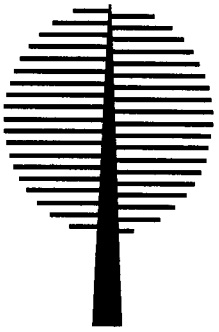
- aux décideurs d'organismes gouvernementaux et non gouvernementaux qui formulent des stratégies de développement durable;
- aux journalistes, aux groupes de pression et aux chercheurs qui mettent en question certaines politiques de développement;
- aux enseignants, aux étudiants et aux écoliers qui souhaitent mieux comprendre comment les collectivités dépendent les unes des autres et de l'environnement;
- aux organismes de développement qui sont prêts à se remettre en question et à se demander s'ils comprennent bien les hypothèses sur lesquelles s'appuie leur action;
- aux collectivités rurales et urbaines qui veulent prendre en main leur destinée;
- aux familles qui veulent commencer à faire bouger les choses.

Les questions visent avant tout à mener à la définition de moyens pratiques; elles nous amènent néanmoins à examiner des questions plus fondamentales comme :

- l'**identité** — qui sommes-nous?
- l'**objet** — pourquoi sommes-nous ici?
- la **responsabilité** — sommes-nous francs avec nous-mêmes?

Ces questions peuvent paraître passablement éloignées des préoccupations immédiates de la vie quotidienne, mais nous avons atteint un tel point de crise que les hypothèses sur lesquelles reposent le commerce, la consommation et les loisirs doivent être entièrement remises en question.

Il n'y a pas de «bonnes» réponses aux questions présentées ici. Pour parvenir à des solutions pratiques, il faudra vraisemblablement que les gens s'unissent, posent ensemble des questions et réfléchissent aux idées qui surgiront. Les réponses obtenues seront nécessairement provisoires et elles ne pourront constituer que des conjectures éclairées, compte tenu de l'état de nos connaissances. Le progrès passera nécessairement par un cycle sans fin de réflexion et d'action : poser des questions et cerner des problèmes, trouver et appliquer des solutions, puis se demander si les solutions ont réglé le problème ou si le problème avait été bien compris dès le départ. Pour entamer ce cycle, nous devons nous poser des questions.



Question 1 : Changement

En quoi votre environnement est-il en train de changer?

Les gens ont souvent l'impression que leur environnement a changé au fil des ans, mais ils ne savent pas au juste en quoi. On entend souvent des gens vivant en milieu rural dire que des flancs de montagne aujourd'hui dénudés étaient couverts d'arbres dans leur enfance ou que les pluies étaient autrefois plus abondantes et plus régulières. En milieu urbain, les gens parlent de puits qui étaient perpétuellement pleins d'eau douce et de rues qui étaient plus sûres et plus propres. Parfois, ces souvenirs sont inexacts, embellis ou exagérés; parfois aussi, les changements qui se sont produits sont encore plus grands que les gens ne l'imaginent.

Quiconque veut s'attaquer aux problèmes de l'environnement doit tout d'abord chercher à mieux comprendre :

- l'ampleur, la nature et le rythme des changements qui se sont produits;
- la forme actuelle des changements;
- les mécanismes et les causes sous-jacentes des changements actuels.

Pour arriver à comprendre le processus de changement de l'environnement, il faut être sensible à la différence qu'il y a entre le milieu naturel et le milieu cultivé. Le milieu que nous considérons aujourd'hui comme naturel a été sensiblement façonné par l'homme : les champs ont été cultivés, les terres drainées, les rivières draguées et les forêts aménagées pour la production de bois.

Il y a bien des façons d'étudier l'évolution de l'environnement. Les vieilles cartes, les récits de voyage et les photographies peuvent être des sources utiles. Dans bien des cas, toutefois, il vaut mieux s'asseoir avec un groupe de personnes qui ont vécu les changements et les écouter évoquer leurs souvenirs et donner leur avis. Il pourrait s'agir d'un groupe d'anciens dans un village ou d'un groupe de hauts fonctionnaires d'une administration nationale.

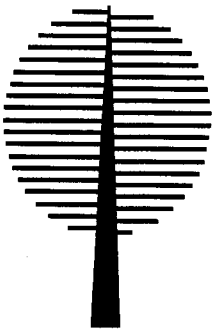
L'un des objectifs importants de cette exploration des changements passés et futurs de l'environnement consiste à essayer de préciser les signes ou les indicateurs en fonction desquels nous jugeons qu'il y a eu changement. Certains de ces indicateurs seront mesurables; ce pourra être, par exemple, la proportion des terres forestières qui ont été perdues depuis dix ans. D'autres

indicateurs tout aussi importants pourront être des changements d'ordre qualitatif, comme la qualité des aliments, de l'eau ou des services de transport.

Il ne faut pas négliger l'aspect humain dans le choix des indicateurs. Par exemple, des chiffres peuvent révéler que le nombre d'acres de terres cultivées n'a pas diminué, mais masquer le fait que le nombre d'habitants par acre de terres cultivées a augmenté ou diminué considérablement. De même, le niveau de la nappe phréatique n'a peut-être pas baissé, mais le nombre d'heures que les gens doivent consacrer chaque jour à obtenir de l'eau peut avoir augmenté sensiblement.

Même si la discussion qui entoure la question des indicateurs est importante, il ne faut pas que des considérations touchant la précision des mesures viennent l'arrêter. Les mesures sont parfois importantes, mais les statistiques demeurent sans utilité si elles ne sont pas mises en contexte au moyen d'un certain nombre de questions :

- Quels changements sommes-nous en train d'essayer de définir? Pourquoi?
- Si un changement s'est produit, à quoi s'en rend-on compte?
- Y a-t-il des indicateurs qui permettent d'établir un lien de cause à l'effet? Suffit-il de savoir que des changements sont en train de se faire?
- Quels sont les indicateurs qui sont déjà utilisés localement?



Question 2 : Problèmes

Quels sont les problèmes nés des changements? Quels sont ceux de toujours?

Il ne suffit pas de constater que l'environnement change. L'environnement ne change pas nécessairement en mal. Depuis des milliers d'années, les gens ont modifié leur environnement par la culture, l'irrigation et l'aménagement d'établissements humains, de façon apparemment durable. Dans bien des cas, ces changements ont beaucoup profité à l'humanité. Il est souvent loin d'être évident qu'un changement de l'environnement constitue un problème et les avis sont fréquemment partagés à ce sujet.

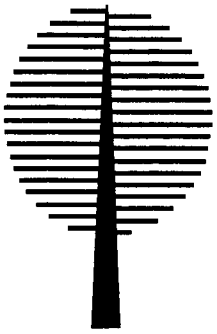
C'est le cas, par exemple, des marais qui, partout au monde, ont été drainés et utilisés à des fins agricoles ou comme lieu de peuplement. Aujourd'hui, des scientifiques estiment que ces travaux d'assèchement ont nui à l'environnement. Par contre, les populations qui ont profité directement de ces aménagements n'y voient pas de problème.

Il en va de même dans le domaine de l'exploitation forestière. L'introduction d'essences à croissance rapide a rendu de grands services en fournissant du bois de chauffage et de construction vital, mais a causé du même coup un tort immense à l'environnement. Il arrive souvent que tous s'entendent pour dire que l'environnement souffre. Pourtant, les personnes qui vivent dans ce milieu n'ont pas nécessairement l'impression que, dans l'ensemble, leur vie a empiré. L'espérance de vie et le taux d'alphabétisation ont augmenté, le taux de mortalité en bas âge a diminué, plus de gens disposent d'une quantité raisonnable d'eau et les choix qui s'offrent sont plus nombreux. Les millions de personnes qui bénéficient du développement moderne peuvent admettre que des torts sont causés à l'environnement et trouver du même coup qu'une diminution du nombre d'arbres et un air pollué sont un prix acceptable à payer.

Pour les personnes préoccupées par la situation de l'environnement, il ne sert pas à grand chose de faire campagne pour résoudre un problème si les autres n'y voient pas de problème. Les gens ne pourront se mobiliser pour sauver l'environnement que s'ils comprennent que le coût associé aux changements de l'environnement est plus grand que les avantages de la modernisation. Quand la principale préoccupation des gens n'est pas l'environnement, il faut au préalable les encourager à se poser un certain

nombre de questions qui font ressortir le lien entre le mode de vie et les dommages causés à l'environnement :

- Dans quelle mesure les avantages incontestés de la vie moderne sont-ils obtenus au détriment de l'environnement?
- Dans quelle mesure les problèmes de la vie moderne sont-ils une conséquence des changements de l'environnement?
- Dans quelle mesure la qualité de la vie risque-t-elle de se dégrader si l'on ne fait rien pour enrayer la dégradation de l'environnement?
- Quelles seraient les conséquences sur notre mode de vie de l'abandon de certaines pratiques néfastes pour l'environnement?
- Pourrait-on substituer à certaines pratiques actuelles d'autres pratiques moins dangereuses qui procureraient les mêmes avantages?



Question 3 : Victime

En quoi votre environnement se ressent-il d'agissements sur lesquels vous n'avez aucun contrôle?

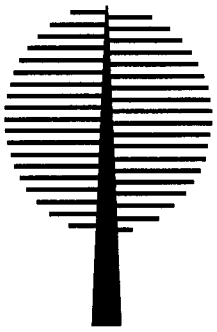
Les gens sont peu portés à conserver leur environnement s'ils ont le sentiment de n'avoir aucune influence sur les véritables facteurs qui façonnent leur vie et leur environnement. Pourquoi des villageois devraient-ils conserver le sol de leurs petites exploitations quand ils voient tous les jours des bulldozers de l'État construire des routes et des entreprises forestières abattre des forêts? Et pourquoi les gouvernements de pays du tiers monde devraient-ils faire des sacrifices pour protéger leur milieu naturel quand ils savent que l'Europe et l'Amérique du Nord sont les principaux responsables de l'épuisement des ressources et de la couche d'ozone?

Quand les gens se sentent impuissants, ils essaient soit d'oublier en profitant le mieux possible du présent, soit de se convaincre qu'il appartient à d'autres de régler les problèmes. Pour rompre ce cycle de découragement, il faut pousser les gens à sortir de leur sentiment d'incapacité et à se poser les questions suivantes :

- Qui au juste dégrade notre environnement? En quoi?
- Quels avantages en tirent-ils?
- Se rendent-ils compte des dégâts qu'ils causent?
- Profitons-nous également de cet état de chose? Dans l'affirmative, les avantages valent-ils le prix à payer?
- La situation est-elle réellement hors de notre portée? Que pourrions-nous faire pour mieux prendre les choses en main?

Nous sommes pour la plupart victimes de plusieurs effets simultanés. Nous pouvons souffrir du tabagisme de nos voisins, boire de l'eau qui a été contaminée par d'autres, inhaler des gaz d'échappement de véhicules dont profitent uniquement des entreprises privées et même souffrir des pluies acides ou des retombées nucléaires causées par des centrales de pays éloignés.

Certains coupables sont hors d'atteinte, parce qu'ils ne sont plus là; c'est le cas, par exemple, de nos ancêtres ou des entreprises étrangères qui ont exploité des ressources jusqu'à l'épuisement, puis sont partis. Toutefois, là où les dégâts se poursuivent, la réaction fondamentale est la même, quel que soit le niveau : elle consiste à établir clairement un lien de cause à effet. Une fois la culpabilité établie, plusieurs avenues s'offrent : persuasion, publicité destinée à embarasser, boycottage, action en justice, etc.



Question 4: Coupable

En quoi affectez-vous la vie d'autrui?

Nous n'avons guère de difficulté à voir en quoi notre vie se ressent des agissements d'autrui, mais il nous est plus difficile d'apprécier les torts que nous causons nous-mêmes. Et même quand nous reconnaissons les torts que nous causons, il est parfois difficile de trouver des solutions de rechange réalistes, particulièrement si nous vivons en milieu urbain et sommes tributaires de l'infrastructure complexe de la société moderne. Le caractère apparemment insoluble du problème nous pousse à l'ignorer et à porter notre attention sur des problèmes quotidiens susceptibles d'être résolus.

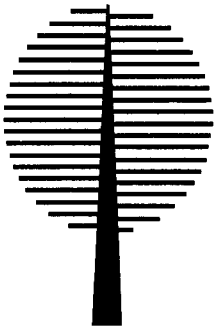
Le rôle du coupable, comme celui de la victime, se joue à divers niveaux. Nos voisins, tout comme des gens que nous ne verrons jamais, sont au rang des victimes. En règle générale, plus nous vivons dans l'abondance, plus il est probable que nous portions tort à l'environnement d'autrui. L'extraction de matières premières, la transformation industrielle et la production d'énergie que requiert la société industrielle moderne portent nécessairement préjudice à l'environnement. Il est évident que la grande consommation de matières premières et d'énergie des pays riches et des élites urbaines du tiers monde nuit à l'environnement de personnes trop pauvres pour en tirer des avantages. La majorité silencieuse des enfants à naître est également affectée.

Il ne rime cependant à rien de culpabiliser des gens pour les conséquences d'actions apparemment inévitables. Si des gens doivent brûler du mazout pour se tenir au chaud ou se rendre au travail, les arguments sur les méfaits de la consommation d'énergie ne serviront guère qu'à les endurcir face aux critiques. Les gens doivent non seulement être en mesure de démêler l'écheveau complexe des causes et des effets sur autrui de leurs agissements , mais aussi de trouver d'autres façons de faire qui soient réalistes. Pour voir quelles pourraient être les victimes de nos gestes, nous devons nous poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure consommons-nous des ressources non renouvelables du fait de nos activités quotidiennes?
- Quelles mesures prenons-nous, ou pourrions-nous prendre, pour essayer au moins de remplacer les ressources renouvelables que nous consommons?

En quoi affectez-vous la vie d'autrui?

- En quoi nos gestes sont-ils une cause directe et indirecte de pollution?
- En quoi pouvons-nous changer notre façon de faire de manière à en atténuer ou éliminer les effets préjudiciables sur autrui?
- Quels changements devraient être envisagés à d'autres niveaux — les administrations publiques et les employeurs, par exemple — pour réduire le tort porté à autrui?



Question 5 : Connaissance

D'autres connaissent-ils votre milieu? Qu'en savent-ils?

Prendre des mesures efficaces pour sauver notre environnement suppose des connaissances, mais les connaissances utiles ne relèvent pas toutes d'une seule science. Les personnes appelées à définir des actions pour aider l'environnement doivent puiser leurs connaissances à une foule de sources.

Certains types de renseignements supposent des compétences et du matériel qui se trouvent seulement dans des établissements d'enseignement spécialisés. Toutefois, bien des connaissances importantes sur la situation de l'environnement concernent des formes d'utilisation de l'environnement qu'il n'est pas possible de mesurer avec du matériel électronique ou des photos prises par satellite. Ainsi, les femmes qui passent quotidiennement des heures à ramasser du bois de chauffage sont au nombre des spécialistes de la question de l'épuisement des sources de bois à brûler. De même, dans les sociétés agricoles qui dépendent de l'irrigation, le responsable de l'approvisionnement en eau connaît probablement mieux la situation des ressources en eau que l'ingénieur professionnel.

Dans les administrations publiques et les grandes ONG, il n'est pas toujours nécessaire, ni souhaitable, de payer des consultants de l'extérieur pour obtenir des renseignements spécialisés. L'ingénieur de terrain qui a passé trente ans à construire des routes et de petits barrages pour le ministère des travaux publics a vraisemblablement une masse de connaissances et d'idées quant à l'évolution de l'environnement. Il arrive trop souvent que les décideurs négligent la plus importante base de données de leur organisme : le personnel de terrain. Les organismes doivent s'efforcer de devenir des «organismes pensants» — c'est-à-dire des organismes qui ne se contentent pas de mettre en oeuvre des projets, mais qui tirent des leçons de leurs expériences. Dans un organisme pensant, les effectifs de terrain ne sont pas considérés comme de simples outils d'application de la politique, mais comme les yeux et les oreilles de l'organisme.

Parmi les sources de connaissances théoriques plus classiques, il y a souvent des chevauchements méconnus entre les disciplines. Les questions environnementales débordent inévitablement les limites conventionnelles des disciplines universitaires et des professions. Les réponses présentant le plus d'intérêt et d'importance se trouvent probablement dans les domaines flous aux confins de plusieurs domaines.

D'autres connaissent-ils votre milieu? Qu'en savent-ils?

Quiconque cherche des renseignements susceptibles d'éclairer des décisions en matière d'environnement, que ce soit dans une administration publique nationale ou au sein d'un comité de quartier, doit se poser les questions suivantes :

- Qui dispose de connaissances spécialisées sur place?
- Quels établissements d'enseignement ont le savoir-faire voulu?
- Quelles sont les autres disciplines susceptibles d'apporter des connaissances utiles à l'examen d'un problème ou de profiter de nos études?
- Quelles sont précisément les questions auxquelles nous voulons répondre?

Cette dernière question est particulièrement importante. Généralement, la qualité des sources d'information est proportionnelle à celle des questions qui leur sont soumises. Nous devons chercher à nous informer en posant des questions précises, tout en demeurant ouverts à toute connaissance inattendue qui pourrait déboucher sur de nouvelles avenues de recherche.

Question 6 : Collectivité

Qui d'autre a les mêmes problèmes que vous ou des problèmes analogues?

La participation de la collectivité est devenue un concept à la mode ces dernières années, mais le sens du terme «collectivité» n'est souvent pas très clair. Ce n'est pas seulement un village ou un quartier. Ce peut aussi être une collectivité mondiale de scientifiques s'intéressant à un problème particulier, ou une collectivité de nations rapprochées pour des raisons de commerce ou de défense. Les gens et les institutions appartiennent en même temps à plusieurs collectivités : la famille, le milieu de travail, le quartier, le groupe ethnique ou la collectivité religieuse, par exemple. La «collectivité» est le fil qui lie des gens les uns aux autres face à un problème ou à une question particuliers.

En ce qui concerne les problèmes environnementaux, définir la collectivité des gens qui se trouvent exposés à une même menace ou qui ont connu ailleurs des menaces analogues peut constituer la première étape d'un accroissement des connaissances et du pouvoir. Le village menacé par un projet de barrage peut se révéler impuissant, là où une collectivité d'une centaine de villages travaillant ensemble a des chances de réussir. En milieu urbain, les habitants d'une rue ne disposant pas d'égouts n'auront peut-être pas de recours, mais ils pourront faire pression en s'associant à un groupe de quartier bien organisé.

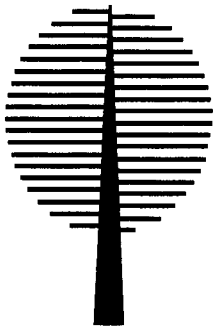
Au niveau international, les États menacés par des problèmes environnementaux peuvent profiter de l'expérience d'autres pays qui ont connu des problèmes analogues. À l'autre extrême, des ménages exposés à la pollution d'usines peuvent s'associer pour chercher des solutions techniques concrètes et exercer des pressions sur les responsables.

Le processus de définition d'une collectivité peut révéler qu'il vaut mieux percevoir le «coupable» qui la menace comme un élément d'une plus grande collectivité qui se trouve elle-même à la merci d'une autre menace. Il se pourrait par exemple que deux villages luttant pour avoir accès à un territoire soient sur le point de se faire dérober ce territoire par une puissance de l'extérieur.

Qui d'autre a les mêmes problèmes que vous ou des problèmes analogues?

Dans un monde où les télécommunications et les services postaux internationaux s'améliorent rapidement, il est beaucoup plus facile de créer des réseaux de personnes et d'organismes luttant pour une cause commune. Le point de départ de la création d'une telle collectivité consiste à se poser les questions suivantes :

- Qui d'autre est menacé par le même problème?
- Qui d'autre a déjà été menacé par un problème analogue et aurait des expériences utiles à partager?
- Quels sont les mesures envisageables par un groupe, mais non par des personnes isolées?



Question 7 : Valeurs

Quelles sont vos aspirations? Quel est votre modèle?

La forme que prendra notre environnement tient d'abord et avant tout à notre sens des valeurs. Si les villageois du tiers monde aspirent à un monde dans lequel les villes ressembleront toutes à New York et les familles auront toutes deux automobiles et une abondance de biens de consommation, à quoi bon chercher à améliorer les systèmes agricoles traditionnels? Si nos efforts de développement et de conservation visent seulement à corriger des problèmes immédiats, alors nous négligeons la cause pour nous occuper uniquement des symptômes.

Il serait injuste, et illusoire, d'escompter des pauvres des régions rurales et urbaines qu'ils limitent leurs aspirations alors que les riches du monde industrialisé et les élites urbaines continuent de jouir de niveaux de consommation préjudiciables à l'environnement. Les pays industrialisés doivent trouver de nouveaux modes de vie, non seulement pour leur propre bien, mais aussi pour offrir un modèle durable auquel tous pourront aspirer.

Dans bien des pays, les gens se demandent si le modèle industriel occidental est vraiment ce qu'ils souhaitent. Bien que cette question ait été soulevée à maintes occasions dans le passé, notamment par Gandhi en Inde et Nyerere en Tanzanie, elle a rarement trouvé écho dans les politiques publiques ou les aspirations populaires. La rhétorique du développement indigène s'est rarement traduite par des programmes d'action durables sans s'effriter au préalable sous l'effet des exigences de confort moderne de la part des populations et du désir des gouvernements d'accéder à une plus grande envergure internationale.

Il nous faut donc examiner et définir à tous les niveaux, du village à l'administration centrale, l'orientation que nous voulons donner à la société et en comprendre les conséquences. Nous devons également examiner les politiques et les actions actuelles et mettre au jour les aspirations souvent inexprimées qu'elles comportent.

Tout débat sur les valeurs demeure forcément ouvert. Nous ne devons pas nous attendre à nous entendre parfaitement, ni à atteindre la perfection. Toutefois, des questions comme celles-ci aideront à mettre en évidence les phénomènes qui sont à l'origine des problèmes d'environnement :

Quelles sont vos aspirations?
Quel est votre modèle?

- À qui aimeriez-vous le plus ressembler?
- Que vous manque-t-il pour avoir le sentiment qu'il ne vous manque rien?
- Qu'arriverait-il, à l'échelle locale et mondiale, si tous avaient la même qualité de vie que celle à laquelle vous aspirez?
- En quoi ce que vous désirez se compare-t-il à ce que vous perdez à mesure que l'environnement se dégrade?
- Quelles sont les valeurs et les aspirations implicites des politiques actuelles de votre milieu (administration publique, école, famille, etc.) et des autres institutions qui ont une incidence sur votre vie?
- Qu'est-ce qui vous choque le plus? Quelle échelle de valeurs utilisez-vous pour définir ce qui est bon et ce qui est mauvais?

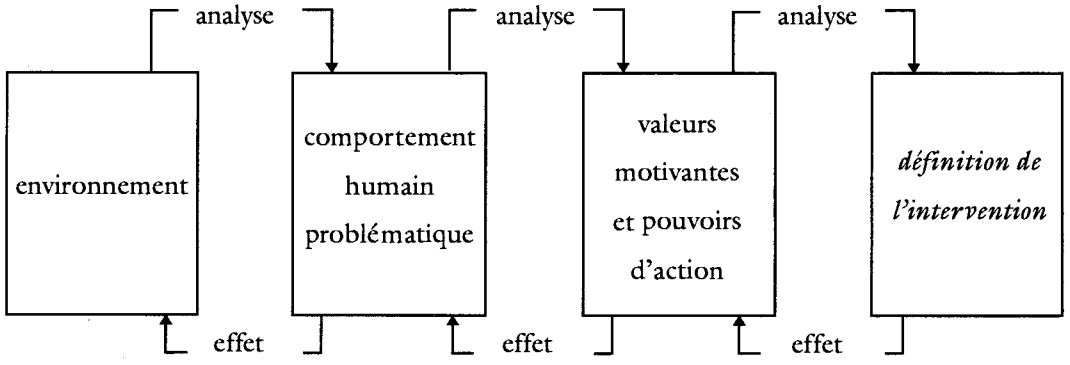
La question des valeurs est celle qui est la plus difficile à aborder. Toutefois, les valeurs d'une société sont la force qui détermine ce que la société fait et ne fait pas. Nous devons savoir ce que nous voulons être et pourquoi avant de nous demander si nos agissements actuels sont en accord avec cet idéal.

Et après les questions...

Passer des questions à l'action

Fondamentalement, les problèmes de l'environnement ne sont pas d'ordre scientifique ou technique, ils sont d'ordre social. C'est l'activité humaine qui est à l'origine des problèmes, et la solution réside dans une modification du comportement humain. Nous sommes à la fois la source des problèmes et des solutions. Que le problème soit la déforestation ou la pollution, la solution consiste à agir sur les valeurs et le pouvoir des personnes concernées.

Figure 1. Chaîne d'influence



Réfléchir aux questions soulevées dans cette brochure devrait aider à mieux comprendre les problèmes. L'étape suivante consiste à trouver des solutions essentiellement sociales et elle suppose qu'on comprenne les motifs de comportement des gens. À notre avis, il est possible de distinguer trois grandes catégories de comportement humain problématique :

- **Ignorance**. Souvent, les gens ne sont pas conscients des effets de leurs agissements sur autrui, sur eux-mêmes et sur l'environnement.
- **Découragement**. Souvent, les gens savent que leurs agissements portent tort à l'environnement, mais ils continuent parce qu'ils ne voient pas comment ils pourraient faire autrement.
- **Avidité**. Comme nous le savons tous, certains ne pensent qu'aux avantages immédiats, pour eux-mêmes, leur famille et leurs amis.

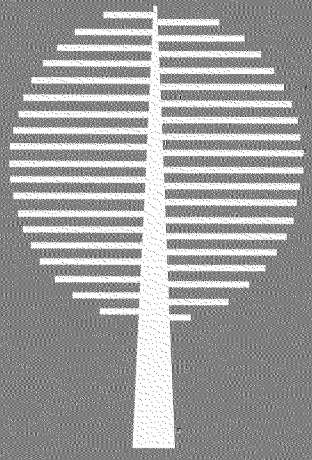
Chacun de ces aspects du comportement humain doit être abordé d'une manière différente. Il est vain d'essayer de corriger l'ignorance par l'éducation si le problème n'est pas l'ignorance, mais le découragement. À chaque catégorie de problème doit correspondre une forme de réaction qui lui est propre :

- **Améliorer la compréhension par la communication et la rétroaction**. S'attaquer à l'ignorance en améliorant les mécanismes de communication et de rétroaction entre les divers éléments de la société, afin que les gens arrivent à mieux comprendre les conséquences de leurs gestes.
- **Offrir des choix pratiques**. Lutter contre le découragement en offrant si possible des solutions de rechange réalistes au lieu de critiquer les comportements.
- **Encourager le développement équitable**. Lutter contre l'avidité en suscitant un engagement politique envers la protection de la société et de l'environnement et en encourageant la justice sociale.

Notre propre ignorance constitue un élément du problème. L'ignorance n'est pas seulement le problème des autres. Les problèmes liés à l'environnement et au développement sont si complexes que nul d'entre nous ne sait vraiment ce qu'il fait. Il nous faut donc admettre notre propre ignorance afin d'acquérir l'humilité et l'honnêteté intellectuelle nécessaires pour la longue et difficile quête de solutions durables et équitables.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique en son genre : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à fassent en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable, et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique, et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.



Publications de cette série :

Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

Questions de survie

Baromètre de la durabilité

Organismes pensants

Évaluation de la durabilité rurale

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

IDRC CRDI
CANADA
Produit avec l'aide du Centre de recherches pour le développement international

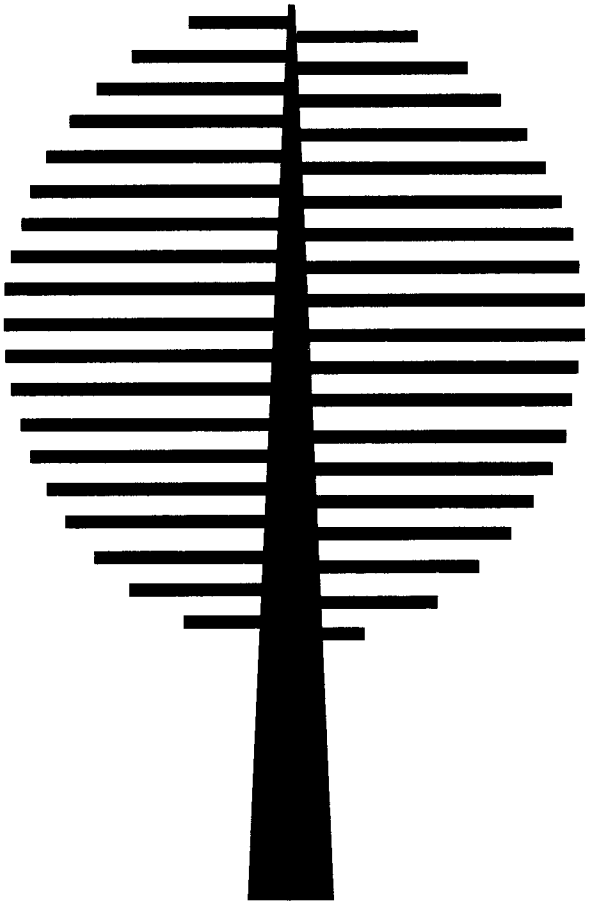
UICN
Union mondiale pour la nature
28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse
Programme des stratégies de durabilité
Tél.: ++ 4122 - 999 00 01
Fax: ++ 4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org

METHODE D'EVALUATION DES PROGRÈS VERS LA DURABILITÉ

Série des outils et de la formation

Organismes pensants

Huit caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et y sont réceptifs



Eric Dudley et Alejandro Imbach

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Organismes pensants

Huit caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et y sont réceptifs

Eric Dudley et Alejandro Imbach

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.

Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources et Robert Prescott-Allen. Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable des détenteurs du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite des détenteurs du copyright.

Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Organismes pensants – Préparé par Eric Dudley et Alejandro Imbach.

ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Organismes pensants – Huit caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et y sont réceptifs : 2-8317-0348-4.

Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : http://www.iucn.org
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Eric Dudley et Alejandro Imbach, membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN, qui comprenait également Robert Prescott-Allen, Diana Lee-Smith, Ashoke Chatterjee, Adil Najam et Tony Hodge. Le travail du groupe était coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de sept brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept du développement durable et équitable passe selon nous par quatre étapes fondamentales et intimement liées.

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès – les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité.* Les six autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. La brochure intitulée *Baromètre de la durabilité* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d' être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Pourquoi des organismes pensants? 1

Caractéristique 1 : Rétroaction 4

Caractéristique 2 : Planification fondée sur des hypothèses 6

Caractéristique 3 : Liens horizontaux forts 8

Caractéristique 4 : Analyse complexe, mesures simples 10

Caractéristique 5 : Vision claire du passé, du présent et de l'avenir 12

Caractéristique 6 : Tendance à engendrer des organismes pensants 14

Caractéristique 7 : Définition constructive de l'échec 16

Caractéristique 8 : Occasions de réflexion 18

Penser à quoi? 20

Figures

Figure 1. Rétroaction 5

Figure 2. Contacts horizontaux entre pairs 8

Figure 3. Comparaison de points de contact 11

Figure 4. Éléments d'un cadre d'action explicite 13

Figure 5. Chaîne d'influence 21

Pourquoi des organismes pensants?

L'apprentissage par la pratique suppose des approches qui encouragent et intègrent l'apprentissage

Dans la planification classique, la société est subdivisée en parties et chaque partie a une tâche donnée à accomplir. Ce système, qui s'inspire de la production industrielle, repose sur l'hypothèse que nous savons ce que nous faisons – que nous comprenons à la fois les problèmes à résoudre et la nature des solutions. Le système a été pensé en fonction de son efficacité de sa mise en oeuvre.

Des problèmes environnementaux récents ont montré que nous ne savons pas, en tant que société, ce que nous faisons. Nous avons besoin d'une nouvelle façon de gérer nos affaires qui nous permette de reconnaître notre ignorance et notre incompétence et d'en tenir compte. Le système doit trouver un juste milieu entre l'efficacité de mise en oeuvre et une exploration attentive et pratique des idées.

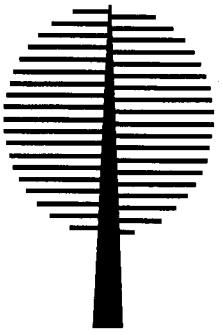
Bien que l'idée d'apprendre par la pratique ne soit pas nouvelle, les conséquences d'une telle approche pour la société et les organismes n'ont pas été pleinement appréciées. Un organisme qui apprend par ses actions – un organisme pensant – ne peut forcément pas ressembler à un organisme conçu uniquement pour l'action. Dans un organisme pensant, le contrôle et l'évaluation des activités et des projets ne sont pas vus tant comme des tâches distinctes que comme une manière de penser qui doit être partie intégrante de la structure, des principes et des pratiques de l'organisme.

Les organismes qui oeuvrent dans le domaine du développement sont souvent considérés comme des organismes qui réussissent, bien que leurs caractéristiques varient considérablement. Un certain nombre de traits récurrents témoignent toutefois de leur capacité de réfléxion et d'apprentissage insuffisante :

- **Chef charismatique non démocrate**. Même s'il prône la participation et la démocratie, le chef est souvent autoritaire et incontesté. Souvent connu dans les milieux internationaux, il jouit de la faveur des bailleurs de fonds.
- **Taux de rotation élevé des jeunes**. Le personnel professionnel est en majeure partie formé d'hommes et de femmes dans la vingtaine qui travaillent deux ou trois ans pour l'organisme.

- **Cabinet restreint**. L'orientation de l'organisme est définie dans les faits par un petit groupe de trois ou quatre personnes en place depuis longtemps.
- **«Eux» et «nous»**. Une scission culturelle et pratique existe entre les décideurs et le personnel de terrain.
- **Une section des questions féminines marginalisée**. La problématique homme-femme est simultanément reconnue et écartée en ce qu'elle est confiée à un service distinct, isolé du travail principal.
- **Une section du contrôle et de l'évaluation marginalisée**. De la même manière, le contrôle et l'évaluation sont coupés du travail quotidien.
- **Apparence de travail multidisciplinaire**. La présence de nombreuses professions différentes donne l'illusion d'un travail multidisciplinaire, alors que, dans les faits, chacun travaille de son côté, suivant le schéma classique.
- **Développement excessif causé par la réussite**. L'organisme de développement qui réussit recueille plus de fonds, et son travail perd en qualité, alors que des organismes moins en vue demeurent dans l'indigence.
- **Réinvention de la roue**. Les même erreurs sont commises et les mêmes solutions sont inventées maintes et maintes fois.
- **Travailleurs de terrain perplexes**. Les travailleurs de terrain n'ont souvent aucune idée des raisons derrière leur travail.
- **Professionnels désorientés**. Des professionnels idéalistes en viennent de plus en plus à s'interroger sur leur travail et sur les visées de leur organisme.
- **Création d'un empire**. La création d'un empire de plus en plus grand devient une fin en soi.
- **Un «centre de ressources» poussiéreux**. Le local baptisé «centre de ressources» est peu utilisé et sa vocation n'est pas clairement définie.

Même s'il n'y a pas de formule établie, nous pouvons commencer à décrire quelques-unes des caractéristiques-clés des organismes pensants. Ces caractéristiques se manifesteront de différentes manières selon les types d'organismes, selon qu'il s'agit d'un grand ministère ou d'un petit conseil de village. Quels que soient la taille et le domaine d'intérêt des organismes, on retrouve partout les mêmes caractéristiques-clés et les principes fondamentaux sont essentiellement les mêmes à tous les niveaux d'autorité et dans tous les forums de discussion.



Caractéristique 1 : Rétroaction

L'expérience de l'action, source d'information et déterminant de la politique

Un système, qu'il s'agisse d'un organisme vivant ou d'une institution sociale, ne peut se développer que s'il réagit et s'adapte au changement. Il doit modifier son comportement en fonction de ce qu'il a compris des répercussions de ses actions antérieures. La rétroaction est en outre essentielle pour tout système durable. Un grand nombre d'organismes ne disposent pas des mécanismes de rétroaction adéquats.

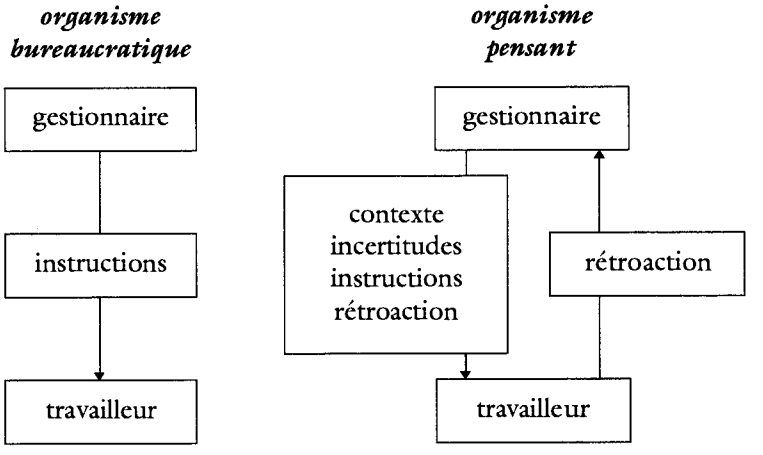
La question ne se limite pas nécessairement à une distinction entre les organisations hiérarchiques et les organisations horizontales ou coopératives. En effet, rien n'empêche un système non hiérarchique parfaitement décentralisé de passer à côté d'importantes questions débordant des cadres locaux ou sectoriels; il arrive qu'un tel système soit incapable de prendre des décisions. Les organisations hiérarchiques, en revanche, sont vouées à l'échec si le contrôle et le commandement s'y font uniquement du sommet vers la base – modèle retenu dans la production industrielle et la planification militaire classique – puisque les décideurs se trouvent dans ce cas coupés de la réalité.

Une fois que les décideurs d'un organisme ont fait le premier pas – l'admission de leur propre ignorance – les travailleurs de terrain qui sont exposés à la réalité quotidienne du quartier et du village sont perçus sous un jour neuf. Ils ne sont plus vus uniquement comme des machines ayant un travail à fournir, mais comme les yeux et les oreilles de l'organisme. Ils sont en fait le meilleur moyen dont dispose l'organisme pour recueillir des renseignements. Encourager la rétroaction n'équivaut pas simplement à faire en sorte que les travailleurs de terrain aient le sentiment de faire davantage partie d'une équipe; c'est un élément vital d'une stratégie de développement de l'entendement et de l'efficacité de l'organisme.

Alors que l'organisation bureaucratique classique repose sur la diffusion d'instructions à sens unique, l'organisme pensant privilégie la circulation des renseignements dans les deux sens. Encourager ces échanges ne se résume pas à prévoir une boîte à suggestions au bureau. Pour créer un climat propice à la rétroaction, il importe que les renseignements diffusés du sommet vers la base soient plus riches et contiennent :

- **Le contexte**. Pourquoi l'instruction est-elle nécessaire? Sur quelle hypothèse repose-t-elle?
- **Les incertitudes**. Quels sont les doutes des décideurs? De quels aspects sont-ils les moins sûrs?
- **Les instructions**.
- **Une rétroaction sur la rétroaction**. La rétroaction en amont ne pourra durer que si elle devient un véritable dialogue, avec des réponses des deux côtés.

Figure 1. Rétroaction



Le détail des mécanismes d'application de la rétroaction dépendra des circonstances; dans tous les cas, toutefois, il importe de créer un esprit d'équipe qui permette aux travailleurs de terrain de se sentir associés à la prise de décisions.

Caractéristique 2 : Planification fondée sur des hypothèses

Projets de vérification et d'amélioration des hypothèses

Dans la planification de projet classique, on énonce un problème, on trouve une solution, puis on définit les mesures à prendre pour parvenir à cette solution. Cette méthode repose sur les quatre hypothèses implicites suivantes :

- le problème est bien tel qu'énoncé;
- la solution proposée peut contribuer à résoudre le problème;
- les mesures prévues mèneront à la solution prévue;
- nous sommes capables de prendre les mesures prévues.

Il arrive bien souvent que ces hypothèses soient contestables. Dans la planification fondée sur des hypothèses, ces dernières sont formulées explicitement. Il peut paraître simple d'exposer toutes les idées sur lesquelles s'appuient des propositions, mais cela s'avère parfois difficile et fort révélateur. Souvent, le lien entre les objectifs fixés et les solutions proposées se révèle très discutable. Le processus peut aussi montrer que le problème est bien mal connu. Il peut attirer l'attention sur des hypothèses qui n'avaient pas été mises en doute jusque-là et laisser entrevoir de nouvelles avenues d'examen, menant ainsi à une modification des priorités.

Dans la planification et la gestion classiques, on définit souvent un chemin critique et un «arbre» de mesures pour mettre en évidence les liens de dépendance entre une mesure et d'autres mesures antérieures. Un exercice analogue peut être fait dans le cas des hypothèses. Pour toute mesure envisagée, il est possible d'énumérer les hypothèses-clés qui constituent le contexte de la proposition. Derrière ces hypothèses, il s'en trouvera encore d'autres.

Par exemple, dans bien des projets concernant l'environnement, on assimile le problème – couper des arbres pour obtenir du bois de chauffage, par exemple – à un comportement social, puis on recommande un programme d'éducation pour le résoudre. En présence d'une telle proposition ou d'un vrai projet, les trois premières questions que nous devrions nous poser sont les suivantes :

- Y a-t-il des preuves que la demande de bois de chauffage soit la principale cause de la déforestation, ou comment pourrait-on vérifier cette hypothèse?
- De même, y a-t-il des preuves que la population ignore les conséquences de ses actes?
- Qu'est-ce qui nous donne à penser que l'éducation va changer le comportement de la population? Des mesures d'éducation sont-elles nécessaires? Suffiraient-elles?

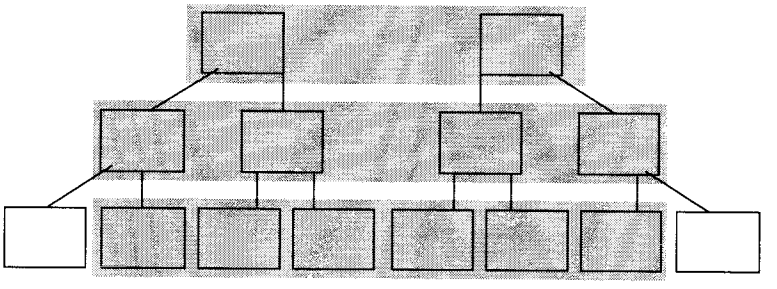
Dans la quasi totalité des cas, il n'est pas possible de donner des réponses précises à des questions de cette nature avant de lancer un projet. L'idée n'est pas de transformer des organismes d'action en organismes de recherche, mais de voir dans tout programme d'action un véhicule pour mettre des idées à l'essai et développer des connaissances qui pourront être mises à profit ultérieurement.

Caractéristique 3 : Liens horizontaux forts

Encourager la communication entre les disciplines, les services et les organismes

Il est admis depuis longtemps que les structures hiérarchiques issues des formes classiques de gestion ne favorisent pas l'innovation. Dans tous les domaines, y compris dans le domaine du développement, la création de réseaux de pairs et d'équipes multidisciplinaires est encouragée.

Figure 2. Contacts horizontaux entre pairs



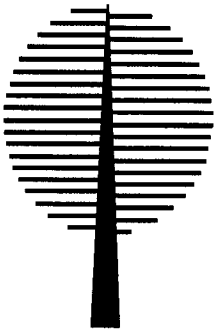
Dans les faits, toutefois, l'équipe multidisciplinaire n'est souvent rien d'autre qu'un terme élégant pour désigner un groupe de personnes qui continuent de travailler isolément, chacune sans son petit coin. Pour pouvoir travailler dans un cadre multidisciplinaire, les spécialistes doivent se pencher sur des questions et des problèmes qui débordent leur cadre de compétence et admettre que des membres d'autres professions s'occupent de questions qui relèvent de leur propre champ de compétence. Cette conduite va à l'encontre des valeurs traditionnelles : la recherche de l'excellence dans un domaine de spécialisation et, il faut bien l'avouer, la volonté de défendre son territoire contre d'éventuels envahisseurs.

De la même façon, la création de réseaux de pairs, bien que théoriquement souhaitable, peut facilement se transformer en un terrain de lutte où l'on se bat pour des ressources restreintes, chaque secteur ou profession cherchant à faire valoir son importance au lieu de s'efforcer de parvenir à une vue d'ensemble mieux équilibrée.

Le besoin d'être reconnu et la compétition sont difficiles à surmonter, surtout que ces éléments sont également d'importants facteurs d'innovation et de progrès. Il faut donc instituer des systèmes de récompenses, de perfectionnement professionnel et d'autorité qui encouragent le travail interdisciplinaire au lieu d'y faire obstacle.

On ne pourra vraisemblablement créer un climat propice à des échanges constructifs d'opinions et d'expériences qu'en cherchant à promouvoir les éléments suivants :

- **Généralistes**. Créer des équipes multidisciplinaires ne suffit pas. Il doit y avoir plus de personnes qui savent penser et agir dans un esprit interdisciplinaire. De plus en plus, il faut juger l'excellence en fonction de la capacité des gens à trouver des compromis pratiques entre des idées divergentes.
- **Petits groupes de travail**. Les professionnels ne devraient pas travailler isolément, mais être groupés en petites équipes multidisciplinaires. L'équipe devrait demeurer petite, car cela encourage une participation réelle des membres et la création d'un esprit d'équipe.
- **Pouvoir local**. Le pouvoir doit passer des secteurs thématiques aux secteurs géographiques. Les priorités doivent être fixées à l'échelon local, en fonction de la situation globale, et non en fonction d'un programme d'action sectoriel. Dans un organisme, cela doit se traduire par une décentralisation du pouvoir et une plus grande prise de décisions sur le terrain.
- **Spécialistes : appui versus directives**. Les organismes, les services et les travailleurs spécialisés doivent devenir des fournisseurs de services, de conseils et de renseignements plutôt que de se charger de la mise en route des programmes sectoriels.



Caractéristique 4 : Analyse complexe, mesures simples

Associer une vue d'ensemble du système à des mesures précises

Il semblerait que, dans tous les domaines, et certainement dans celui du développement, les gens en arrivent à la conclusion qu'il faut adopter une façon de penser holistique. Nous avons compris que les choses sont toutes liées les unes aux autres.

Les questions environnementales sont inextricablement liées aux questions de développement, et toutes comportent des aspects culturels, économiques et politiques. Pourtant, dire qu'il nous faut penser revient en fait à ne rien dire. S'il fallait avoir un modèle intégral du monde avant de pouvoir agir, nous serions tous indéfiniment paralysés.

Il ne fait aucun doute que le problème actuel de la non-durabilité tient en grande partie à la spécialisation thématique que pratique depuis longtemps l'Occident, spécialisation qui a été à l'origine de l'excellence professionnelle, mais qui n'aide pas à donner une vue d'ensemble des choses. Le défi consiste donc à trouver comment avoir une vue d'ensemble des choses sans renoncer à l'excellence.

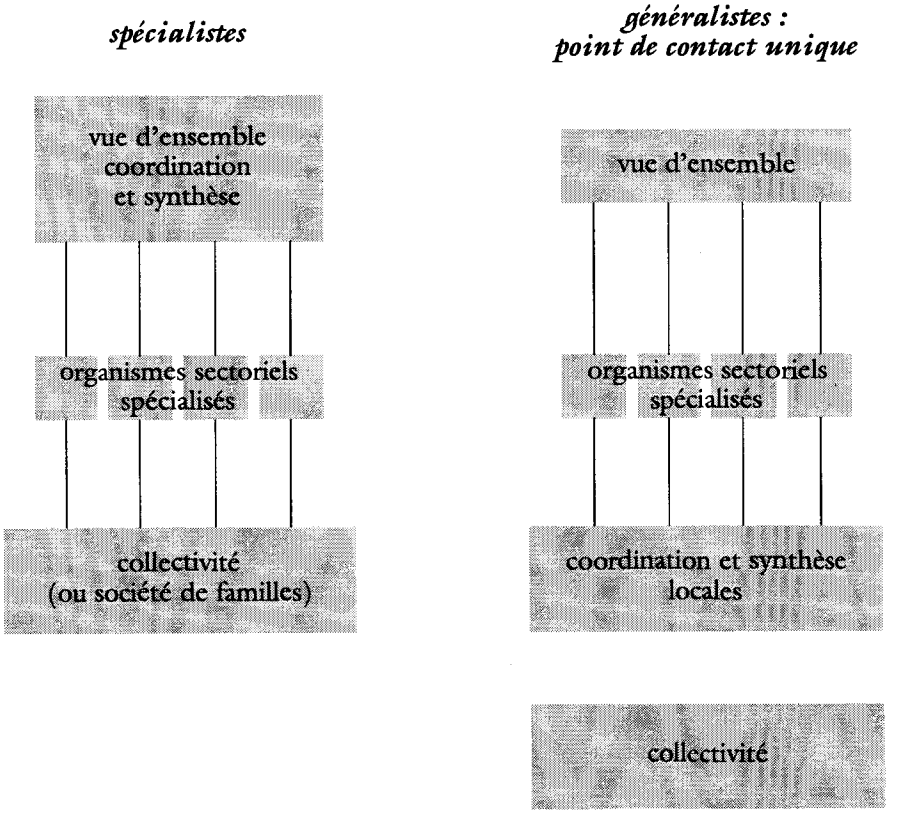
On pense souvent que reconnaître la nécessité de comprendre la complexité de l'ensemble signifie que l'on doit avoir des plans d'action complexes. Le défi consiste à trouver des moyens de parvenir à une analyse sophistiquée de la complexité pouvant inspirer des mesures simples, efficaces et réalisables.

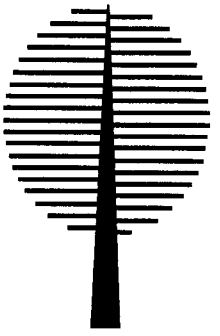
À la page précédente, nous avons recommandé que le processus de décision soit axé sur des données géographiques plutôt que thématiques et que les services spécialisés donnent des avis et non des directives. Concrètement, cela signifie que nous devons nous écarter d'une façon de faire dans laquelle chacun des membres de la grande famille des organismes thématiques de l'ONU a son propre programme de mise en oeuvre, pour parvenir à une approche où l'on met l'accent sur le développement et l'appui d'organismes locaux vigoureux. La force réelle de ces organismes doit résider dans une connaissance approfondie du milieu associée à une bonne capacité de synthèse. Les organismes doivent en particulier être en mesure d'encourager leurs membres à :

- **Formuler des questions d'un point de vue holistique**. Il importe que les questions auxquelles les projets doivent apporter une réponse soient claires et précises, tout en témoignant d'une connaissance étendue du contexte.

- **Trouver le niveau de synthèse voulu**. Des questions différentes ont intérêt à être abordées à des niveaux différents. Dans de nombreux organismes, la prise de décisions est trop souvent l'affaire d'un seul groupe d'acteurs du même niveau. Les organismes doivent s'habituer à trouver le niveau qui convient à chaque problème (communautaire, municipal ou régional, par exemple).

Figure 3. Comparaison de points de contact





Caractéristique 5 : Vision claire du passé, du présent et de l'avenir

Partager les expériences, les points de vue et les objectifs de l'organisme et en débattre

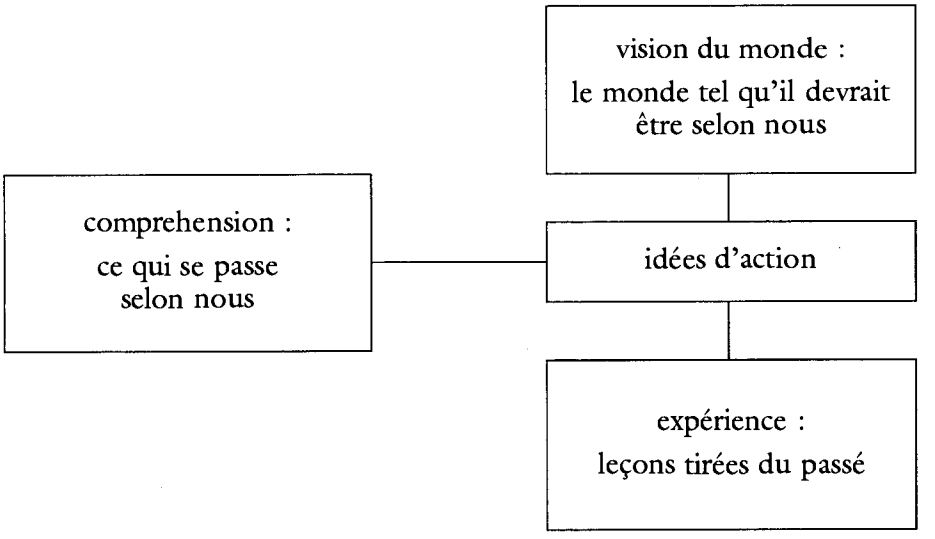
Le développement durable et équitable n'est pas une science qui s'appuie sur des manuels et des règles inviolables. C'est pourquoi il est difficile de décrire des expériences et d'en tirer des leçons pouvant servir en d'autres endroits et d'autres temps. Il arrive souvent qu'une collectivité ou un organisme répète les mêmes erreurs et en tire les mêmes leçons. Dans une certaine mesure, cela est, non seulement inévitable, mais aussi souhaitable. Si les erreurs sont nos meilleures expériences d'apprentissage, il est alors nécessaire que les gens fassent leurs propres erreurs.

Toutefois, pour pouvoir progresser, un organisme doit disposer de mécanismes qui lui permettent d'apprendre et d'étendre progressivement la base des convictions partagées par tous. Généralement, cette «base» reflète la pensée d'une poignée de personnes-clés qui ont créé l'organisme et qui y sont demeurées attachées depuis des années. Les principaux points d'entente sont généralement implicites et sont le fruit de leur expérience commune. Quand ces personnes partent, la mémoire collective de l'organisme s'en ressent; et si elles ne partent pas, les nouveaux arrivants se trouvent inévitablement exclus de cette entente implicite. Pour que l'«esprit» de l'organisme puisse être partagé par tous les membres, il faut instituer des moyens officiels pour consigner par écrit la «mémoire» de l'organisme, c'est-à-dire :

- **Le passé** : l'histoire des expériences de l'organisme.
- **Le présent** : le modèle du contexte dans lequel l'organisme oeuvre et la façon dont ce dernier estime s'accommoder de ce contexte.
- **L'avenir** : la vision de l'avenir qu'a l'organisme ainsi que les moyens envisagés pour la réaliser.

Dans un organisme occupé, dresser un tel constat peut paraître une tâche fastidieuse qui détourne l'attention du travail réel. À long terme, toutefois, l'organisme dont la vision des choses est clairement définie et partagée gagnera du temps en rendant ses efforts plus efficaces et mieux dirigés.

Figure 4. Éléments d'un cadre d'action explicite



Décrire, étayer et réviser régulièrement le cadre d'action de l'organisme devrait être la tâche principale des responsables du contrôle et de l'évaluation. Ces connaissances ne peuvent pas être consignées une fois pour toutes dans un document unique et définitif. L'organisme devrait disposer d'un document qui évolue et fournisse un point de référence à la fois souple et permanent pour le travail de l'organisme.

Caractéristique 6 : Tendance à engendrer des organismes pensants

Encourager les bénéficiaires et les participants à prendre en charge leurs propres projets

L'attitude d'un organisme pensant ne peut évoluer que si les gens croient que leurs idées peuvent mener à des changements. Dans les organismes et les programmes d'envergure, bien des gens se sentent impuissants à modifier des orientations ou des activités. Les décisions se prennent trop loin de ceux qui pourraient y contribuer utilement.

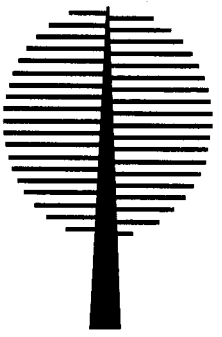
Dans un organisme pensant, on s'efforce de faire en sorte que, à tous les niveaux, nul ne soit trop éloigné de la prise de décisions. Dans un organisme de développement, cette façon de voir prendra la forme d'une politique de décentralisation en vertu de laquelle chaque unité peut prendre des initiatives et élaborer des politiques dans son propre domaine. Le personnel aura plus tendance à s'engager s'il constate que son avis influence des politiques qui ont une incidence directe sur son travail. L'engagement accru de tous, à tous les niveaux, donnera lieu à des améliorations qualitatives qui compenseront plus que largement la perte éventuelle du contrôle par la direction.

L'aboutissement inévitable d'un processus de décentralisation est la séparation des unités de l'organisme qui sont des entités viables. Dans le secteur privé, un nombre important de grandes entreprises parmi les plus progressives ont reconnu qu'elles avaient avantage à encourager leurs employés à se séparer et à former des entreprises qui pourront leur vendre des services. Dans le domaine du développement, les organismes ont encore plus tendance à grossir à mesure qu'ils essaient d'étendre leur empire.

Les effets de la décentralisation ne se limitent pas à l'organisme; ils touchent aussi les bénéficiaires prévus du développement. Même si on a beaucoup parlé de participation communautaire ces dernières années, on constate que, dans la majorité des projets de développement, ce sont des organismes de l'extérieur qui dirigent ou qui exécutent des travaux communautaires. Un organisme de développement pensant doit encourager les collectivités à se doter de leurs propres organismes pour définir et diriger leurs propres projets. Ces organismes devraient à leur tour être encouragés à créer, dans la

collectivité, d'autres organismes capables, dans une certaine mesure, d'orienter leur propre destinée – coopératives de production, comités de quartier et organismes analogues.

Un processus de développement qui s'appuie sur des organismes pensants fera ainsi intervenir un grand nombre de petits organismes hautement motivés qui communiquent entre eux et échangent des renseignements fondés sur leur connaissance et leur analyse du contexte local.



Caractéristique 7 : Définition constructive de l'échec

Voir les erreurs et les échecs comme d'importants moyens d'apprendre

L'obsession actuelle de la réussite à tout prix nous empêche de tirer des leçons de nos échecs. Le phénomène s'observe à tous les niveaux, des gouvernements et des organismes d'aide du Nord aux travailleurs de terrain et aux collectivités locales. Chacun a intérêt à croire que les projets ont été couronnés de succès. Cela tient en partie à la nature humaine, mais également à une volonté de survivre dans un climat de concurrence. Les collectivités doivent encourager les organismes de développement à revenir, les travailleurs de terrain doivent atteindre leurs objectifs pour garder leur emploi, les organismes locaux doivent plaire à ceux qui les financent, et les bailleurs de fonds doivent montrer que l'argent est bien dépensé.

Il est pourtant évident que bien des projets de développement échouent. Les échecs peuvent tenir à diverses raisons, mais ils viennent le plus souvent d'un certain manque de compréhension du cadre de travail ou du processus de mise en oeuvre du projet. Dans un cas comme dans l'autre, ce manque de compréhension dont ils témoignent peut fournir de précieuses indications quant aux domaines qui méritent une analyse et aux politiques à modifier. Pourtant, tant que le financement demeurera tributaire du succès, les enseignements tirés des échecs – le savoir susceptible de fournir les meilleures explications – demeurera inaccessible.

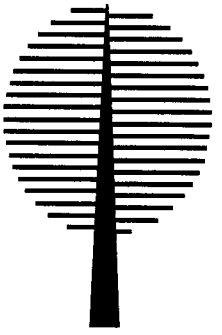
Nous nous trouvons là devant un dilemme puisque nous avons manifestement besoin de critères pour choisir des projets, des travailleurs et des collectivités et que ces critères doivent comporter des mesures des probabilités de réussite. Le succès et l'échec ne peuvent pas être ignorés et l'analyse constructive des échecs doit faire partie intégrante de tout processus de rétroaction. L'échec ne devrait pas être vu comme une calamité imprévisible, mais comme le produit prévisible d'un processus d'apprentissage par la réflexion. L'absence d'échec a quelque chose de suspect.

La seule véritable solution est l'établissement d'une relation de confiance mutuelle à long terme entre les parties, entre l'organisme international et les organismes locaux, entre les organismes locaux et les travailleurs de terrain, entre les travailleurs de terrain et la collectivité.

Dans une telle relation, où l'on croit au succès possible de l'entreprise, on s'arrange pour s'accommoder des échecs et en tirer des enseignements. Toutefois, de telles relations d'appui mettent du temps à se développer et il faut par conséquent instituer d'autres mécanismes pour reconnaître et comprendre les échecs. Ces mécanismes peuvent eux-mêmes contribuer à façonner la relation de confiance souhaitée.

L'identification, le suivi et l'analyse constructive des échecs ou des résultats imprévus devraient être encouragés et récompensés dans le contrôle et l'évaluation des projets. Le rapport dans lequel il n'est fait état d'aucun échec devrait être contesté. L'idée d'échec devrait être élargie de manière à déborder les limites des éléments du projet, afin que les travailleurs associés au projet en viennent à se demander si le projet s'attaque au bon problème. Ce qui n'est pas accompli par un projet est-il plus important que ce qui n'est pas fait? Le projet vient-il bien en aide aux bénéficiaires qui ont le plus besoin de l'aide? Satisfait-il a leurs besoins les plus pressants?

Bien des travailleurs de terrain savent que l'une des choses les plus difficiles à faire peut être d'amener un groupe de la collectivité à critiquer un projet ou un organisme. Ici encore, la seule solution à long terme est une relation de confiance. Les collectivités peuvent néanmoins être encouragées à faire des comparaisons entre des projets, à dire lequel a été le meilleur et à expliquer pourquoi un autre a été moins bon.



Caractéristique 8 : Occasions de réflexion

Susciter et perpétuer des occasions de réflexion au lieu de laisser faire le hasard

Créer un organisme pensant ne se fait pas du jour au lendemain; c'est une entreprise qui demande une attention constante. Susciter la réflexion demande plus qu'un engagement général de principe : des moments précis doivent être prévus pour orienter et stimuler la réflexion. Si de telles occasions ne sont pas instituées et perpétuées, l'effort de réflexion sera vraisemblablement abandonné sous la pression des activités quotidiennes.

La forme que prennent les occasions de réflexion dépendra de la taille et de la nature de l'organisme et il est probable qu'il faille en prévoir plusieurs types différents. Par exemple, il est assez courant que les petits organismes ou les équipes d'un organisme tiennent toutes les semaines des réunions de planification ou organisent des dîners de groupe moins officiels. Toutefois, les réunions de ce genre peuvent rapidement devenir des obligations fastidieuses, précisément à cause de la fréquence. Il faudrait peut-être les compléter ou les remplacer par des réunions moins fréquentes, mais plus orientées, où les participants pourront vraiment s'abstraire de leurs responsabilités quotidiennes et envisager la situation plus globalement.

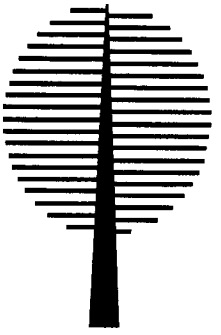
Certaines de ces réunions peuvent être consacrées à l'échec. Comme nous l'avons vu dans les pages précédentes, l'analyse constructive des échecs est un aspect important de la réflexion. Comme les échecs sont souvent ignorés, une tribune d'examen des conséquences de certains échecs aidera à contrecarrer l'obsession de la réussite.

La réflexion ne doit pas nécessairement se faire dans des réunions. Elle peut être écrite. Dans bien des organismes, on consacre beaucoup de temps, d'efforts et d'argent à produire des rapports, mais l'on rédige peu de textes où sont posées des questions et explorées des idées. Certains organismes publient un bulletin pour encourager des débats théoriques. Bien que ces bulletins offrent un intérêt indéniable, ils sont parfois trop restrictifs. Dans certains organismes et groupes de travail, une simple note photocopiée d'une ou deux pages peut être un outil important pour échanger des idées et des observations. Les occasions de réflexion peuvent aussi prendre d'autres formes comme les visites en groupes de projets d'autres organismes.

L'effort de réflexion de l'organisme est la responsabilité de chacun de ses membres. Toutefois, pour alimenter la réflexion, quelqu'un doit prendre la responsabilité de s'occuper des occasions de réflexion. Même s'il est généralement admis que les organismes de développement devraient disposer de services de contrôle et d'évaluation, la portée des activités de ces services est souvent trop restreinte. Il est impossible d'évaluer un projet ou un programme sans comprendre le cadre en fonction duquel les activités peuvent être évaluées. La réflexion doit précisément favoriser cette compréhension.

C'est aux personnes responsables du contrôle et de l'évaluation qu'il devrait revenir de susciter et de perpétuer des occasions de réflexion. Cela ne signifie pas que l'équipe de contrôle et d'évaluation devrait devenir l'équipe de définition des politiques, mais simplement qu'elle devrait faciliter le processus d'apprentissage de l'organisme. L'équipe devrait prendre les initiatives suivantes :

- trouver des moyens pratiques d'encourager la réflexion;
- définir des groupes intersectoriels qui puissent réfléchir utilement ensemble;
- identifier des lacunes de compréhension;
- relever des thèmes communs dans les expériences en cours;
- trouver des personnes ayant des expériences analogues.



Penser à quoi?

Définir une vision claire pour orienter la réflexion

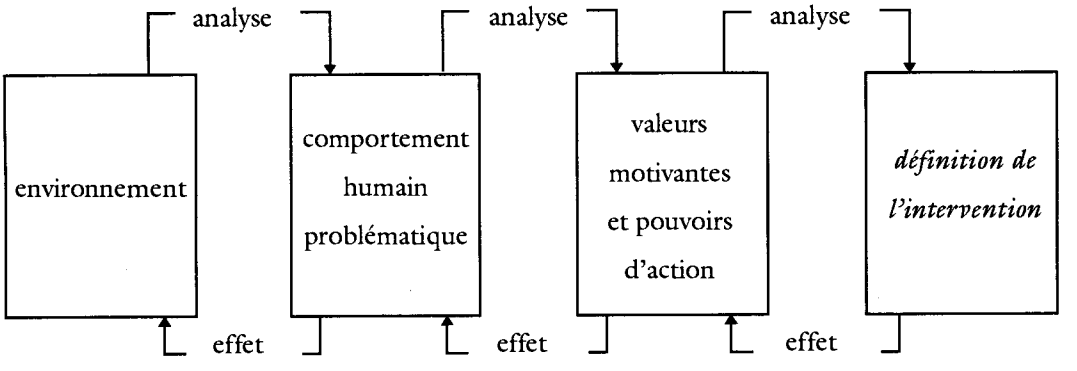
Il y a peu d'intérêt à créer des organismes pensants si nous n'avons pas au moins une idée générale de ce que nous essayons d'accomplir. Nous essayons tous théoriquement de favoriser un développement à la fois durable et équitable, mais nous ne nous entendons pas sur la forme que ce développement devrait prendre. Dans une brochure parallèle intitulée *Questions de survie*, nous avons formulé un ensemble de questions de base qui pourraient servir de point de départ à la définition de nos objectifs.

- **Changement**. En quoi votre environnement est-il en train de changer?
- **Problèmes**. Quels sont les problèmes nés des changements? Quels sont ceux de toujours?
- **Victime**. En quoi votre environnement se ressent-il d'agissements sur lesquels vous n'avez aucun contrôle?
- **Coupable**. En quoi affectez-vous la vie d'autrui?
- **Connaissance**. D'autres connaissent-ils votre milieu? Qu'en savent-ils?
- **Communauté**. Qui d'autre a les mêmes problèmes que vous ou des problèmes analogues?
- **Valeurs**. Quelles sont vos aspirations?

Selon nous, ces questions devraient nous aider à mettre en évidence l'insuffisance de nos connaissances et à faire porter nos efforts sur les grandes inconnues.

L'étape suivante consiste à commencer à travailler à partir de l'hypothèse de base selon laquelle le développement non durable et inéquitable est causé par le comportement humain et la solution consiste à modifier ce comportement. En vertu de cette hypothèse, le comportement humain est apparemment déterminé par les valeurs et le pouvoir d'action des différents protagonistes. Le rôle des organismes de développement consiste alors à influer sur les valeurs motivantes et les pouvoirs d'action des gens.

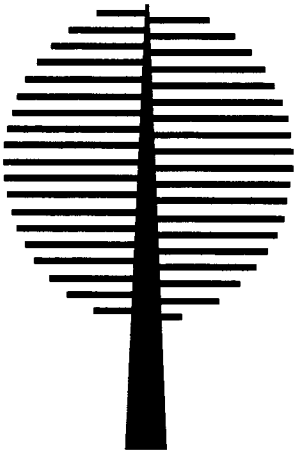
Figure 5. Chaîne d'influence



Ce cadre théorique simple permet amplement à un véritable organisme pensant de se préparer à aller au-delà des symptômes superficiels afin d'explorer les causes fondamentales des problèmes et les remèdes possibles.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique en son genre : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à fassent en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable, et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique, et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.



Publications de cette série :

Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

Questions de survie

Baromètre de la durabilité

Organismes pensants

Évaluation de la durabilité rurale

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

IDRC CRDI
CANADA

Produit avec l'aide du Centre de recherches pour le développement international

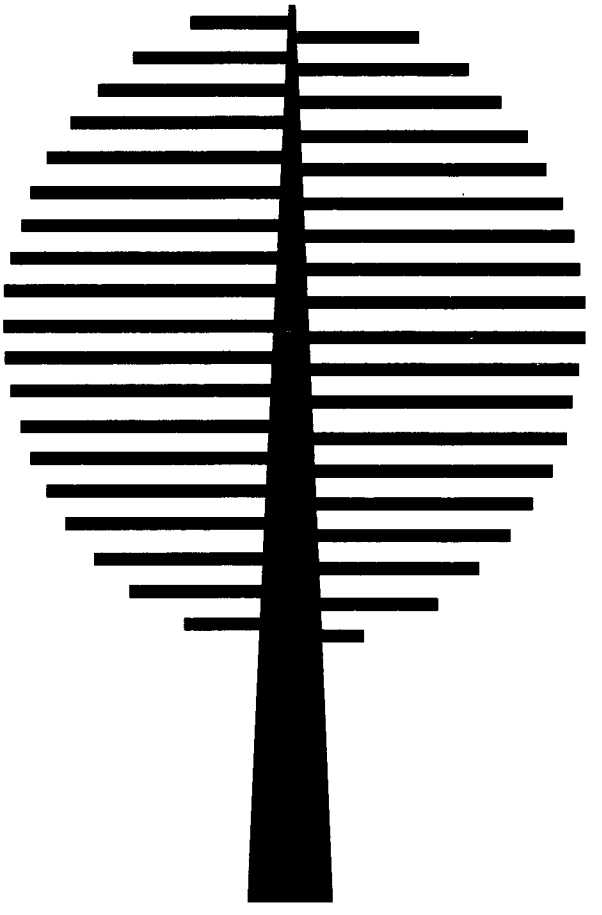
UICN
Union mondiale pour la nature

28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse
Programme des stratégies de durabilité
Tél.: ++ 4122 - 999 00 01
Fax: ++ 4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org

Série des outils et de la formation

Baromètre de la durabilité

Mesurer et faire connaître le bien-être et le développement durable



Robert Prescott-Allen

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Baromètre de la durabilité

Mesurer et faire connaître le bien-être et le développement durable

Robert Prescott-Allen

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.

Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources et Robert Prescott-Allen. Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable des détenteurs du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite des détenteurs du copyright.

Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Baromètre de la durabilité – Préparé par Robert Prescott-Allen.

ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Baromètre de la durabilité : 2-8317-0346-8.

Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : http://www.iucn.org
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Robert Prescott-Allen, membre de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN, qui comprenait également Ashoke Chatterjee, Eric Dudley, Tony Hodge, Alejandro Imbach, Diana Lee-Smith et Adil Najam. Le travail du groupe était coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.

On s'est servi, pour préparer cette brochure, du travail du PADATA, projet de la *Commission on Resources and Environment* sur la durabilité de la Colombie-Britannique (Canada), et sur le projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN qu'appuie le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Le baromètre a été utilisé localement en Inde et au Zimbabwe et à l'échelle nationale au Zimbabwe dans le cadre du projet UICN/CRDI. En Colombie-Britannique, le baromètre a été utilisé au niveau provincial pour produire une synthèse et tirer des conclusions sur le bien-être des humains et la conservation des écosystèmes ainsi que sur les progrès vers la durabilité. D'autres renseignements sur le baromètre de la durabilité peuvent être obtenus des sources suivantes :

Robert Prescott-Allen, PADATA
627, Aquarius Road
Victoria (Colombie-Britannique)
Canada V9C 4G5
Fax : +1 604 474 6976

Nancy MacPherson
Programme des stratégies de durabilité
UICN - Union mondiale pour la nature
28, rue Mauverney, CH-1196 Gland
Suisse
Fax : + 41 22 999 0025

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de sept brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept du développement durable et équitable passe selon nous par quatre étapes fondamentales et intimement liées.

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès – les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité.* Les six autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. La brochure intitulée *Baromètre de la durabilité* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d'être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Introduction 1

Associer des indicateurs 2

Éléments-clés du baromètre 8

Définir et contrôler l'échelle 16

Calculer les valeurs des indicateurs 23

Des valeurs des indicateurs à l'image globale 29

Le baromètre de la durabilité, outil de communication 31

Tableaux et figures

Tableau 1. Questions et indicateurs, Madagascar 3

Figure 1. Baromètre de la durabilité 8

Figure 2. Mortalité en bas âge : décès pour 1 000 naissances vivantes 11

Figure 3. Hiérarchie des indicateurs de la CDD 13

Figure 4. Hiérarchie utilisée dans « *The Wellbeing of Nations* » 14

Figure 5. Taux de mortalité en bas âge 17

Figure 6. Taux de chômage (%) : échelle incontrôlée 18

Figure 7. Taux de chômage (%) : échelle contrôlée 19

Figure 8. PIB par habitant : milliers de $ de PPA 20

Figure 9. Espérance de vie à la naissance 21

Figure 10. Taux d'homicides pour 100 000 habitants 22

Introduction

En quoi consiste cette brochure

Le baromètre de la durabilité permet de mesurer et de faire connaître le bien-être d'une société et ses progrès vers la durabilité. Il fournit un moyen systématique d'organiser et d'associer des indicateurs qui permet aux utilisateurs de tirer des conclusions sur la situation des humains et de l'écosystème et sur les effets des interactions entre les humains et l'écosystème. Il permet de présenter ces conclusions visuellement et d'offrir à tous — du villageois au chef d'État — un tableau instantané du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.

Les questions successivement abordées dans cette brochure sont les suivantes :

- emplois du baromètre de la durabilité;
- pourquoi associer des indicateurs;
- associer des indicateurs à une échelle de performance;
- incidence de l'échelle de performance sur le choix des indicateurs;
- principales caractéristiques du baromètre de la durabilité;
- échelle du baromètre;
- organisation des indicateurs;
- définir l'échelle;
- contrôler l'échelle;
- calculer les valeurs des indicateurs;
- grouper des valeurs;
- mise en garde;
- le baromètre de la durabilité, outil de communication.

Emplois du baromètre de la durabilité

Le baromètre sert principalement à associer des indicateurs afin de permettre à des utilisateurs de tirer des conclusions générales d'une foule d'indices souvent confus et contradictoires. À ce titre, le baromètre peut être utilisé dans diverses méthodes d'évaluation. Il sert en outre d'outil de communication permettant d'envisager ensemble les humains et l'écosystème.

La brochure porte principalement sur la façon d'utiliser le baromètre pour associer des indicateurs. Son emploi comme outil de communication est brièvement décrit à la fin.

Associer des indicateurs

Pourquoi associer des indicateurs?

Pour évaluer la situation d'une société et de son environnement et les progrès vers le développement durable, il faut disposer d'indicateurs pour un large éventail de questions : santé, population, besoins essentiels, revenus, emploi, réussite des entreprises, économie, éducation, criminalité, érosion des sols, qualité de l'eau, qualité de l'air, dégagement de gaz à effet de serre, secteurs protégés, diversité des espèces, consommation d'énergie, disponibilités alimentaires, utilisation des ressources, etc.

Chaque indicateur peut donner une idée de ce qui se passe dans le domaine qu'il représente. Toutefois, si les indicateurs ne sont pas organisés et associés d'une manière cohérente, ils ne peuvent donner que des renseignements très confus. Le tableau 1, par exemple, présente les résultats obtenus pour seulement dix indicateurs de la situation de la population et de l'écosystème à Madagascar. Certains correspondent à une bonne performance, d'autres à une mauvaise performance et d'autres encore se trouvent entre les deux. Compte tenu de la forte proportion d'espèces menacées, des taux moyens de dégradation des terres et de déforestation, des ressources en eau dans l'ensemble suffisantes et des faibles émissions de gaz à effet de serre, comment se porte l'écosystème de Madagascar? Comte tenu de l'espérance de vie moyenne, des faibles revenus, des faibles taux d'alphabétisation et de criminalité avec violence et de la représentation relativement équilibrée des deux sexes dans les effectifs scolaires, comment se porte la population de Madagascar? Et comment la situation de la population se compare-t-elle à celle de l'écosystème?

Tableau 1. Questions et indicateurs, Madagascar

question	indicateur	résultat
écosystème		
qualité/ dégradation des terres	proportion des terres dégradées par rapport à la superficie totale des terres modifiées et cultivées	1 % des terres légèrement dégradées 16 % des terres moyennement dégradées 19 % des terres fortement dégradées
pression sur l'approvisionnement en eau	consommation d'eau en % des ressources	4,8 %
gaz à effet de serre	émissions de dioxyde de carbone par habitant	0,02 tonne
diversité des espèces	proportion des espèces animales menacées par rapport au nombre total d'espèces animales	mammifères : 44 %; reptiles : 14 %; oiseaux : 7 %; amphibiens : 1 %
pression sur les forêts	variation annuelle de la superficie des forêts	moins 0,8 %
humains		
santé	produit intérieur brut (PIB) réel par personne par an	PPA : 700 $ (PPA corrigé en fonction des différences de pouvoir d'achat) (PPA = parité de pouvoir d'achat)
alphabétisation	% d'enfants ayant atteint la 5e année	28 %
sécurité individuelle et ordre civil	nombre de crimes avec violence pour 100 000 habitants	1,2 homicide; 1,1 viol, 18,1 voies de fait; 0,3 vol qualifié
égalité des sexes et éducation	écart entre le taux de scolarité des effectifs primaires et secondaires des deux sexes	l'effectif des garçons dépasse de 3 % celui des filles

Pour répondre à ces questions et obtenir une vue d'ensemble du système, il faut associer les indicateurs, sans quoi on obtient une cacophonie — une masse de données pêle-mêle — mais pas de message clair. Associés, les indicateurs font plus que nous renseigner sur la question qu'ils représentent : ils nous permettent de savoir si nous faisons des progrès vers le développement durable, si nous arrivons à maintenir et à améliorer le bien-être de la population et l'écosystème.

Associer des indicateurs à une échelle de performance

Les indicateurs servent à mesurer des choses totalement différentes. Les associer équivaut en quelque sorte à additionner des pommes et des oranges. Il nous faut donc une unité commune qui ne fausse pas la valeur que nous attribuons aux pommes et aux oranges. L'unité «agrumes» favoriserait les oranges et l'unité «fruits à pépins» les pommes.

L'unité la plus couramment utilisée est l'argent. L'argent est une unité utile pour mesurer des choses qui s'échangent sur le marché, mais il fausse la valeur de ce qui ne s'échange pas. L'argent permet de mesurer la valeur marchande des pommes et des oranges, mais non leur goût, leur valeur alimentaire ou leur valeur culturelle. La plupart des questions et des indicateurs qui entrent dans l'évaluation du bien-être et de la durabilité n'ont pas de prix : vie humaine, sécurité, air pur, existence d'une espèce. L'assureur peut attribuer une valeur monétaire à la vie d'une personne, sans pour autant prétendre que l'argent représente plus qu'une fraction de la valeur de la vie de cette personne pour son conjoint, ses parents ou ses enfants.

L'échelle de performance fournit une solution de rechange à l'argent. Ce type d'échelle est utilisé dans l'indice du développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement et par les Hollandais, dans leur évaluation de l'environnement. L'échelle de performance permet de mesurer en quoi une orange est une bonne orange et en quoi une pomme est une bonne pomme. À une extrémité de l'échelle se trouvent les valeurs «meilleur» ou «bon», et à l'autre extrémité, les valeurs «pire» ou «mauvais». La position d'un indicateur peut être portée sur l'échelle ainsi obtenue.

Une échelle de performance nous permet d'utiliser l'unité qui convient le mieux à la question à l'étude. Le revenu et la valeur ajoutée se mesurent en argent. La santé, par contre, se mesure par le taux de morbidité et de mortalité, l'emploi se mesure en nombre d'emplois, la diversité des espèces en fonction du pourcentage d'espèces menacées, etc. Ensuite, il faut définir les niveaux de revenu, les taux de mortalité, les taux de chômage, la proportion d'espèces menacées, etc. qu'on juge bons et mauvais. Le résultat est un ensemble de mesures de performance faisant appel à la même échelle et qui peuvent donc être utilisées ensemble et en combinaison.

Certains trouveront peut-être trop «subjectif» de définir une échelle de performance en déterminant ce qui est bon et ce qui est mauvais. En fait, cette façon de procéder n'a rien de plus subjectif ou de plus objectif que le fait d'attribuer une valeur monétaire à quelque chose ou de retenir une autre méthode de mesure. Elle a l'avantage d'être claire. Le produit intérieur brut ne nous renseigne pas sur les valeurs que cachent des alignements de dollars et de zéros. Pour mesurer une performance, nous devons dire explicitement ce que nous estimons être un bon niveau d'éducation ou de qualité de l'eau et ce qui nous paraît être un mauvais niveau.

Mieux encore, définir une bonne et une mauvaise performance pour chaque indicateur nous aide à comprendre la nature du développement durable. Soupeser et examiner des questions-clés de développement durable, des indicateurs pour chaque question et une performance souhaitable et inacceptable pour chaque indicateur sont autant de facteurs-clés permettant à chaque société de parvenir à un consensus sur la nature du bien-être des humains et de la conservation de l'environnement et sur les relations qu'il y a entre les deux.

Incidence de l'échelle de performance sur le choix des indicateurs

Le choix des indicateurs est décrit en détail dans un autre document consacré à l'évaluation des systèmes. Toutefois, comme le baromètre de la durabilité est une échelle de performance, il convient de donner ici quelques précisions sur les types d'indicateurs qui peuvent être portés sur une échelle de performance.

Une échelle de performance ne peut combiner que des indicateurs auxquels il est possible d'attacher des valeurs souhaitables, acceptables ou inacceptables du point de vue du bien-être des humains ou de la conservation des écosystèmes. Les indicateurs qui sont neutres ou dont la portée n'est pas connue ne sont pas retenus.

Par exemple, la quantité de matière nutritive (azote ou phosphore, par exemple) contenue dans un litre d'eau est un indicateur de performance valable puisqu'il est possible de définir un niveau acceptable (non pollué) et un niveau inacceptable (pollué). De même, le revenu par personne est un indicateur de performance valable puisqu'il est possible de déterminer (par exemple) quel pourrait être le revenu d'une personne riche, d'une personne qui n'est pas riche mais à l'aise, d'une personne qui, sans être à l'aise, n'est pas pauvre, ou d'une personne pauvre.

De nombreux indicateurs de performance doivent être laissés de côté parce qu'ils ne renseignent pas assez sur ce qui constitue une bonne ou une mauvaise performance. Le pourcentage de la population vivant en milieu urbain en fournit un exemple. Il peut fort bien y avoir un ratio population rurale/population urbaine optimal, ou une société peut décider qu'il y en a un. Toutefois, tant qu'on n'aura pas trouvé de ratio souhaitable ou qu'on ne se sera pas entendu à ce sujet, cet indicateur ne peut pas être utilisé.

Les indicateurs purement descriptifs — régimes des vents, précipitations mensuelles, teneur minéralogique du sol — ne conviennent pas parce qu'ils servent à mesurer des conditions ambiantes. Ils font partie du contexte. Les populations peuvent réussir plus ou moins bien à s'en accommoder, mais elles ne peuvent pour ainsi dire pas les changer.

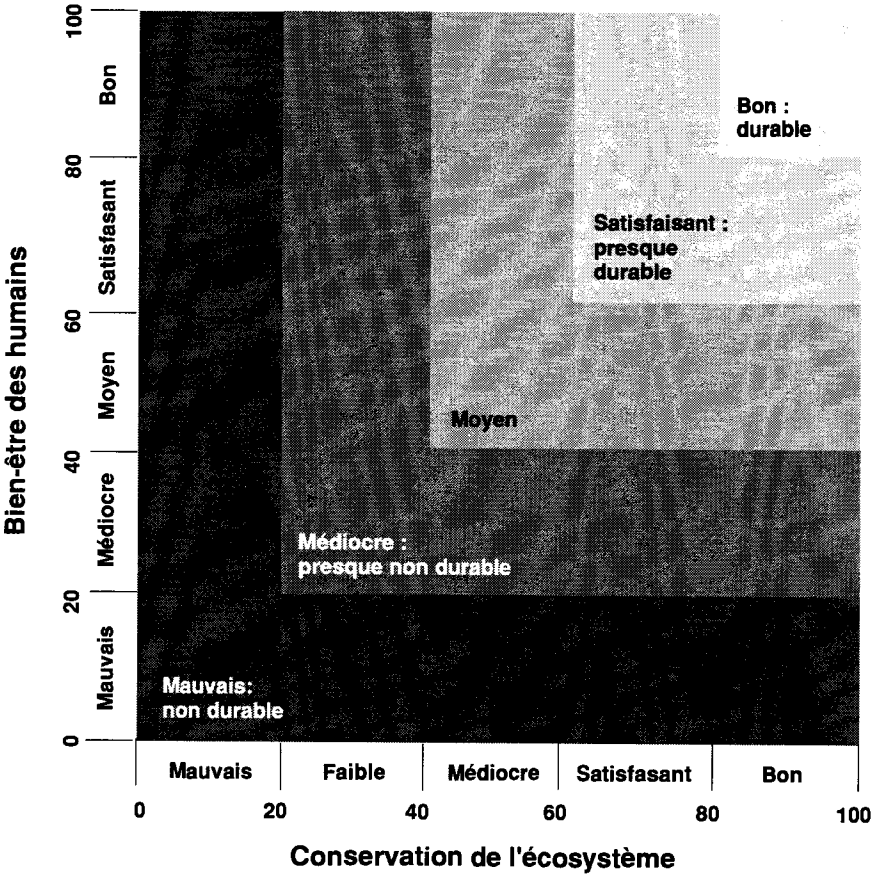
Cela ne veut pas dire que ces indicateurs devraient être condamnés. Essayer d'attribuer des valeurs à des indicateurs qu'il est difficile de porter sur une échelle de performance peut éclairer l'évaluation et nous aider à mieux comprendre le bien-être des humains et la conservation de l'environnement. Définir le contexte fait partie du travail d'évaluation et les indicateurs descriptifs ont par conséquent aussi leur place, même si celle-ci ne se trouve pas sur une échelle de performance.

Il peut arriver que d'importantes questions ne soient pas traitées adéquatement si les indicateurs qui les représentent le mieux sont laissés de côté parce qu'il n'est pas possible de leur attribuer des valeurs sur une échelle de performance. Il est essentiel que tous ceux qui participent à l'évaluation (et qui en utiliseront les résultats) soient informés de ce qui a été omis et de ce dont il a été tenu compte.

Éléments-clés du baromètre

Principales caractéristiques du baromètre de la durabilité

Figure 1. Baromètre de la durabilité



Le baromètre de la durabilité (figure 1) est une échelle de performance qui présente trois caractéristiques spéciales :

1. Traitement égal des humains et de l'écosystème

Le baromètre permet d'envisager ensemble les humains et l'environnement et de les traiter comme également importants. L'échelle comporte deux axes; l'un correspond au bien-être des humains, l'autre à la conservation de

l'écosystème. De cette manière, une amélioration du bien-être des humains ne peut pas cacher une détérioration de l'environnement ou vice versa.

Les conclusions sur la situation de la société prennent la forme d'un point sur l'axe du bien-être des humains et elles fournissent un indice de bien-être des humains. Les conclusions sur l'état de l'écosystème prennent la forme d'un point sur l'axe de la conservation de l'écosystème et elles fournissent un indice de conservation de l'écosystème. En reliant les deux points, on obtient une idée du bien-être général et des progrès vers la durabilité.

La valeur la plus basse des deux l'emporte sur l'autre, et l'évaluation du bien-être général et de la durabilité est fondée sur le sous-système (la société ou l'écosystème) dont la situation est la moins bonne. On évite ainsi qu'une amélioration de la conservation de l'écosystème soit interprétée comme un facteur de compensation d'une détérioration du bien-être des humains, ou vice versa. Cela correspond à l'idée que les humains et l'écosystème sont également importants et que la durabilité fait intervenir à la fois le bien-être des humains et la conservation de l'environnement.

2. Échelle à cinq secteurs

L'échelle est divisée en cinq secteurs. L'utilisateur peut contrôler l'échelle en définissant l'intervalle de performance de chaque secteur. Cette caractéristique — qui est décrite dans la section suivante — donne à l'utilisateur une latitude inhabituelle; dans les autres échelles de performance, en effet, seuls les points limites sont définis.

Définir les secteurs de l'échelle suppose une série de jugements qui commence par une définition du développement durable, de la conservation de l'écosystème et du bien-être des humains et qui se poursuit par le choix des questions à évaluer ainsi que le choix et l'interprétation des indicateurs. Cette démarche consistant à porter des jugements de valeur n'est pas particulière au baromètre de la durabilité. Elle est commune à tout processus de décision et d'évaluation — mais elle n'est peut-être pas suffisamment reconnue.

3. Facilité d'utilisation

Reporter les valeurs des indicateurs sur l'échelle nécessite un simple calcul. Nous avons délibérément écarté les formules réservées aux seules personnes initiées à la statistique ou à l'emploi d'indices. L'accès à un large éventail d'utilisateurs a été préféré à la sophistication mathématique.

L'échelle du baromètre

Le baromètre comporte une échelle de 100 à 0 qui comprend 100 points, plus une base égale à 0. L'échelle est divisée en 5 secteurs de 20 points chacun auxquels s'ajoute la base de 0.

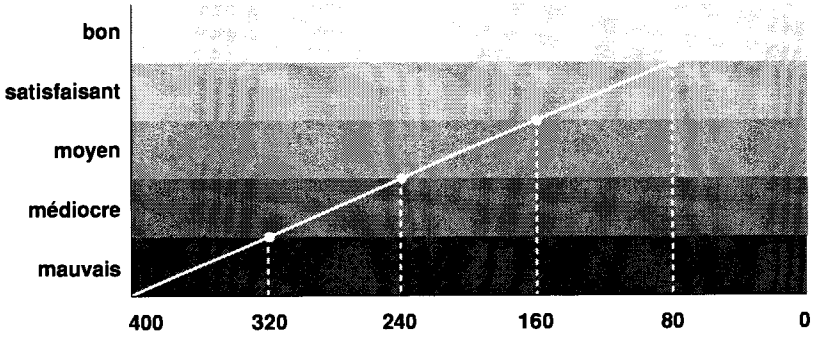
secteur	points
bon	81-100
satisfaisant	61-80
moyen	41-60
médiocre	21-40
mauvais	1-20
	0

Diviser l'échelle en cinq secteurs permet à l'utilisateur de contrôler l'échelle en définissant un ou plusieurs secteurs. Si l'utilisateur estime qu'un bon revenu doit être de 20 000 $ et plus et qu'un mauvais revenu est de 1 000 $ et moins, il peut régler l'échelle en conséquence.

Cette caractéristique du baromètre en fait une bien meilleure échelle de performance que celles où les points limites sont définis. Celles-ci peuvent en effet produire des résultats surprenants, voire absurdes. Par exemple, le taux de mortalité en bas âge peut varier de 5 décès pour 1 000 naissances vivantes (ce qui est le cas aujourd'hui en Finlande) à 400 décès pour 1 000 (ce qui était le cas au Mali en 1960). Si la meilleure situation équivalait à 0 décès, et la pire, à 400 décès, le pays dont le taux de mortalité en bas âge serait de 75 décès pour 1 000 naissances se trouverait quand même dans le

meilleur des 5 secteurs (le secteur «bon») et seuls les pays avec un taux de 320 décès et plus pour 1 000 naissances entreraient dans le pire des 5 secteurs (le secteur «mauvais»).

Figure 2. Mortalité en bas âge : décès pour 1 000 naissances vivantes



Cela serait sans importance si l'échelle servait uniquement à faire un classement, à voir quelles sociétés obtiennent les meilleurs résultats. L'objet premier de l'exercice ne consiste toutefois pas à voir si une société a de meilleurs résultats qu'une autre, mais si elle a de bons résultats. Se classer parmi les dix premiers est une piètre consolation si tous obtiennent de très mauvais résultats.

Pour convertir les indicateurs et les reporter sur l'échelle, il faut définir clairement ce qu'on entend par le bien-être des humains et la conservation de l'écosystème. Cet exercice nous oblige à poser clairement nos hypothèses quant à la signification d'un indicateur pour les humains ou l'environnement et à définir les niveaux de performance qui seraient jugés idéaux, souhaitables, acceptables, inacceptables ou déplorables. Procéder autrement équivaudrait à laisser l'échelle prendre les décisions à notre place.

Il serait possible de contrôler l'échelle sans la diviser en secteurs et d'appliquer une formule qui permettrait de rectifier la répartition des valeurs. Toutefois, les secteurs qualifiés de «bon», «mauvais», etc. sont préférables à une formule, et ce pour deux raisons. Premièrement, il est plus facile de les comprendre et de les calculer (voir à la page 22 la section

intitulée «Calculer les valeurs des indicateurs») — et, par conséquent, de les vérifier. Deuxièmement, ils témoignent clairement de ce que des jugements sont portés et permettent d'assurer la transparence des jugements.

Organisation des indicateurs

Le document sur l'évaluation des systèmes présente une description détaillée du mode d'organisation des indicateurs. Nous avons postulé ici que les participants à l'évaluation ont classé les indicateurs par ordre hiérarchique. Le baromètre suppose l'emploi de deux sous-systèmes : l'environnement (les écosystèmes) et les humains (la société). Ce cadre étant donné, l'utilisateur peut retenir le classement hiérarchique des indicateurs qu'il juge bon.

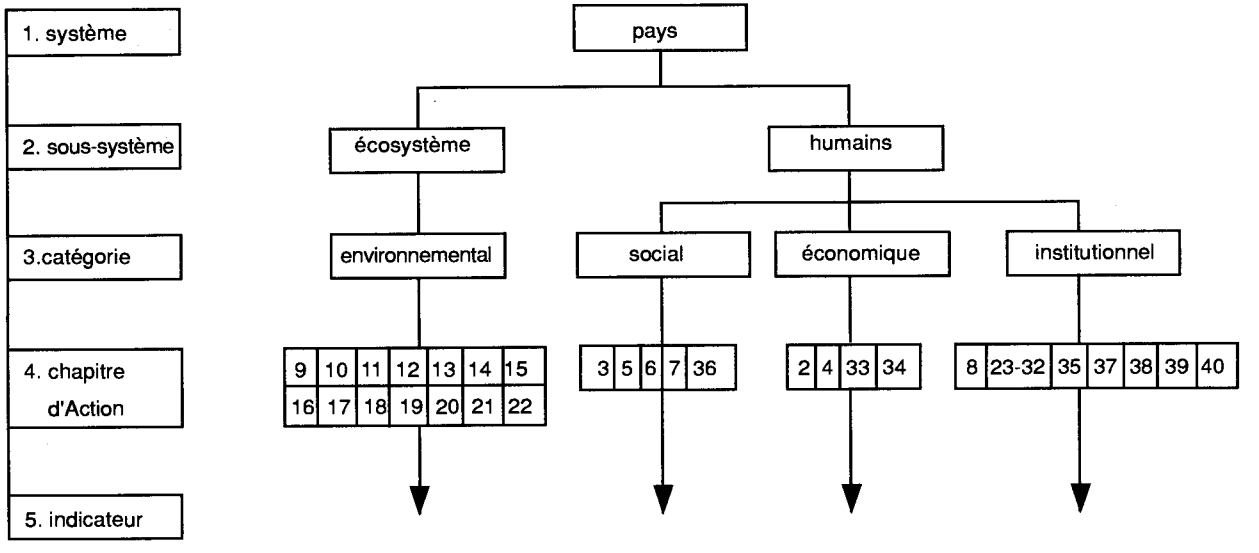
Par exemple, la hiérarchie des indicateurs de la Commission du développement durable (CDD) des Nations Unies comporte quatre niveaux :

1. système (pays);
2. catégorie (social, économique, environnemental, institutionnel);
3. chapitre d'Action 21;
4. indicateur.

Dans le baromètre, le sous-système équivaut à un nouveau niveau 2. La hiérarchie des indicateurs de la CDD prendrait alors la forme illustrée à la figure 3.

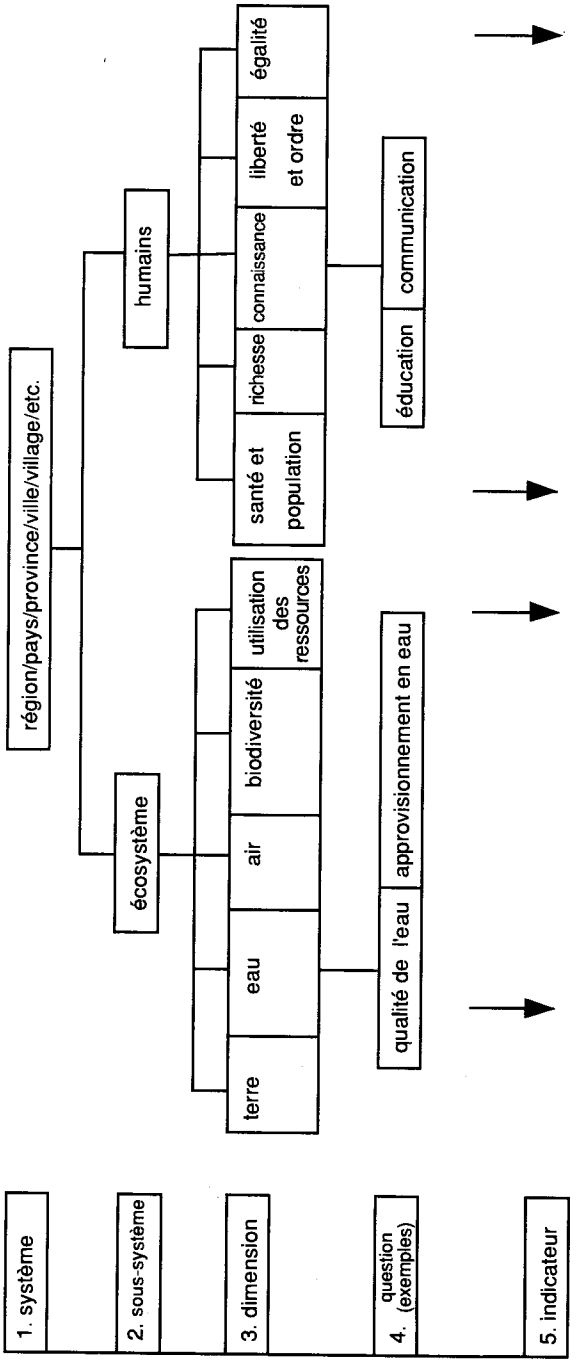
Figure 3. Hiérarchie des indicateurs de la CDD

1



Dans le document intitulé *The Wellbeing of Nations (an assessment of the wellbeing and sustainibility of 180 countries)*, la hiérarchie utilisée est celle qui est reproduite à la figure 4.

Figure 4. Hiérarchie utilisée dans The Wellbeing of Nations



Seules quelques questions sont présentées dans cet exemple et les indicateurs ont été laissés de côté dans les deux cas.

Quelle que soit la méthode d'évaluation retenue, le baromètre peut être utilisé pour associer des indicateurs, pourvu qu'il s'agisse d'indicateurs de performance et que ceux-ci soient classés hiérarchiquement. Le nombre et la désignation des niveaux formant la hiérarchie des indicateurs importent peu, pourvu que les deux niveaux supérieurs soient le système et les sous-systèmes et qu'on distingue deux sous-systèmes : les humains et l'écosystème.

Définir et contrôler l'échelle

Définir l'échelle

L'échelle doit être définie pour chaque indicateur. Cela signifie qu'il faut déterminer la meilleure et la pire valeurs pour chaque indicateur. Les points limites exercent une grande influence sur la position d'un indicateur sur l'échelle. Par exemple, un revenu de 20 000 $ se trouverait près du milieu d'une échelle de 50 000 $ à 0 $, près du sommet d'une échelle de 25 000 $ à 0 $ et presque au bas d'une échelle de 100 000 $ à 10 000 $.

On peut fixer assez objectivement les points limites d'une échelle en retenant la meilleure et la pire valeurs qui englobent l'éventail de performance observé dans un passé récent et prévisible dans un avenir proche. Si l'on dispose de données internationales, on pourra tenir compte de ce qui a été observé dans d'autres pays.

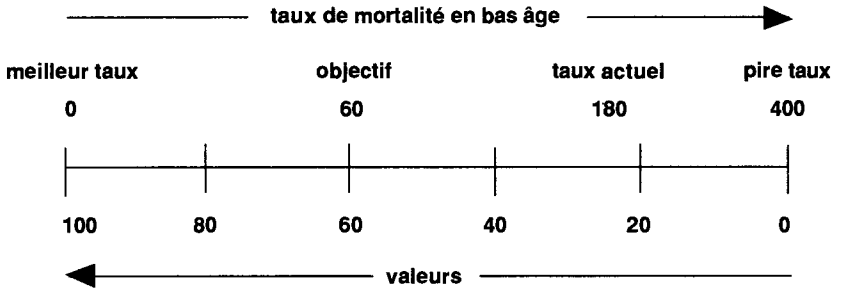
Les points limites ne doivent pas nécessairement englober l'éventail complet des valeurs. Si une performance exceptionnellement bonne ou mauvaise risque de fausser l'échelle, cette dernière peut être écourtée (à un bout ou à l'autre) ou tronquée (en bas). Par exemple, si les émissions de dioxyde de carbone par personne dans les Îles Vierges américaines atteignent presque 22 tonnes alors qu'elles dépassaient 49 tonnes en 1978, le zéro devrait être fixé à 59 tonnes. Il est plus pratique dans ce cas de tronquer l'échelle et de fixer le zéro à 20 tonnes, puisque la pire performance qui suit est bien en-deça de ce niveau, et que des émissions de plus de 10 tonnes par personne sont inhabituelles.

Toute performance pire que la pire valeur prend la valeur de 0. De même, toute performance meilleure que la meilleure valeur prend la valeur de 100.

Les meilleures valeurs ne correspondent pas nécessairement à des objectifs. Le pays dont le taux de mortalité en bas âge est de 180 décès pour 1 000 naissances vivantes pourrait fixer sa meilleure valeur à 60 décès parce que l'objectif international est de réduire le taux de mortalité en bas âge des deux tiers d'ici 2015. Toutefois, un taux de 60 décès pour 1 000 naissances vivantes demeure passablement élevé : dans la majorité des pays développés, le taux est inférieur à 20 décès et le meilleur taux est de 5 décès pour 1 000

naissances. Il vaudrait donc mieux fixer la meilleure valeur à 0 décès, et faire ainsi des 60 décès un objectif.

Figure 5. Taux de mortalité en bas âge

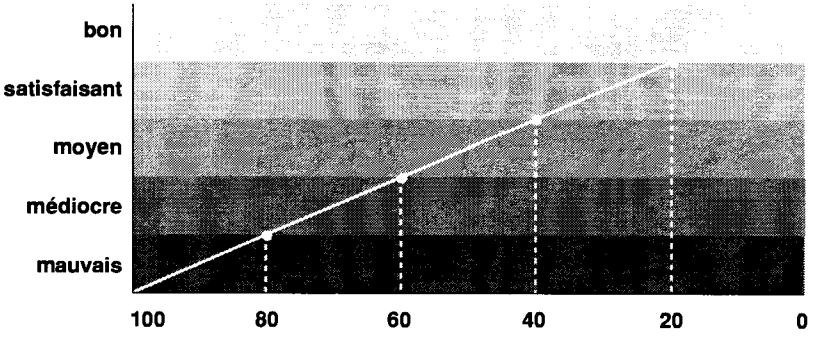


Contrôler l'échelle

L'échelle peut être incontrôlée, partiellement contrôlée ou totalement contrôlée. Dans une échelle incontrôlée, seuls les deux points limites sont définis, et les intervalles sont égaux. La valeur d'un indicateur (bon, satisfaisant, moyen, médiocre ou mauvais) est fonction des points limites et non du fait que le niveau de performance qui entrerait dans tel ou tel secteur est celui qui convient à ce secteur. Si l'on ne tient pas compte de cet aspect de l'échelle incontrôlée, les résultats risquent d'être impossibles à défendre.

Par exemple, si le taux de chômage est porté sur une échelle incontrôlée dont le point limite 0 % représente le meilleur taux de chômage et le point limite 100 % représente le pire taux de chômage, un taux de chômage de 19 % serait jugé bon, et seuls les taux de chômage de 80 % et plus seraient jugés mauvais (voir la figure 6).

Figure 6. Taux de chômage (%) : échelle incontrôlée



Le défaut de cette échelle vient de ce que les cinq secteurs (bon, satisfaisant, moyen, médiocre, mauvais) sont traités également. Il arrive qu'ils soient égaux; le plus souvent, toutefois, ils ne le sont pas. Généralement, les secteurs les plus importants sont les deux premiers (bon et satisfaisant), puisqu'ils définissent le bien-être des humains et la conservation de l'écosystème — c'est-à-dire des conditions de vie à la fois bonnes et durables. Une bonne performance est une performance idéale ou souhaitable, ou les deux. Le secteur qui y correspond doit donc être défini avec beaucoup de soin.

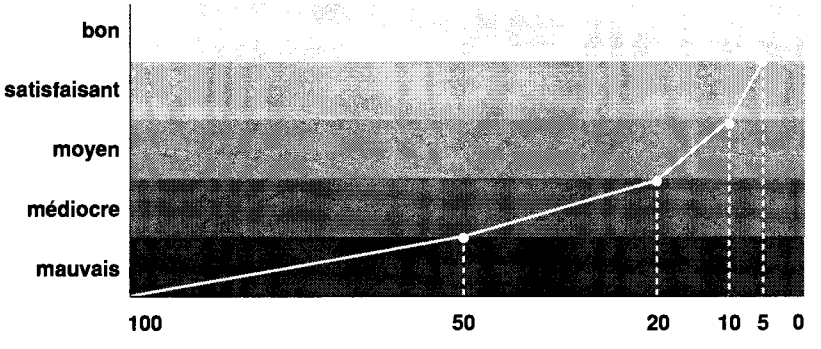
On entend par performance satisfaisante toute performance acceptable ou mieux. La limite entre ce qui est bon et ce qui est satisfaisant peut être vue comme une porte ouvrant sur le bien-être, et la limite entre le niveau moyen et le niveau satisfaisant, comme un porte ouvrant sur un état voisin du bien-être. La performance satisfaisante doit être clairement vue comme un pas vers une bonne performance.

Si l'échelle incontrôlée ne convient pas, on pourra avoir recours à une échelle partiellement ou totalement contrôlée. Dans une échelle partiellement contrôlée, on définit le secteur «bon» ou le secteur «mauvais» (ou parfois les deux). Dans une échelle totalement contrôlée, tous les secteurs sont définis.

Quand l'échelle est partiellement ou totalement contrôlée, elle cesse d'être une échelle à intervalles égaux. Elle devient plutôt un ensemble de deux à cinq échelles — compte tenu du nombre de secteurs définis —, chacune ayant ses propres points limites et des intervalles différents.

Par exemple, si le taux de chômage était porté sur une échelle totalement contrôlée dans laquelle un taux de 0 à 4 % était jugé bon, un taux de 5 à 9 %, satisfaisant, un taux de 10 à 19 %, moyen, un taux de 20 à 49 %, médiocre et un taux de 50 à 100 %, mauvais, l'échelle prendrait la forme ci-dessous (figure 7).

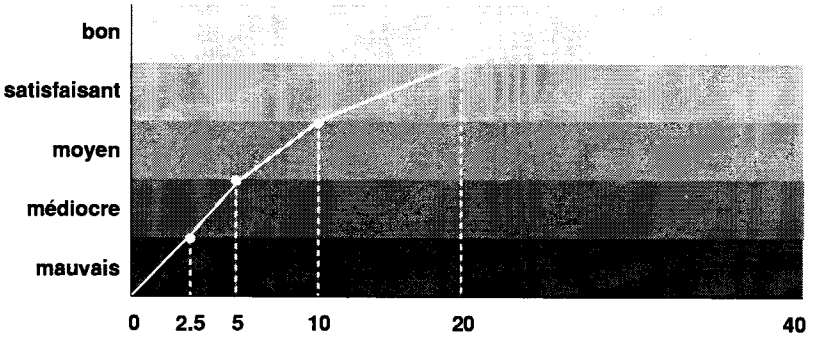
Figure 7. Taux de chômage (%) : échelle contrôlée



Dans une échelle partiellement ou totalement contrôlée, les secteurs «bon» et «satisfaisant» peuvent comporter un intervalle de performance plus étroit ou plus étendu que les autres secteurs. L'intervalle est plus restreint dans le cas des indicateurs pour lesquels le secteur «bon», et parfois le secteur «satisfaisant», correspond à une norme élevée : plus la performance est bonne, plus il est difficile de l'améliorer. C'est ce que montre l'échelle de taux de chômage totalement contrôlée ci-dessus, dans laquelle les secteurs «bon» et «satisfaisant» comportent chacun un intervalle de 5 points de pourcentage, le secteur «moyen» un intervalle de 10 points de pourcentage, le secteur «médiocre», un intervalle de 30 points de pourcentage et le secteur «mauvais», un intervalle de 50 points de pourcentage.

Si les avantages retirés de l'amélioration d'une bonne performance diminuent, le secteur «bon» pourra comporter un plus large éventail de performances que les autres. Le produit intérieur brut (PIB) réel par habitant (pouvoir d'achat corrigé) en fournit un exemple. Un PIB réel par habitant pourra être jugé bon de 40 000 $ à 20 000 $ et plus (intervalle de 50 %), satisfaisant de 20 000 $ à 10 000 $ et plus (intervalle de 25 %), moyen de 10 000 $ à 5 000 $ et plus (intervalle de 12,5 %), médiocre de 5 000 $ à 2 500 $ et plus (intervalle de 6,25 %) et mauvais de 2 500 $ à 0 $ (intervalle de 6,25 %).

Figure 8. PIB par habitant : milliers de $ de PPA

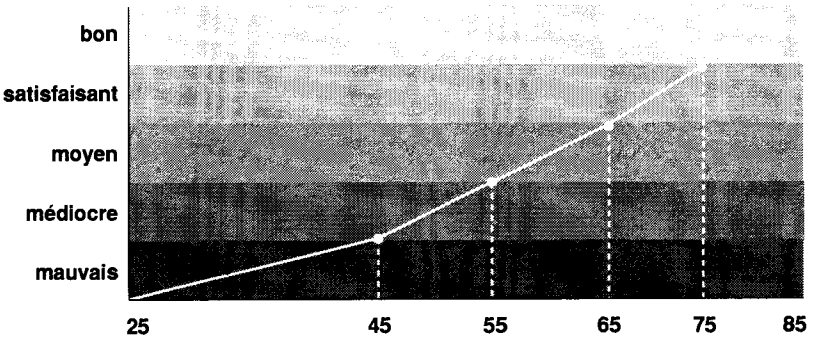


Avant de choisir une échelle partiellement ou totalement contrôlée, il faut tenir compte de deux facteurs. Premièrement, il faut déterminer quelle est la meilleure façon de s'assurer que les valeurs qui tombent dans les secteurs «bon» ou «satisfaisant» sont effectivement bonnes ou satisfaisantes. Deuxièmement, il importe de savoir si les secteurs «mauvais» et «médiocre» doivent être définis avec autant de soin que les secteurs «bon» et «satisfaisant».

Dans le cas de l'espérance de vie à la naissance, l'échelle partiellement contrôlée est la plus pratique. Les points limites étant fixés à 85 ans et 25 ans, il suffit de contrôler le secteur «mauvais» et d'en fixer l'intervalle de 45 à 25 ans. Les quatre autres secteurs obtiennent ainsi automatiquement des

intervalles de 10 ans chacun : 66 à 75 ans étant le secteur «satisfaisant» et 76 à 85 ans, le secteur «bon».

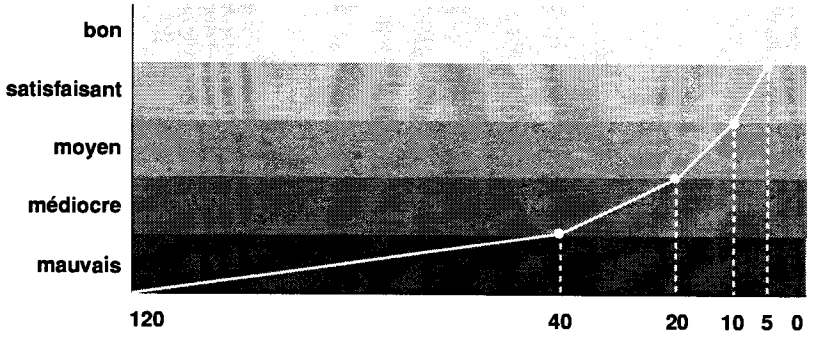
Figure 9. Espérance de vie à la naissance



secteur	points	espérance de vie (ans)
bon	81-100	76-85
satisfaisant	61-80	66-75
moyen	41-60	56-65
médiocre	21-40	46-55
mauvais	1-20 (0)	26-45 (25)

Dans le cas du taux d'homicides, l'échelle doit être totalement contrôlée si l'on veut que les secteurs «bon» et «satisfaisant» soient réservés aux très faibles taux d'homicide et que les secteurs «médiocre» et «mauvais» ne soient pas réservés aux taux extrêmement élevés. La meilleure valeur est fixée à 0 homicide pour 100 000 habitants et la pire à 120 (pour tenir compte du taux le plus élevé : 118, au Swaziland). Si l'on définissait seulement les secteurs «bon» et «satisfaisant» (1 à 9 homicides), le taux le plus bas qui serait jugé «médiocre» serait de 46 homicides pour 100 000 habitants. Les secteurs ont donc tous été définis.

Figure 10. Taux d'homicides pour 100 000 habitants



secteur	points	homicides pour 100 000 habitants
bon	81-100	0-4
satisfaisant	61-80	5-9
moyen	41-60	10-19
médiocre	21-40	20-39
mauvais	1-20 (0)	40-119 (120)

Dans l'exemple ci-dessus, le secteur «bon» comprend 5 unités pour 20 points de l'échelle, le secteur «satisfaisant» 5 unités/20 points, le secteur «moyen» 10 unités/20 points, les secteur «médiocre» 20 unités/20 points et le secteur «mauvais» 80 unités/20 points. Les secteurs ne sont pas liés uniformément. Il y a toujours une cassure à l'endroit où les intervalles d'un secteur changent pour passer à ceux du suivant. Cette situation peut être inélégante du point de vue mathématique, mais elle facilite le contrôle de l'échelle et le calcul des valeurs des indicateurs pour chaque secteur. (On pourrait établir une formule pour lisser la courbe, mais cela rendrait les calculs plus difficiles pour les utilisateurs non spécialisés qui voudraient essayer des hypothèses et des interprétations différentes.)

Calculer les valeurs des indicateurs

Si l'échelle n'est pas contrôlée, la valeur de l'indicateur est reportée sur l'échelle au moyen de la formule standard suivante :

> **Si la meilleure situation correspond à la valeur maximale, et la pire situation, à la valeur minimale** :
> ([valeur réelle moins minimum] divisé par [maximum moins minimum]) multiplié par 100.

> **Si la meilleure situation correspond à la valeur minimale, et la pire situation, à la valeur maximale** :
> ([valeur réelle moins minimum] divisé par [maximum moins minimum] soustrait de 1) multiplié par 100.

Le nombre de lignes téléphoniques principales pour 100 habitants fournit un exemple du premier cas. La meilleure situation (valeur maximale) est fixée à 80 lignes principales et la pire (valeur minimale) à 0 ligne principale. L'Islande a 55,5 lignes principales pour 100 habitants. Sa position sur l'échelle se calcule donc comme suit :

55,5 (valeur réelle) – 0 (minimum) = 55,5
80 (maximum) – 0 (minimum) = 80
55,5 ÷ 80 = 0,694
0,694 x 100 = 69,4 = 69

La consommation d'eau en proportion des ressources fournit un exemple d'indicateur où la meilleure situation correspond à la valeur minimale et la pire situation à la valeur maximale. La meilleure situation (valeur minimale) est fixée à 0 % et la pire situation (valeur maximale), à 100 %. Le Zimbabwe consomme 8,65 % de ses ressources en eau, et sa valeur se calcule comme suit :

8,65 (valeur réelle) – 0 (minimum) = 8,65
100 (maximum) – 0 (minimum) = 100
8,65 ÷ 100 = 0,086
1 – 0,086 = 0,914
0,914 x 100 = 91,4 = 91

Quand l'échelle est contrôlée, chaque secteur ou groupe de secteurs fait l'objet d'un calcul séparé, mais la méthode demeure la même pour l'échelle prise dans son ensemble.

Quand l'échelle est partiellement contrôlée, le secteur «bon» (81-100) ou le secteur «mauvais» (1-20) est défini. Dans le cas de l'espérance de vie à la naissance, par exemple, c'est le secteur «mauvais» qui est défini. Cela signifie que l'échelle se divise en deux parties : le secteur «mauvais» et un groupe de secteurs allant du «médiocre» au «bon». Les points limites de chaque partie sont les suivants :

secteur	**points**	**espérance de vie (ans)**
meilleur à médiocre	21-100	46-85
mauvais	1-20	26-45
pire	0	25

L'indicateur dont la valeur est égale à l'un des points limites se voit attribuer la valeur correspondante. Par exemple, si l'espérance de vie est de 46 ans, la valeur attribuée est de 21.

Les espérances de vie de 85 à 46 ans sont calculées de la manière habituelle, si ce n'est que le minimum est 45 (au lieu de 0) et le multiplicateur 80 (au lieu de 100). Le résultat est ajouté à 20, puisque cette valeur correspond au point zéro de cette partie de l'échelle. Par exemple, la valeur attribuée à l'espérance de vie au Guatemala (64,8 ans) se calcule comme suit :

64,8 (valeur réelle) – 45 (minimum) = 19,8
85 (maximum) – 45 (minimum) = 40
19,8 ÷ 40 = 0,495
0,495 x 80 = 39,6
39,6 + 20 = 59,6 = 60

Dans le cas des espérances de vie entre 45 et 26 ans, la valeur maximale devient 45, la valeur minimale 25 et le multiplicateur 20. Le résultat est ajouté à 0. La valeur attribuée à l'espérance de vie en Afghanistan (43,5 ans), par exemple, se calcule comme suit :

43,5 (valeur réelle) – 25 (minimum) = 18,5
45 (maximum) – 25 (minimum) = 20
18,5 ÷ 20 = 0,925
0,925 x 20 = 18,5
18,5 + 0 = 18,5 = 18

Les valeurs sont arrondies au chiffre entier le plus proche; 0,5 peut être arrondi vers le haut ou vers le bas. Généralement, on arrondit les chiffres de manière prudente, c'est-à-dire de façon à obtenir la moins bonne valeur. Ici, le chiffre a été arrondi vers le bas.

Il convient de souligner que, quand on calcule les valeurs d'un secteur (ou d'un groupe de secteurs), la valeur maximale est celle du secteur (ou du groupe) en question, mais la valeur minimale est le maximum du secteur au-dessous. Cela vient de ce que le minimum correspond toujours à la position zéro du bas de l'échelle.

La récolte et les importations de bois en proportion du volume fournissent un exemple d'indicateur partiellement contrôlé dans lequel la meilleure situation correspond à la valeur minimale et la pire situation à la valeur maximale. Les secteurs «meilleur à médiocre», «mauvais» et «pire» sont définis; les autres ne le sont pas.

secteur	**points**	**récolte + importations de bois en % du volume**
meilleur à médiocre	100-21	0-3,9
mauvais	1-20	4,0-9,9
pire	0	10

Au Japon, la récolte et les importations de bois représentent 3,0 % du volume. L'indicateur se trouve donc dans le secteur «meilleur à médiocre» (100-21). Sa valeur se calcule comme suit :

3,0 (valeur réelle) – 0 (minimum) = 3,0
4,0 (maximum) – 0 (minimum) = 4,0
3,0 ÷ 4,0 = 0,75
1 – 0,75 = 0,25
0,25 x 80 = 20
20 + 20 = 40

Au Sri Lanka, la récolte et les importations représentent 9,3 % du volume, et l'indicateur tombe dans le secteur «mauvais» (1-20). Sa valeur se calcule donc comme suit :

9,3 (valeur réelle) – 4,0 (minimum) = 5,3
10,0 (maximum) – 4,0 (minimum) = 6,0
5,3 ÷ 6,0 = 0,883
1 – 0,883 = 0,117
0,117 x 20 = 2,34
2,34 + 0 = 2,34 = 2

Il convient de souligner que, quand on calcule les valeurs d'un secteur (ou d'un groupe de secteurs), la valeur minimale est celle du secteur (ou du groupe) en question, mais la valeur maximale est le minimum du secteur au-dessous.

Quand l'échelle est totalement contrôlée et que tous les secteurs sont définis, le multiplicateur de chaque secteur est nécessairement 20. Si la meilleure situation correspond à la valeur maximale et la pire situation à la valeur minimale, les valeurs maximales, les valeurs minimales et les valeurs de base (zéro) correspondent aux points suivants de l'échelle :

secteur	points	maximum	minimum	base
bon	81-100	100	80	80
satisfaisant	61-80	80	60	60
moyen	41-60	60	40	40
médiocre	21-40	40	20	20
mauvais	1-20	20	0	0

Si la meilleure situation correspond à la valeur minimale, et la pire situation, à la valeur maximale, les valeurs maximales, les valeurs minimales et les valeurs de base (zéro) sont les suivantes :

secteur	points	maximum	minimum	base
bon	81-100	80	100	80
satisfaisant	61-80	60	80	60
moyen	41-60	40	60	40
médiocre	21-40	20	40	20
mauvais	1-20	0	20	0

Le taux de mortalité en bas âge fournit un exemple de la méthode de calcul pour une échelle totalement contrôlée. Le taux de mortalité en bas âge au Costa Rica est de 16; il entre donc dans le secteur «satisfaisant» (61-80). Sa valeur se calcule comme suit :

16 (valeur réelle) – 10 (minimum) = 6
50 (maximum) – 10 (minimum) = 40
6 ÷ 40 = 0,15
1 – 0,15 = 0,85
0,85 x 20 = 17
17 + 60 = 77

Le taux de mortalité en bas âge au Togo est de 132; il entre donc dans le secteur «médiocre» (100-199). Sa valeur se calcule comme suit :

132 (valeur réelle) – 100 (minimum) = 32
200 (maximum) – 100 (minimum) = 100
32 ÷ 100 = 0,32
1 – 0,32 = 0,68
0,68 x 20 = 13,6 = 14
14 + 20 = 34

Des valeurs des indicateurs à l'image globale

Grouper des valeurs

Les valeurs des indicateurs sont groupées de la base au sommet de la hiérarchie. Si les niveaux sont :

1. système
2. sous-système
3. dimension
4. question
5. indicateur

les valeurs sont réunies de l'indicateur à la question, de la question à la dimension et de la dimension au sous-système. Si les niveaux sont :

1. système
2. sous-système
3. catégorie
4. chapitre d'Action 21
5. indicateur

les valeurs sont réunies de l'indicateur au chapitre d'Action 21, du chapitre à la catégorie et de la catégorie au sous-système.

Réunir des valeurs jusqu'au niveau du sous-système donne deux résultats (l'un pour l'écosystème et l'autre pour les humains) : un indice de la conservation de l'écosystème et un indice du bien-être des humains. Ces indices sont réunis en un indice de durabilité ou de bien-être général qui correspond à la valeur du point d'intersection sur le baromètre.

Si une question est représentée par un seul indicateur, la valeur attribuée à l'indicateur l'est également à la question. Si une question est représentée par plusieurs indicateurs, ceux-ci doivent être réunis ou agrégés. La méthode standard d'agrégation est la suivante :

- si les indicateurs sont jugés d'importance égale, on les additionne puis on en fait la moyenne;

- si certains indicateurs sont jugés plus importants que d'autres, il faut les pondérer en fonction de leur importance relative avant de les additionner et d'en faire la moyenne;
- si un indicateur est jugé capital, on peut lui attribuer une fonction de veto et lui donner la priorité sur les autres.

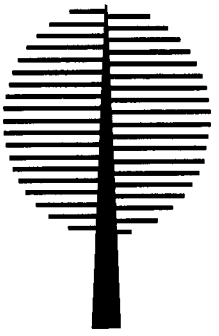
De même, si une dimension est représentée par une seule question, la valeur attribuée à cette question devient celle de la dimension. Si une dimension est représentée par plusieurs questions, les questions doivent être agrégées de la même manière que les indicateurs. L'agrégation et la pondération sont examinées en détail dans une autre brochure de la série consacrée à l'évaluation des systèmes.

Mise en garde

Le baromètre est simplement un moyen et non une fin en soi. Il est conçu pour aider les gens à accorder plus d'attention aux questions sous-jacentes. Les résultats obtenus à l'aide du baromètre doivent donc être accompagnés d'une analyse des questions-clés. Ensemble, les résultats et l'analyse aideront les politiciens, les dirigeants et la société à tirer des conclusions sur la situation des populations et de l'écosystème, sur les principales interactions entre les humains et l'écosystème et sur les priorités d'action.

Faire une évaluation suppose des valeurs et des jugements, depuis le modèle du système et le but poursuivi jusqu'à l'interprétation des indicateurs, en passant par les décisions en matière d'agrégation. Ces valeurs et ces jugements devraient être explicites, afin que les personnes qui se trouvent en désaccord puissent voir comment d'autres jugements pourraient modifier l'évaluation. Chaque aspect de l'évaluation doit être présenté de manière à ce qu'il soit toujours possible d'utiliser des indicateurs différents ou de les organiser différemment. Les utilisateurs doivent savoir sur quelles données s'appuient les indicateurs, dans quelle mesure ces données sont fiables et quels interprétations et jugements sont liés au choix, au calcul et à l'agrégation des indicateurs.

Il est bon d'avoir une vue d'ensemble, mais l'envers du décor est tout aussi important et plus révélateur.



Le baromètre de la durabilité, outil de communication

Le baromètre peut servir d'outil de communication, pour axer la discussion sur la signification du bien-être des humains et de la conservation de l'environnement, sur leurs relations mutuelles et sur leur importance pour le développement durable.

Des équipes de soutien qui aidaient des villageois du Zimbabwe à établir leurs propres plans de développement durable ont utilisé le baromètre principalement à cette fin. Les villageois ont défini et qualifié eux-mêmes leurs catégories pour différents niveaux de bien-être et de conservation. Ils ont ensuite déterminé où ils se trouvaient sur chaque axe, puis évalué leur situation et celle de leur écosystème de façon plus détaillée. L'évaluation terminée, ils ont revu leur position sur le baromètre. Les positions sur les deux axes n'ont pas été calculées, mais estimées qualitativement.

Le baromètre a surtout permis aux villageois d'envisager les humains et l'écosystème ensemble et de concevoir le progrès comme une amélioration de leur situation et de celle de l'écosystème.

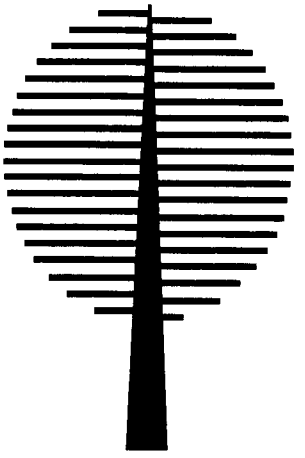
Comparer les points de vue de la communauté et des données techniques

Le baromètre peut aussi servir à comparer le point de vue d'une population sur son bien-être et l'état de son écosystème avec celui des institutions gouvernementales ou celui qui ressort des données classiques.

Les dissemblances ou les similitudes entre le point de vue de la population et les données classiques deviennent vite évidentes et peuvent servir à orienter la discussion entre les gestionnaires des ressources, les scientifiques, les spécialistes du développement et les villageois, qui pourront parvenir ainsi à s'entendre sur les problèmes du secteur.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 800 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à l'influencer, à encourager et à aider des sociétés du monde à préserver l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et appuyer des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable, et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique, et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.



Publications de cette série :

Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

Questions de survie

Baromètre de la durabilité

Organismes pensants

Évaluation de la durabilité rurale

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

IDRC CRDI
CANADA

Produit avec l'aide du Centre de recherches pour le développement international

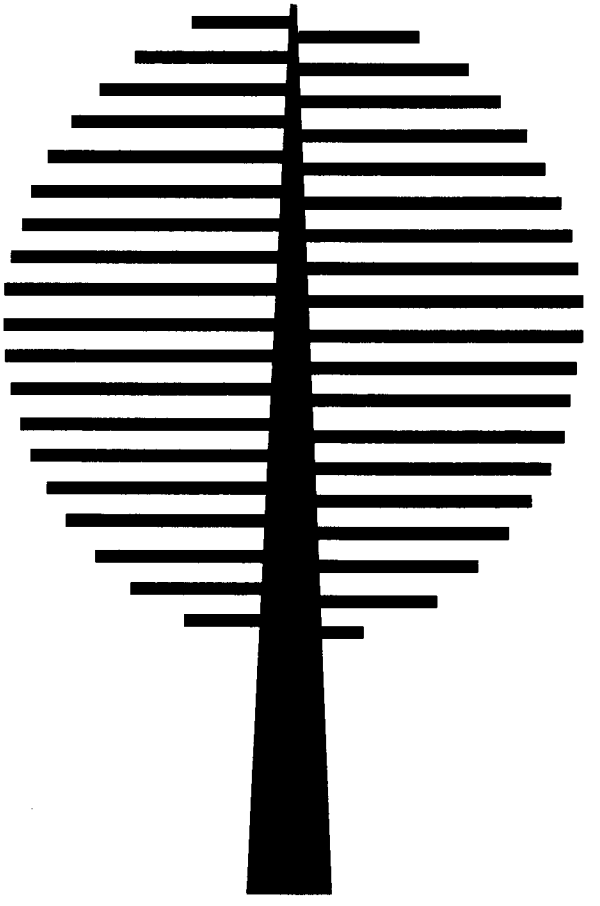
UICN
Union mondiale pour la nature

28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse
Programme des stratégies de durabilité
Tél.: ++ 4122 - 999 00 01
Fax: ++ 4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org

Série des outils et de la formation

Évaluation de progrès vers la durabilité : aperçu

Brochure complémentaire de la brochure Planification de l'action en vue de la durabilité rurale



Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et
Diana Lee-Smith

Mai 1997

UICN

Évaluation de la durabilité rurale

Brochure complémentaire de la brochure
Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et
Diana Lee-Smith

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.

Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources et Robert Prescott-Allen. Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable des détenteurs du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite des détenteurs du copyright.

Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Évaluation de la durabilité rurale – Préparé par Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et Diana Lee-Smith.

ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Évaluation de la durabilité rurale : 2-8317-0344-1.

Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : http://www.iucn.org
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et Diana Smith-Lee, membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN. L'équipe du Zimbabwe comprenait Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Douglas Chimhande, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Carmel Lue-Mbizvo, Zii Masiye, John Mbetu, Peter Mfumu, John Mupingo, Constantine Mushure, Aaron Tshabangu et Unity Tshabangu. L'Équipe d'évaluation internationale comprend également Ashoke Chatterjee, Eric Dudley, Alejandro Imbach, Tony Hodge et Adil Najam. Le travail du groupe est coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.
La brochure est le fruit de deux projets : le projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'Union mondiale pour la nature (UICN) appuyé par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et le projet de plans d'action environnementale de district (DEAP) du gouvernement du Zimbabwe appuyé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), avec l'aide technique de l'UICN.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de la Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de sept brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept du développement durable et équitable passe selon nous par quatre étapes fondamentales et intimement liées.

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès – les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité.* Les six autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. La brochure intitulée *Baromètre de la durabilité* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d' être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Introduction 1

Collecter des renseignements de l'extérieur 2

Mesures à prendre avant d'arriver sur le terrain 3

Réunions 3

Matériel de communication 4

Préparation de l'équipe 5

Préparer le terrain dans le village 7

Orientation 7

Définition d'une vision commune 8

Évaluation du bien-être des humains et de l'état de l'écosystème 11

Représenter le système sous forme de cartes 17

Examiner l'état de l'écosystème 20

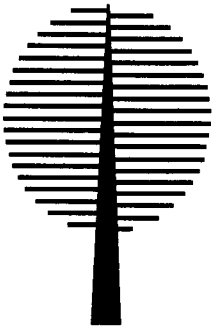
Évaluation des changements 20

Approfondissement de la question 23

Examiner le bien-être de la population 25

Évaluation du bien-être de la population 25

Se préparer à élaborer un plan d'action 33



Introduction

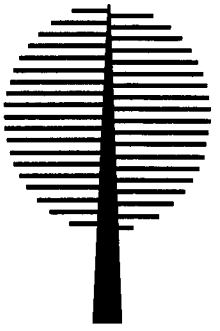
Les deux brochures complémentaires intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* s'adressent aux équipes de soutien de l'extérieur travaillant dans les villages. Elles devraient être utilisées l'une après l'autre, l'évaluation menant à la planification de l'action.

La méthode décrite dans ces brochures prend comme point de départ les techniques d'évaluation participative de projets ruraux ainsi que l'expérience acquise et documentée par Robert Chambers, Jules Pretty et d'autres. Elle doit beaucoup à l'expérience et aux connaissances théoriques acquises jusqu'à ce jour.

Une autre brochure – *Baromètre de la durabilité* – est également disponible. Elle décrit l'emploi du baromètre de la durabilité comme outil de communication et de mesure. On s'en sert dans l'évaluation de la durabilité rurale et dans la planification de l'action en vue de la durabilité rurale.

La méthode décrite dans la présente brochure vise à aider les villageois et les équipes sur le terrain à parvenir à une vision commune de la conservation de l'environnement, du bien-être des humains, de la nécessité d'améliorer l'une et l'autre ensemble et de la nécessité de fonder l'action sur cette vision et sur l'engagement des villageois. À chaque endroit, l'équipe de l'extérieur travaille en collaboration avec une équipe locale composée de représentants officiels et de leaders de la région.

L'expérience acquise au Zimbabwe, où la méthode a été élaborée, montre que le travail sur le terrain peut se faire en trois jours, à raison d'une réunion d'environ cinq heures par jour. Beaucoup de renseignements sont également recueillis dans le cadre d'échanges spontanés, alors que les membres de l'équipe passent du temps avec les villageois et prennent part à leurs tâches quotidiennes, pendant les repas, les trajets à pied et les conversations amicales.



Collecter des renseignements de l'extérieur

Par renseignements de l'extérieur, on entend ceux qui ne viennent pas des villageois. On les recueille principalement pour deux raisons. Premièrement, pour obtenir des données historiques sur l'écosystème, la population et les activités d'organismes locaux et d'organismes de l'extérieur. Deuxièmement, ces renseignements servent à élargir la base de connaissances de la collectivité. Ils sont communiqués aux villageois en même temps que le rapport sur l'évaluation qu'ils ont faites eux-mêmes au début de l'étape de la planification de l'action (voir à ce sujet la brochure intitulée *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale*).

1. **Recueillir des données**. On a besoin des données suivantes :

- Données sur l'écosystème : possibilité d'utilisation des terres, sols, hydrologie, potentiel hydrique, biodiversité, utilisations des terres et des ressources naturelles.
- Données sur la population : population, origines ethniques, santé, mode de subsistance, revenus, logement, peuplements, infrastructure, transports, éducation, institutions traditionnelles, autres institutions, structure de l'administration locale.
- Données sur les activités d'organismes locaux et d'organismes de l'extérieur : activités récentes et actuelles, projets et investissements (subventions et prêts) d'organismes oeuvrant dans la région. Classer les subventions et les prêts par domaine de programme et catégorie (administrations publiques, institutions financières, donateurs, secteur privé, collectivité).
- Sources de données : cartes existantes, images-satellites, photos aériennes, recensements et rapports d'organismes publics, d'ONG, d'écoles et de cliniques de la région et rencontres avec des membres de ces organismes.

2. **Organiser les données**. Les données doivent être faciles à communiquer aux villageois et aux autres utilisateurs potentiels pour qu'ils puissent les ajouter à leurs propres renseignements. Il est souvent utile de choisir les données les plus parlantes et de les porter sur des cartes. Les cartes peuvent être accompagnées de tableaux et de diagrammes et d'un texte explicatif minimal les explicitant.

Mesures à prendre avant d'arriver sur le terrain

Réunions

3. Rencontrer le chef du conseil local pour organiser une réunion avec tout le conseil. Expliquer le concept du projet et les résultats escomptés à court et à long termes. Expliquer pourquoi le projet s'appuie sur les évaluations et la planification effectuées par la population du village : l'action doit s'appuyer sur une vision commune des choses et sur un engagement de la collectivité. Organiser une réunion avec le conseil, des représentants locaux et des ONG.

4. Rencontrer le conseil, des représentants locaux et des ONG. La réunion a pour objet de mettre les leaders locaux au courant de la nature du projet et de la démarche d'évaluation et de planification. À la fin de la réunion, la nature et la raison du projet ainsi que le calendrier d'activités envisagé devraient être clairs pour toutes les personnes présentes. Il est particulièrement important que les conseillers locaux, en particulier, comprennent bien le projet et le calendrier car ils auront à les expliquer aux leaders du village. Demander au conseiller local (ou à un représentant de l'administration locale) d'organiser une réunion avec les élus et les leaders traditionnels du village.

5. Accompagner le conseiller local (ou le représentant de l'administration locale) **lorsqu'il va rencontrer les leaders du village**. Laisser le conseiller expliquer l'objet et la nature du projet ainsi que l'enchaînement des activités d'évaluation et de planification qui est envisagé et demander l'appui des leaders du village. Être prêt à aider le conseiller à expliquer le projet. Convenir de la forme que prendra la réunion d'évaluation et des journées qui y seront consacrées (prévoir trois réunions sur trois jours). Demander aux leaders du village et au conseiller de choisir les villageois qui recevront les membres de l'équipe. Demander au conseiller de vous expliquer la façon habituelle d'accueillir le leader traditionnel (s'il y en a une) et respecter la coutume.

Note : Les membres de l'équipe devraient tous demeurer chez des villageois. Cela témoigne de leur solidarité et de leur engagement et leur donne l'occasion de s'informer. Les membres de l'équipe devraient suivre les

coutumes locales et s'assurer notamment que leur séjour au village n'entraînera pas de dépenses indues pour les villageois (apporter des vivres, par exemple). Ils devraient en outre être prévenus que les conditions d'hébergement peuvent être rudimentaires.

Comme les réunions sont longues (5 heures par jour), prévoir de la nourriture. Voir ce que les villageois mangeraient et boiraient normalement aux heures où les réunions seront tenues. Offrir de payer la nourriture et les boissons pour tous les participants mais demander aux villageois de les préparer.

Matériel de communicationons

6. Préparer des aides visuelles, des questions et des documents à distribuer. Trois aides visuelles sont utilisées dans cette méthode :

- la pyramide de l'action (voir l'étape 14);
- l'oeuf de la durabilité (voir l'étape 15);
- le baromètre de la durabilité (voir l'étape 16).

Les préparer à l'avance et en faire faire une traduction dans la langue vernaculaire.

Les questions prévues aux étapes 18, 19, 20, 21 à 26 et 29 à 35 devraient être rédigées dans la langue locale si l'équipe veut avoir la certitude que les questions posées sont les bonnes et qu'elles sont bien formulées. Il est utile d'avoir de la documentation à distribuer sur les aides visuelles (dans la langue locale) ainsi qu'une description du projet d'une page maximum.

7. Préparer un formulaire de compte rendu sur lequel les rapporteurs (voir l'étape 9) pourront noter les observations, les renseignements et les commentaires des villageois. Le formulaire (qui comptera plusieurs pages) sera plus facile à utiliser si sa présentation suit les étapes prévues dans cette brochure.

Préparation de l'équipe

8. Définir le code de conduite de l'équipe dans les villages et en discuter avec les membres de l'équipe. Insister notamment sur les points suivants : ne pas oublier que vous êtes des animateurs et non des formateurs. Ne pas sermonner les villageois ou s'entêter dans les discussions. Vous êtes là pour recueillir le point de vue des villageois, non pour imposer le vôtre. Éviter de rire des commentaires d'un villageois pendant une réunion, même si d'autres se moquent de lui. (Évidemment, vous pouvez rire si un villageois fait une plaisanterie ou souhaite manifestement que vous riiez.) Les villageois devraient tous sentir que vous êtes ouverts à leurs idées et que vous respectez leur opinion et leur expérience. Tous ont le droit de parler. Si des affirmations ne sont pas claires, sont contradictoires ou soulèvent des questions, demander des éclaircissements. S'assurer d'avoir bien compris et noté ce que disent les villageois. Éviter néanmoins de dominer la discussion.

9. Organiser les équipes. Voir à ce que chaque équipe comprenne un chef d'équipe, un ou deux animateurs et deux rapporteurs. Le chef de l'équipe peut être l'un des animateurs. Sa tâche consiste à s'assurer que les membres de l'équipe remplissent leur tâche et se conduisent bien. Les animateurs ont pour rôle de faciliter la participation des villageois dans les réunions collectives (plénières). Quant aux rapporteurs, ils doivent établir un compte rendu des réunions, noter le nom des intervenants, le nom des personnes qui dominent les échanges et ce qui est dit – littéralement si possible, sans interprétation. Ils doivent aussi noter les heures de début et de fin, le nombre de personnes présentes, et les détails des observations faites par les villageois. Il revient également aux rapporteurs d'étiqueter (nom du village, nom ou numéro de groupe), de numéroter et de garder les documents établis pendant les réunions (cartes, tableaux, diagrammes, listes, etc.). Exception faite de l'animateur, les membres de l'équipe devraient tous prendre des notes.

Quand les villageois se répartissent en petits groupes, un membre de l'équipe devrait être affecté à chaque groupe pour l'aider et le conseiller au besoin et pour suivre avec tact et discrétion les progrès du groupe. Les villageois peuvent être répartis en quatre groupes pour examiner l'état de

l'écosystème (voir l'étape 21) et six groupes pour examiner le bien-être de la population (voir l'étape 29).

Pour qu'un animateur puisse être affecté à chaque groupe, l'équipe devrait être formée de six personnes. L'évaluation terminée, un compte rendu de la réunion devrait être remis à la collectivité.

10. Prévoir des répétitions. L'expérience montre que cela est essentiel, en particulier pour les étapes 11 à 40. Vous serez ainsi sûr que chaque membre de l'équipe peut remplir sa tâche correctement et avec assurance. La formation des membres de l'équipe demande trois jours.

Préparer le terrain dans le village

Orientation

Notes importantes :

- Si les villageois désirent communiquer quelque chose à l'équipe dans un ordre différent ou ignorer totalement les étapes, les laisser faire.
- Pendant la réunion, observer les participants : Qui sont les meneurs? Traite-t-on les anciens du village avec respect? Comment les présente-t-on? Où les hommes et les femmes s'assoient-ils?
- Noter l'heure à laquelle la réunion commence et le nombre de personnes présentes au début. Noter les commentaires et les explications des villageois du début à la fin.
- Récapituler ce qui a été dit de temps à autre pour montrer aux villageois que vous assimilez ce qu'ils disent et pour leur faire sentir qu'ils avancent dans l'examen des questions inscrites à l'ordre du jour.
- Les rencontres officielles décrites dans ces étapes ne sont qu'une partie de l'évaluation. Il est primordial de profiter du temps avant et après les rencontres officielles (dans l'exécution des tâches quotidiennes, en prenant une bière, à l'heure des repas, pendant des trajets à pied ou des échanges amicaux, par exemple) pour recueillir des renseignements. Des conversations avec des personnes ayant des connaissances spéciales peuvent fournir un moyen de vérifier les renseignements recueillis pendant la réunion. Il ne faut pas oublier également que bien des gens hésitent à prendre la parole dans les réunions officielles. Il se peut que des personnes âgées (qui sont une source précieuse de connaissances historiques et traditionnelles), des pauvres ou des membres de minorités n'assistent pas aux réunions. Chercher toutes les occasions possibles de les rencontrer et de parler avec eux avant ou après les réunions officielles, chez eux ou dans les champs. Le repas du soir ou une marche de transect fortuite ou planifiée dans le village (voir l'étape 28) sont les meilleurs moments pour les rencontrer.

11. Laisser les villageois ouvrir les réunion de village suivant les coutumes locales. Les laisser présenter les anciens du village et les autres leaders du village. Les laisser aussi présenter l'équipe à la population. Les membres de l'équipe devraient saluer les anciens et le reste des villageois en suivant les coutumes locales. Les présentations devraient fournir une réponse aux questions suivantes : Qui sommes-nous? Qui pensent-ils que nous sommes? Qui sont-ils? Qui pensons-nous qu'ils sont? Pourquoi sommes-nous venus au village? Qu'allons-nous essayer de faire? Combien de temps allons-nous être ici? Comment espérons-nous faire ce que nous avons l'intention de faire?

12. Expliquer le projet. Expliquer aux villageois la raison de votre présence au village, l'objet de la réunion et ce à quoi ils peuvent s'attendre.

Définition d'une vision commune

13. Faire le jeu de la rivière. Objet : montrer que le développement durable dépend de la capacité des gens d'apprendre à faire des choses d'eux-mêmes.

Dessiner (au sol) les berges d'une rivière et des pierres permettant de franchir la rivière, en prévoyant une plus grosse pierre au milieu (l'île). Mettre des friandises sur une table, sur la berge éloignée. Quatre personnes miment le jeu. Trois (les personnes A, B et C) sont des villageois : bien leur expliquer ce qu'elles doivent faire, avant la réunion. La quatrième (la personne D) est un membre de l'équipe. Les personnes A, B et C marchent le long de la berge à la recherche d'un moyen de traverser la rivière. L'une d'entre elles essaie de se mettre à l'eau, mais elle a peur. Arrive la personne D, qui rencontre les trois autres et les écoute expliquer leur situation. La personne D leur montre les pierres et les invite à traverser à cet endroit. Toutes refusent. La personne A monte sur le dos de la personne D et celle-ci porte la personne A jusqu'au milieu de la rivière, puis revient vers la

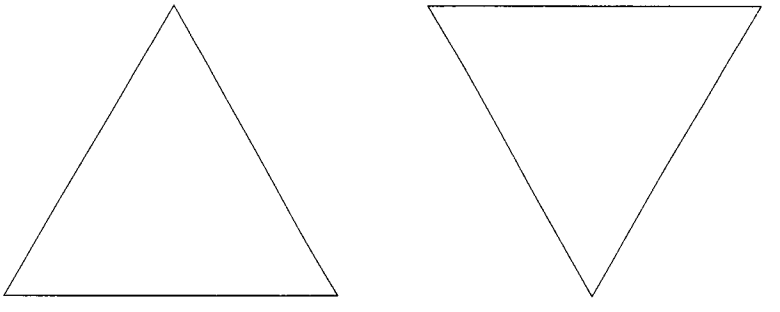
personne B. La personne D encourage la personne B à traverser la rivière et lui explique comment faire. La personne D conduit la personne B par la main. Au moment où elle atteint le milieu de la rivière, la personne B a pris confiance en elle et elle utilise les pierres restantes pour atteindre l'autre rive. La personne D revient vers la personne C, qui refuse d'apprendre ou de se laisser porter. La personne D rejoint la personne B. La personne A restée sur l'île, essaie d'appeler les personnes B et D, mais celles-ci ignorent ses appels. La personne A essaie d'atteindre une berge, puis une autre, mais n'y arrive pas. Elle finit par abandonner et reste sur l'île, l'air complètement découragé.

Demander aux villageois de dire ce qu'ils ont vu. S'assurer qu'ils ont observé les quatre personnes. Parler ensuite du jeu avec les villageois. Leur demander la signification de la rivière, des deux berges, de la table de friandises, des pierres, des quatre personnes et de chacune des étapes du jeu. Pendant toute la discussion, la personne A demeure coincée au milieu de la rivière jusqu'à ce que la leçon ait été comprise et que l'on passe à l'étape suivante.

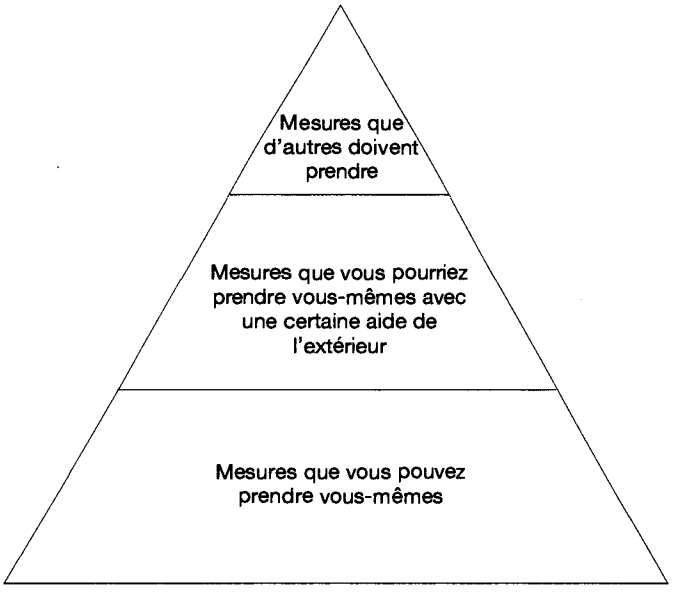
La discussion devrait faire ressortir le fait que les villageois cherchent constamment à améliorer leur bien-être. Ils savent où ils veulent aller. D'ailleurs, certaines collectivités y parviennent sans intervention de l'extérieur. L'intervention de l'extérieur est bonne, mais elle peut prendre deux formes. La première favorise un processus d'apprentissage et de réflexion qui mène à un développement durable. Les villageois seront en mesure de donner des exemples de projets qui ont échoué et d'expliquer pourquoi ils ont échoué. Expliquer la nature de l'intervention que l'équipe envisage et comment elle compte travailler avec les villageois pendant le reste de son séjour au village.

14. Présenter la pyramide de l'action. Objet : amener les villageois à réfléchir à ce qu'ils peuvent faire d'eux-mêmes et à ne pas voir uniquement le projet comme un moyen d'obtenir des ressources des donateurs.

Commencer par deux triangles présentés comme des objets.



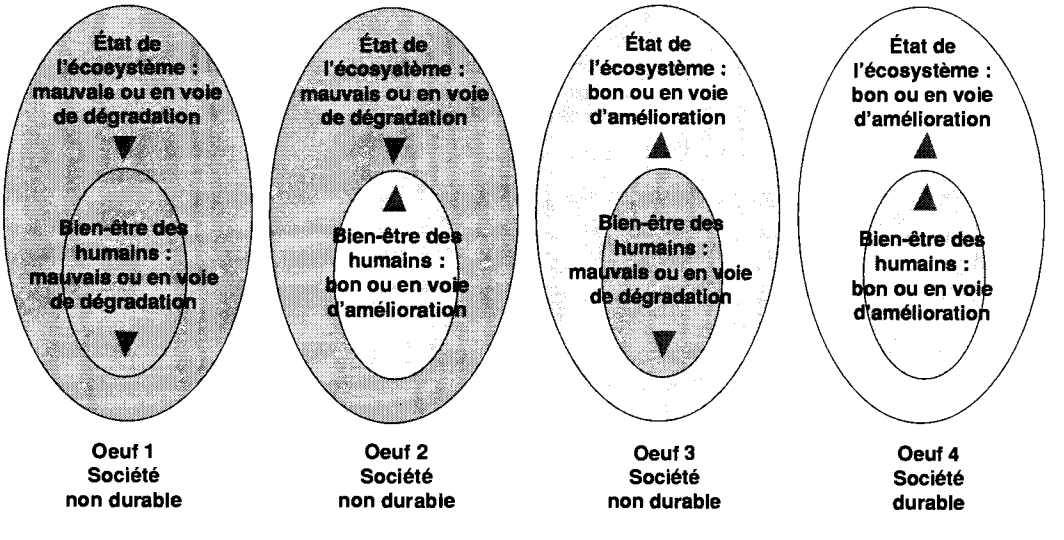
Demander aux villageois de dire lequel est bon et pourquoi. Noter les raisons des villageois et leurs explications. Après avoir montré la stabilité de la pyramide (triangle de gauche), présenter la pyramide qui contient des mots (la pyramide devrait avoir été préparée à l'avance, sur un tableau à feuilles, par exemple, dans la langue vernaculaire).



Expliquer le sens des termes utilisés. Indiquer que la réunion a pour objet de permettre à la collectivité et à l'équipe de parvenir à une vision commune de la situation de la collectivité. Expliquer que l'objet du projet consiste à encourager l'action communautaire. L'aide de l'extérieur sera utile à la condition qu'elle soit liée à l'engagement et à l'action des villageois. Cette action pourrait comprendre des choses que les villageois font déjà bien et des choses qu'ils s'engagent à faire. Expliquer aussi que l'équipe cherche à établir un tableau précis de la situation de la collectivité et non un tableau qui se veut particulièrement pessimiste.

15. Présenter l'oeuf de la durabilité. Objet : montrer que les humains font partie intégrante de l'écosystème et que le bien-être des humains et l'état de l'écosystème doivent être améliorés ensemble.

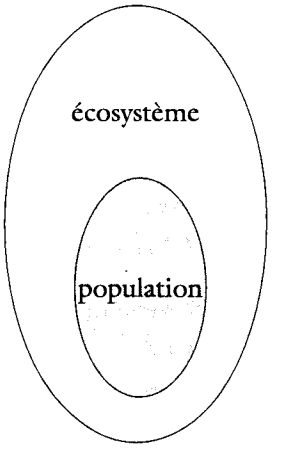
Montrer et expliquer l'oeuf de la durabilité (qui aura été dessiné à l'avance, sur un tableau à feuilles, par exemple, dans la langue vernaculaire). L'illustration présentée ici comporte quatre oeufs. Toutefois, il est préférable (et plus réaliste) de ne montrer qu'un seul oeuf à la fois et de superposer ou de retirer les éléments pour montrer les trois mauvais oeufs et le bon oeuf. Le premier oeuf est entièrement mauvais. Le deuxième est mauvais parce



que le blanc (l'écosystème) est en mauvais état. Le troisième est mauvais parce que le jaune (le bien-être de la population) est en mauvais état. Seul le quatrième oeuf est bon, parce que le jaune (le bien-être de la population) et le blanc (l'état de l'écosystème) sont satisfaisants ou en voie d'amélioration.

Une bonne façon de faire comprendre l'idée consiste à montrer un oeuf dont le jaune est jaune et le blanc est blanc.

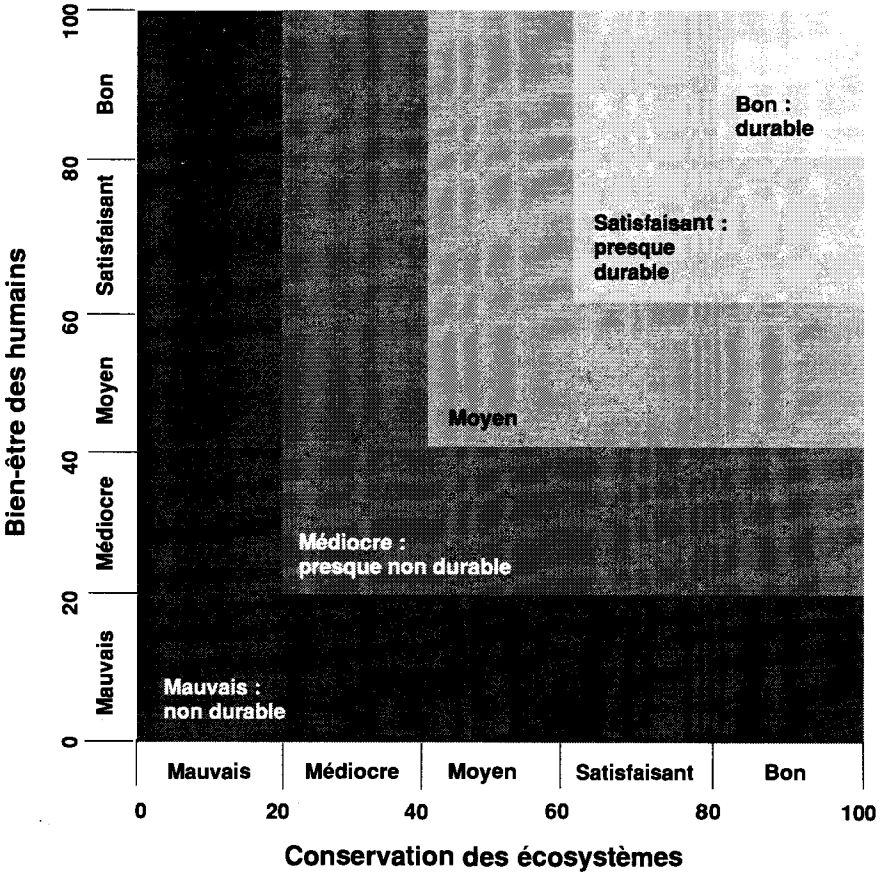
Ensuite, appliquer dessus un jaune bleu et un blanc rose.Retirer le carton bleu pour obtenir de nouveau un jaune jaune. Ensuite, retirer le carton rose de manière à obtenir un blanc blanc, mais remettre le Écosystème carton bleu. Enfin, retirer le carton bleu de manière à revenir à un oeuf en bon état. Demander aux villageois de dire quel oeuf ils voudraient. Noter les raisons et les Société explications des villageois. Une fois qu'ils ont choisi le bon oeuf, leur expliquer que le jaune représente les humains et le blanc, l'écosystème. Pour que l'oeuf (la société) soit viable, il faut que les humains et l'écosystème se portent bien.



Évaluation du bien-être des humains et de l'état de l'écosystème

16. Présenter le baromètre de la durabilité. Objet : offrir à la collectivité un moyen de mesurer le bien-être des humains et l'état de l'écosystème et renforcer l'idée qu'il faut améliorer les deux ensemble. Avoir à portée de la main un baromètre préalablement tracé, mais ne pas l'utiliser tout de suite. L'important est que le baromètre ne comporte ni mots ni chiffres, puisque c'est aux villageois qu'il appartient de définir leurs propres catégories et les différents niveaux de bien-être des humains et de conservation de l'environnement.

Expliquer que le baromètre est une échelle de mesure du bien-être des humains et de l'état de l'écosystème. Dessiner pendant la réunion un baromètre schématisé. Tracer l'axe vertical et expliquer qu'il représente les humains. Diviser la ligne en cinq secteurs, de bas en haut. Dans la langue des villageois, attribuer à chacun une catégorie de bien-être, en allant du bas (mauvais) vers le haut (bon). Demander aux villageois de définir les catégories dans leurs propres termes. Parler des catégories avec eux pour être sûrs que les membres de l'équipe et les villageois leur attribuent bien la même signification.



Tracer ensuite l'axe horizontal et expliquer qu'il représente l'écosystème. Diviser la ligne en cinq secteurs, de gauche à droite. Dans la langue des villageois, attribuer à chacun une catégorie d'état de l'écosystème, en allant de la gauche (mauvais) vers la droite (bon). Demander aux villageois de définir les catégories dans leurs propres termes. Parler des catégories avec eux pour être sûrs que les membres de l'équipe et les villageois leur donnent bien le même sens.

Note : Le terme «écosystème» a un sens plus large que le terme «environnement» puisqu'il comprend les humains et les peuplements humains. Il y a dans beaucoup de langues un mot qui correspond à la notion d'«écosystème».

Un exemple de baromètre établi en shona (l'une des langues parlées au Zimbabwe) est présenté ci-dessous. «Vanhu» signifie humains; «nyika» signifie écosystème. Un système de numérotation simple a été utilisé (1 à 5). Il n'a pas été possible de traduire les termes «bon», «satisfaisant», «médiocre», «faible» et «mauvais» sans contexte. Les villageois ont préféré retenir des expressions comme «bonne condition de l'écosystème», «mauvaise condition des humains», etc.

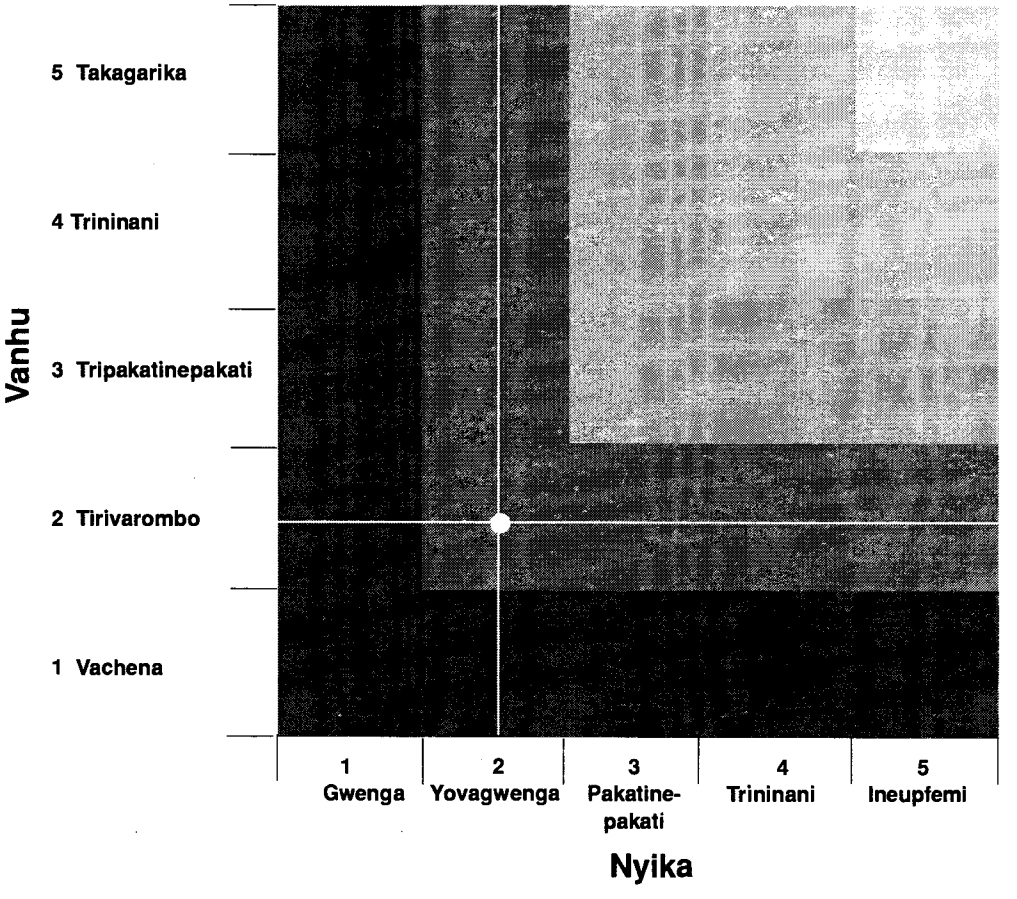
17. Déterminer la position initiale de la collectivité sur le baromètre. Demander aux villageois de dire où ils se trouvent sur l'échelle des humains. Les aider à s'entendre. Noter la position sur l'échelle en traçant une ligne au milieu du secteur voulu, de gauche à droite (la ligne passe entre les lignes de division des secteurs). Si les participants ne parviennent pas à s'entendre (si, par exemple, les hommes et les femmes ou les jeunes et les vieux ont des points de vue irréconciliables), noter toutes les positions sur l'échelle.

Demander ensuite aux villageois d'indiquer où se situe leur écosystème sur l'échelle de l'écosystème. Les aider à s'entendre. Marquer la position sur l'échelle en traçant une ligne au milieu du secteur voulu, de bas en haut (la ligne passe entre les lignes de division des secteurs). Ici encore, si les participants ne parviennent pas à s'entendre, noter toutes les positions sur l'échelle.

La position initiale de la collectivité se trouve au point d'intersection des deux lignes (comme le montre le baromètre en shona ci-dessus).

Demander aux villageois de dire où ils se trouvaient sur l'échelle dans le passé (leur laisser le soin de choisir l'année). Cet aspect de la question sera examiné plus à fond aux étapes 20 à 34 (analyse des tendances).

18. Identifier les facteurs contribuant au bien-être des humains et à la conservation de l'environnement. Objet : dresser une liste de facteurs qui, de l'avis des villageois, sont importants pour le bien-être des humains et sont



indicatifs de l'état de l'écosystème. Cet exercice rend le baromètre plus parlant et fournit un élément essentiel d'orientation pour l'évaluation de l'état de l'écosystème et du bien-être des humains qui sera faite ultérieurement.

Demander aux villageois de dresser une liste des facteurs dont ils tiennent compte quand ils envisagent la question du bien-être des humains.

Note : Il ne s'agit pas de demander «Pourquoi vous considérez-vous comme pauvres?» mais «Qu'est-ce qui contribue au bien-être des humains?» (L'alimentation? le logement? le revenu? les biens matériels? la santé? l'éducation? la famille? une bonne administration locale/nationale?).

Demander ensuite aux villageois d'établir une liste de facteurs qui contribuent à la conservation de l'environnement, y compris les indications que l'écosystème est en bon (ou mauvais) état.

Utiliser la feuille de compte rendu pour cocher les éléments que les villageois énumèrent et en ajouter de nouveaux. Si vous croyez qu'il manque quelque chose, amener les villageois à y penser, mais uniquement une fois qu'ils ont fini d'établir leur propre liste. Noter également les éléments retenus sur une grande feuille de papier, à l'intention des villageois. Cela montre que vous tenez compte de ce qui est dit.

S'assurer que les facteurs relatifs à l'écosystème sont abordés aux étapes 19 à 26 et les facteurs relatifs aux humains, aux étapes 19 et 20 et 29 à 35.

Représenter le système sous forme de cartes

19. Identifier les éléments du système. Objet : parvenir à une vision commune : a) des principales caractéristiques de l'écosystème ainsi que des produits et services que les villageois en tirent et b) des établissements humains ainsi que de l'infrastructure et de l'emplacement des services. Cette information sera nécessaire pour tracer les cartes et analyser les tendances.

Au moyen d'échanges (ou d'entretiens semi-structurés), déterminer quelles sont les différentes composantes de l'écosystème : forêts, rivières et terres humides, pâturages, terres labourables, montagnes, peuplements et air, par exemple.

Voir ensuite quels sont les produits et les services qui sont tirés de chaque composante; en établir une liste par composante. Exemple :

- forêts : bois de chauffage, bois de construction, miel, paillis, gibier, légumes sauvages, fruits sauvages;
- pâturages : herbe pour le bétail, insectes comestibles, petit gibier, légumes sauvages;
- terres cultivées : cultures, légumes potagers;
- rivières et terres humides : eau, poisson, chaume, riz.

Inscrire les listes sur une grande feuille de papier, dans la langue des villageois. Vous pouvez suggérer des ajouts, mais il est important qu'ils soient clairement indiqués comme tels.

20. Représenter sur des cartes le système (écosystème + humains) et les changements observés depuis la création du village. Objet : parvenir à une vision commune de l'écosystème et des humains qui s'y trouvent ainsi que de la nature et des raisons des changements observés.

Demander aux villageois d'indiquer les différentes composantes de leur écosystème et de leur société en dessinant deux cartes : une carte de la répartition actuelle des composantes de l'écosystème et de l'infrastructure humaine et une carte de l'état de l'écosystème et de l'infrastructure humaine au moment de la création du village ou aussi loin que les anciens du village se le rappellent (dans les années 1950, par exemple). L'infrastructure humaine comprend l'emplacement des éléments suivants :

- habitations;
- points d'eau (puits, barrages);
- routes;
- cliniques et autres installations sanitaires;
- écoles et crèches;
- établissements commerciaux, magasins, moulins à broyer le grain, boucheries, etc.

Pour la représentation sur des cartes, il est préférable de répartir les villageois en groupes, en fonction de l'âge ou du sexe, de manière à faire ressortir les différences de points de vue des hommes et des femmes, des jeunes et des personnes âgées. les groupes peuvent aussi être formés au hasard; on pourra par exemple attribuer un numéro à chaque personne (1, 2, 3, etc.), puis former un groupe avec tous les numéros 1, tous les numéros 2 et tous les numéros 3 (prévoir plus de groupes si l'assistance est très nombreuse).

Pour permettre à plus de personnes de participer à l'exercice, on peut tracer la première carte directement au sol. Une fois que le groupe s'est entendu, elle pourra être reportée sur du papier. Si cette solution n'est pas possible ou si les villageois préfèrent tracer directement la carte sur du papier, on pourra faciliter la participation du plus grand nombre en formant de petits groupes.

Écouter ce que disent les villageois pendant qu'ils tracent les cartes et poser des questions au sujet des cartes. Cela contribuera à donner une plus grande valeur informative aux cartes. Vos questions peuvent s'appuyer sur les données obtenues de l'extérieur. Il sera ensuite plus facile d'établir un lien entre les données d'évaluation des villageois et les données de l'extérieur.

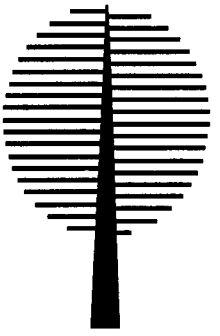
Quand les groupes ont tous fini de tracer leur carte, réunir les participants de nouveau.

Montrer les cartes du passé. Demander à un représentant de chaque groupe d'expliquer la carte de son groupe. S'il y a des différences, aider les participants à s'entendre, de manière à parvenir à un consensus au sujet du passé. Faites de même avec les cartes du présent.

Utiliser les différences entre la carte du passé et la carte du présent pour aborder les questions suivantes :

- Quel est l'état actuel de chacune des composantes de l'écosystème et de l'infrastructure humaine?
- Quelle est la nature des changements de chaque composante de l'écosystème et de l'infrastructure humaine?
- Comment et pourquoi les changements sont-ils survenus?
- Qui a causé les changements?
- Qui a profité des changements?
- Qui souffre des changements.

Cocher les éléments de la liste des composantes qui ont changé.



Examiner l'état de l'écosystème

Évaluation des changements

21. Analyser les tendances. Objet : préciser comment et pourquoi le système a changé.

Se reporter à la liste des composantes de l'écosystème et demander aux villageois de former à nouveau des groupes pour analyser les changements qu'ils viennent de tracer sur la carte ainsi que les changements connexes de l'écosystème.

Cinq types de changement devraient être examinés :

- les changements climatiques (étape 22);
- les changements relatifs à la superficie des composantes de l'écosystème (étape 23);
- les changements d'état ou de qualité des composantes de l'écosystème (étape 24);
- les changements dans la diversité des plantes et des animaux des composantes de l'écosystème (étape 25);
- les changements relatifs aux produits et aux services tirés des composantes de l'écosystème (étape 26).

Note : Cette analyse demande beaucoup de travail. Il vaut mieux attribuer une question à chaque groupe que de demander à chaque groupe de couvrir toutes les questions. Vous devriez donc prévoir quatre groupes correspondant aux questions suivantes : superficie; état/qualité; diversité; produits et services. L'analyse du climat n'a pas à être confiée à un groupe distinct; elle peut être faite par l'un ou l'autre des groupes.

22. Examiner les variations climatiques. Demander aux villageois de dire quel est le régime normal des pluies et des saisons et quelles sont les tendances en ce qui concerne l'abondance, la période et la durée des pluies (leur demander notamment d'indiquer quelles ont été les meilleures et les pires années et si les précipitations varient beaucoup d'une année à l'autre). Leur demander de tracer un diagramme saisonnier du régime des pluies. Pendant qu'ils le font, écouter et noter ce qu'ils disent. À la fin, laisser les villageois expliquer le diagramme à l'ensemble des participants.

23. Examiner les changements relatifs à la superficie des composantes de l'écosystème. De toute évidence, la superficie des zones de montagne n'aura pas changé; par contre, la proportion de l'écosystème occupée par les forêts, les rivières et les terres humides, les pâturages et les terres labourables aura vraisemblablement changé. Le groupe pourrait utiliser des pierres ou des graines pour quantifier les changements qui sont advenus et qui ont été constatés sur les cartes. La superficie de l'écosystème sur la carte pourrait être égale à 20 pierres. En fonction du nombre de pierres attribuées à chaque composante (forêts, terres humides, pâturages, terres cultivables et peuplements humains, par exemple), le groupe pourrait indiquer quelle était autrefois la proportion de la superficie totale occupée par chaque composante . Il pourrait ensuite utiliser 20 pierres pour montrer la proportion de l'écosystème qui est couverte à l'heure actuelle par chaque composante. Un exemple simplifié est présenté ci-dessous. (Le nombre 20 est bien choisi, puisqu'il est suffisamment petit pour que les gens puissent le saisir, mais suffisamment grand pour être divisible en plusieurs éléments et indiquer ainsi différentes proportions. De plus, il est facile d'en tirer des pourcentages.)

	1955	1995
Forêts	●●●●●●●●●●	●●
Champs cultivés et potagers	●●●●●●●	●●●●●●●●
Peuplements humains	●●●	●●●●●●●●●

Demander au groupe de dire pourquoi les changements se sont produits et comment la population s'y est adaptée.

24. Examiner les changements d'état ou de qualité des composantes de l'écosystème. L'érosion, les variations de fertilité ou de productivité du sol, la pollution, les mauvaises herbes, les variations de la taille moyenne des arbres, l'atterrissement, les cours d'eau permanents devenus saisonniers sont autant d'exemples de changements de l'état ou de la qualité des composantes de l'écosystème. Demander au groupe de dire quels sont les éléments de chaque composante (forêts, rivières et terres humides, pâturages, terres labourables, montagnes) qui peuvent changer. Lui demander ensuite d'indiquer, pour chaque composante, en les prenant l'une

après l'autre, les changements et les tendances en ce qui concerne la qualité au cours de chacune des dernières décennies (les années 1950, 1960, 1970, 1980 et 1990, par exemple). Le groupe pourrait à cette fin utiliser des valeurs de 10 à 0. Il est essentiel qu'ils définissent ce qu'ils entendent par 10 et par 0 (autrement, les tendances seront dénuées de sens). Par exemple, si 10 correspond à la situation la meilleure et 0, à la situation la pire :

- rivières et terres humides : 10 = rivières et terres humides toutes pérennes, pas de pollution, pas d'atterrissement; 0 = pas de rivières ou de terres humides pérennes, sources d'eau toutes contaminées et cours d'eau tous envasés;
- pâturages : 10 = pas d'érosion, herbe en abondance pour le bétail, pas de mauvaises herbes; 0 = érosion généralisée, manque d'herbe pour le bétail, mauvaises herbes partout.

Demander au groupe de dire pourquoi les changements se sont produits et comment la population s'y est adaptée.

25. Changements dans la diversité des plantes et des animaux des composantes de l'écosystème. Demander au groupe d'énumérer le plus grand nombre possible d'espèces de plantes et d'animaux pour chacune des composantes de l'écosystème naturel ou semi-naturel (forêts, rivières et terres humides, pâturages, montagnes). En les laissant utiliser leur propre classement d'espèces, leur demander d'indiquer : a) les espèces qui étaient communes dans le passé (même période que celle choisie pour la carte de l'écosystème du passé) mais qui ont disparu ou sont devenues extrêmement rares; b) les espèces qui étaient absentes ou extrêmement rares dans le passé, mais qui sont devenues communes; c) les espèces qui ont toujours été rares; d) les espèces qui ont toujours été communes. Demander au groupe de dire pourquoi les changements se sont produits.

26. Changements relatifs aux produits et services tirés des composantes de l'écosystème. À l'étape 19, les villageois ont dressé la liste des produits et des services qu'ils tirent de chacune des composantes de l'écosystème. Les deux principaux changements intéressants sont : a) les changements d'abondance et de disponibilité; et b) les changements de préférences (qui

entraînent des changements d'utilisation, sans égard à la disponibilité). Il vaut mieux demander au groupe d'indiquer ces changements séparément et de faire une distinction entre les cultures et le bétail, d'une part, et les produits non agricoles (produits sauvages, ressources minières, etc.), d'autre part.

La question des préférences et de l'importance relative des différentes ressources sera abordée pendant la réunion consacrée au bien-être des humains. Le point important ici est la disponibilité des ressources. Demander au groupe d'indiquer les variations d'abondance et de disponibilité : a) des cultures et du bétail et b) des produits et services non agricoles au cours de chacune des dernières décennies (années 1950, 1960, 1970, 1980 et 1990, par exemple) en utilisant des valeurs de 10 à 0. Ici encore, il est essentiel que le groupe définisse ce qu'il entend par 10 et 0 (autrement, les tendances seront dénuées de sens). Lui demander également de dire pourquoi les changements se sont produits et comment la population s'y est adaptée.

Approfondissement de la question

27. Essayer d'obtenir un consensus. Une fois que les groupes ont tous terminé leur analyse, réunir les villageois. Présenter le travail de chaque groupe. Demander à un représentant de chaque groupe d'expliquer les conclusions auxquelles le groupe est parvenu. Animer une discussion sur ces conclusions de manière à ce que la collectivité parvienne à un consensus sur chacune des questions. Si des divergences de points de vue importantes ne peuvent pas être aplanies, noter chacune des positions.

Note : Recourir à des échanges non structurés pour approfondir les questions sur la signification et l'interprétation des changements de l'écosystème définis ci-dessus.

28. Suivre un transect à pied. Objet : se faire une idée du cadre du village, observer l'état de l'écosystème et rencontrer les gens qui n'ont pas pu assister à la réunion afin de parler avec eux. À la fin de la réunion, utiliser la

carte du système pour déterminer l'itinéraire que vous aimeriez suivre. Deux membres de l'équipe au moins devraient partir ensemble; il leur sera ainsi plus facile de se rappeler ce qu'ils ont vu, qui ils ont rencontré et ce qui a été dit. Les villageois aimeraient peut-être vous faire visiter un secteur particulier, un endroit pour lequel ils ont des projets, par exemple. Demander à des personnes physiquement aptes de vous accompagner. Le groupe devrait être petit : 5 villageois au plus devraient vous accompagner.

En cours de route, profiter de toutes les occasions possibles pour parler de ce que vous voyez et de ce qui a disparu (certaines espèces d'herbes peuvent avoir disparu, par exemple). Profiter de toutes les occasions qui s'offrent pour parler aux anciens que vous rencontrez chemin faisant. S'arrêter et leur parler longuement de l'histoire de la région et notamment de la création du village et de l'état de l'écosystème et des conditions de vie de la population autrefois. Vérifier les caractéristiques du terrain sur la carte. Utiliser les renseignements que vous obtenez pour préciser ou vérifier les données recueillies jusque-là.

Examiner le bien-être de la population

Évaluation du bien-être de la population

29. Analyser le bien-être de la population et les tendances. Objet : parvenir à une vision commune du bien-être de la population ainsi que de la nature et des raisons des changements.

Demander aux villageois de se répartir à nouveau en groupes pour examiner les questions suivantes :

- nourriture (étape 30);
- revenus (étape 31);
- richesse et infrastructures (étape 32);
- santé et population (étape 33);
- savoir (étape 34);
- institutions (étape 35).

Note : Il vaut mieux attribuer une seule question à chaque groupe que de demander à chaque groupe de couvrir toutes les questions. Il vous faudra donc former six groupes : un pour la nourriture; un pour le revenu; un pour la richesse; un pour la santé et la population; un pour la connaissance; et un pour les institutions.

30. Poser des questions sur les aliments. Trois groupes de questions sont recommandés :

i. Sources de nourriture. Demander au groupe de dresser deux listes : a) une liste des sources de nourriture; b) une liste des aliments tirés de chaque source. Demander ensuite au groupe d'utiliser 20 graines ou 20 pierres pour indiquer quelle proportion de la nourriture vient :

- de leurs propres cultures et bétail;
- des fruits et des légumes sauvages, des poissons et du gibier;
- des achats d'aliments cultivés localement;
- des achats d'aliments venant d'ailleurs;
- d'autres sources (prêts de céréales, dons de nourriture, p. ex.).

Demander au groupe d'établir deux versions des listes, l'une portant sur le passé (en se mettant bien d'accord sur l'époque) et l'autre portant sur le présent, et d'expliquer tout changement.

ii. Principales cultures et bétail. Demander au groupe d'établir une liste des cultures et du bétail à vocation alimentaire : a) par ordre d'importance dans l'alimentation; b) par ordre de préférence.

Demander également au groupe de relever et d'expliquer les changements survenus dans a) ou b) au fil des ans.

Les jeunes, les femmes et les hommes vont sans doute avoir des préférences différentes. Il est important de saisir ces différences. Si les fruits et légumes sauvages et le gibier sont importants (s'ils représentent 10 % et plus des approvisionnements alimentaires), demander aux villageois d'en dresser une liste par ordre a) d'importance et b) de préférence, en indiquant et en expliquant les changements survenus au fil des ans.

iii. Variations saisonnières. Quel est le calendrier des approvisionnements alimentaires? Demander aux villageois de préparer un calendrier des activités et de faire ressortir les mois qui nécessitent les plus grands efforts (préparation du sol, semis et plantation, récolte, cueillette de fruits et de légumes sauvages, chasse, etc.).

31. Poser des questions sur les revenus. Quatre groupes de questions sont recommandés :

i. Besoins d'argent. Demander au groupe d'énumérer, par ordre d'importance, les choses que les villageois doivent acheter. Demander ensuite aux participants de dire quelle somme minimale est requise pour acheter ces choses (s'assurer de faire préciser la période : par an ou par mois, par exemple). Demander ensuite au groupe d'utiliser 20 graines ou 20 pierres pour indiquer la proportion de la collectivité qui :

- n'a pas de difficulté à obtenir la somme minimale requise;
- arrive à obtenir la somme minimale requise, mais non sans difficulté;
- n'arrive pas à obtenir la somme minimale requise.

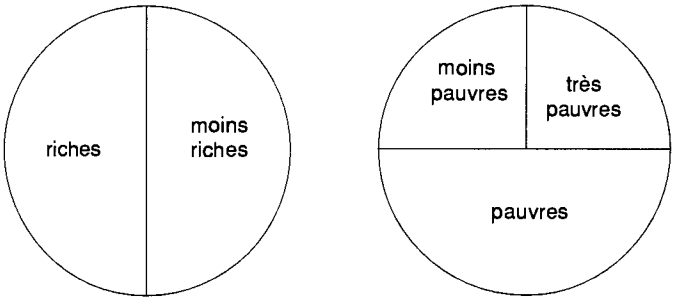
ii. Principales sources de revenus. Demander aux villageois d'établir une liste de leurs sources de revenus. Leur demander ensuite d'utiliser 20 graines ou 20 pierres pour indiquer la proportion des revenus qui est tirée de chaque source (cultures, bétail, emploi, artisanat, orpaillage, etc.). Demander au groupe de faire deux versions des listes, l'une pour le passé (en se mettant bien d'accord sur l'époque) et l'autre pour le présent et d'expliquer tout changement. Demander également aux villageois de dire qui est associé à chaque source de revenu.

iii. Cultures et élevage contribuant le plus aux revenus. Demander aux villageois d'énumérer les cultures et les formes d'élevage par ordre d'importance comme sources de revenus. Leur demander aussi de relever et d'expliquer les changements qu'ils ont observés au fil des ans.

iv. Variations saisonnières. Quand les gens obtiennent-ils leur argent et quand le dépensent-ils? Demander au groupe d'établir un calendrier indiquant les principaux mois où l'on tire des revenus de chacune des principales sources indiquées en iii ci-dessus et des mois pendant lesquels l'argent est dépensé.

32. Poser des questions sur la richesse. Quatre groupes de questions sont recommandés :

i. Classement par niveau de richesse. Tracer deux cercles au sol. Expliquer que le premier cercle représente les riches et le second, les pauvres. Demander au groupe d'utiliser 20 pierres ou 20 graines pour indiquer la proportion des riches et des pauvres dans le village (voir le diagramme ci-dessous). Les villageois n'ont pas à s'être entendus au préalable sur ce qu'ils entendent par «riche» ou «pauvre». Prendre le cercle qui représente les riches et demander aux villageois de dire si tous ceux qui s'y trouvent sont également riches. Si ce n'est pas le cas, demander aux villageois de répartir les graines en fonction de la proportion des très riches et des moins riches. Faites de même avec le cercle qui représente les pauvres. Les villageois peuvent créer autant de catégories qu'ils le veulent. Leur demander d'établir deux versions des cercles, l'une pour le passé (préciser quand) et l'autre pour le présent. Des changements se sont-ils produits? Pourquoi?



ii. Composantes de la richesse. Comment les villageois définissent-ils la richesse? (Cette question dépasse le cadre de la nourriture et des revenus). Demander au groupe de dresser une liste des composantes de la richesse (enfants, automobile, bétail, par exemple). La liste diffère-t-elle de ce qu'elle aurait été dans le passé (la richesse était-elle définie autrement)? En quoi?

iii. Définition du classement de la richesse. En prenant comme point de départ les catégories de richesse utilisées dans le classement de la richesse, demander au groupe de définir les catégories en fonction de la proportion de chacune des composantes de la richesse. Le groupe pourrait établir ainsi un tableau s'apparentant à celui qui est reproduit ci-dessous.

Composantes de la richesse	Catégories de richesse				
	Riches	Moins riches	Moins pauvres	Pauvres	Très pauvres

iv. Infrastructure. Demander au groupe si l'approvisionnement en eau est adéquat (quantité, qualité, proportion des ménages ayant facilement accès à de l'eau saine, distance à parcourir pour obtenir de l'eau et temps consacré à cette tâche) et si les routes et les autres infrastructures sont adéquates.

33. Poser des questions sur la santé et la population. Six groupes de questions sont recommandés :

i. Composantes de la santé. Comment les villageois définissent-ils la santé? Demander au groupe d'énumérer les composantes de la santé.

ii. État de santé. Demander aux villageois d'énumérer les maladies et les blessures les plus courantes dans le passé (préciser quand) et les plus courantes aujourd'hui – en les classant si possible par ordre d'importance. Demander aux villageois d'utiliser des graines ou des pierres pour indiquer la gravité et la fréquence des maladies sur un tableau tracé au sol.

iii. Classement par état de santé. Demander au groupe de définir des catégories de santé s'apparentant aux catégories de richesse de l'étape 32. Demander au groupe d'utiliser 20 pierres ou 20 graines pour indiquer la proportion de la collectivité appartenant à chaque catégorie de santé. Demander aux participants d'établir deux versions du classement, l'une pour le passé (préciser quand) et l'autre pour le présent. Y a-t-il eu des changements? Pourquoi?

iv. Soins médicaux et installations sanitaires. Demander aux villageois d'établir une liste des sources de soins dont ils disposent (personne âgée, herboriste, clinique, par exemple). Leur demander ensuite de dire qui ils consultaient en premier dans le passé (préciser quand) pour obtenir des soins et qui ils consultent en premier maintenant. Demander ensuite au groupe de dire si les installations sanitaires sont adéquates et en quoi elles ont changé au fil des ans. Il se peut que vous ayez à poser des questions plus précises. Exemples : Disposez-vous des services d'un travailleur en santé communautaire bien équipé et bien formé? Combien de ménages se trouvent-ils à une distance raisonnable d'une clinique (qu'est-ce que les villageois entendent au juste par «distance raisonnable»?) et combien ne le sont pas? Les cartes pourraient faciliter cette discussion. Combien y a-t-il

d'infirmières à la clinique locale? Combien d'entre elles ont reçu une formation et combien pas? Tous les combien de temps le médecin vient-il à la clinique?

v. Population. Demander à la collectivité d'estimer la population pour chaque décennie et d'expliquer les changements survenus (migrations, évolution de la taille de la famille). Demander au groupe des estimations distinctes de la taille moyenne des familles et des mouvements migratoires (immigration dans la région et émigration). Demander ensuite quel est le nombre d'enfants jugé suffisant et si ce chiffre a changé (il se peut que ce renseignement ait déjà été donné dans l'analyse de la richesse).

vi. Origine ethnique. Demander au groupe à qui appartient la terre. Qui ont été les premiers à s'établir dans la région? Quels sont les clans, les familles ou les tribus dominants dont les coutumes et les traditions sont respectées? Qu'est-ce qui a changé à cet égard au cours des quarante dernières années? Noter qu'il est souvent préférable d'aborder la question de l'origine ethnique avec les anciens. Comme il se peut que la plupart d'entre eux n'assistent pas à la réunion, vous devriez aller les voir à un autre moment pour aborder cette question avec eux.

34. Poser des questions sur le savoir. Deux groupes de questions sont recommandés :

i. Sources de savoir. Demander au groupe d'établir une liste des sources de savoir que les gens utilisent pour assurer leur subsistance et résoudre leurs problèmes. Ces sources peuvent être les suivantes : enseignant/école, travailleur de santé, travailleur d'un service de vulgarisation, personne âgée, marché, journaux, livres, radio, télévision, enregistrements, etc. Demander au groupe de tracer un diagramme à secteurs où d'utiliser un autre moyen (des pierres, p. ex.) pour indiquer l'importance relative de chaque source. L'importance de ces sources de connaissance a-t-elle changé au fil des ans? Demander aux participants de dire comment le savoir était acquis autrefois (préciser la date) et comment il l'est maintenant.

ii. Éducation scolaire. Demander au groupe si tous les enfants, la plupart des enfants ou certains enfants d'âge scolaire vont à l'école ou si aucun enfant d'âge scolaire n'y va. Quelle est la proportion des filles qui vont à

l'école? Quelle est la proportion des garçons qui vont à l'école? Les proportions utilisées peuvent être les suivantes : tous, la plupart, certains, aucun. Ces proportions ont-elles changé par rapport au passé (dans l'affirmative, en quoi et pourquoi)? Demander ensuite au groupe de dire quelle proportion des membres de la collectivité (tous, la plupart, certains, aucun) : a) n'a pas été à l'école; b) a atteint la 7ème année; c) a fait quatre années d'études secondaires; d) a un certificat ou un diplôme d'études postsecondaires; e) a un diplôme universitaire.

Quels sont les établissements d'enseignement jugés adéquats? En quoi leur accessibilité et leur valeur ont-elles changé au fil des ans? Il se peut que vous ayez à poser à ce sujet des questions plus précises. Exemple : quelle proportion des foyers sont à une distance raisonnable d'une école (qu'entend-on au juste par «distance raisonnable»)?

Des cartes pourraient faciliter la discussion.

35. Poser des questions sur les institutions. Trois groupes de questions sont recommandés :

i. Principaux organismes. Quels sont les organismes de l'intérieur et de l'extérieur qui exercent une influence sur la collectivité? Demander une liste des structures qui assurent un leadership (institution du chef, herboriste, cercles de femmes, cercles de jeunes cultivateurs, ONG, comités de ressources naturelles, comité de développement du village, conseil de district et ministères publics).

ii. Répartition de l'influence et du pouvoir. Demander en quoi les personnes et les organismes ci-dessus influencent la vie des membres de la collectivité et comment ceux-ci les influencent (ou pourraient les influencer) à leur tour. Demander aux participants de classer les organismes : a) en fonction de l'influence qu'ils exercent sur leur vie, des plus influents aux moins influents; et b) en fonction de la facilité avec laquelle la population peut les influencer, des très influençables aux non influençables. Les participants pourront par exemple trouver que le conseil local est assez influent parce qu'il dispose de pouvoirs modérés sur les choses qui

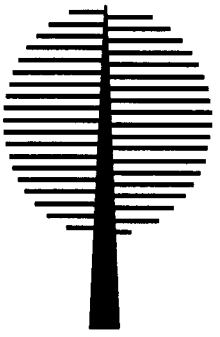
importent pour eux. Ils peuvent également trouver qu'ils sont capables d'influencer le conseil parce qu'ils y sont bien représentés par un conseiller consciencieux et sensible à leurs besoins.

Cette question vise à explorer le sentiment d'autonomie de la population. Pour vous en faire une idée, vous pouvez demander aux participants de dire où ils situeraient leur propre famille ou leur propre ménage dans chaque liste. Cela permettra de mettre en évidence : a) les organismes qui, de l'avis des participants, ont plus d'influence ou moins d'influence que leur famille ou leur ménage; et b) les organismes qu'ils croient plus faciles à influencer ou moins faciles à influencer que leur famille ou leur ménage. Être prêt à poser d'autres questions.

iii. Principaux problèmes sociaux et institutionnels. Quels étaient les principaux problèmes sociaux et institutionnels autrefois? Quels sont ceux d'aujourd'hui? Examiner plus à fond des questions soulevées aux étapes antérieures de la discussion et notamment les facteurs qui contribuent au bien-être de la population et à la conservation de l'environnement (étape 18).

36. Obtenir un consensus sur le travail des groupes. Une fois que les groupes ont tous présenté leur travail, réunir les villageois. Présenter le travail des groupes. Demander à un représentant de chaque groupe d'expliquer les conclusions auxquelles le groupe est parvenu. Animer la discussion sur ces conclusions de manière à amener les participants à s'entendre sur chaque question. Si des divergences de vues se révèlent irréconciliables, prendre note de chaque position.

Note : Recourir à des conversations non structurées pour approfondir la portée et le sens des changements sociaux énumérés ci-dessus.



Se préparer à élaborer un plan d'action

37. Revoir le baromètre. Objet : donner un aperçu de la situation de la population et de l'écosystème et mettre en évidence le lien qui existe entre l'évaluation de la collectivité et son action.

Afficher de nouveau le baromètre de la durabilité. Demander aux villageois de réévaluer leur position sur l'échelle des humains et l'échelle des écosystèmes, en fonction de leur évaluation de leur situation et de l'état de l'écosystème. Leur position peut avoir changé ou non. Si plusieurs positions différentes avaient été exprimées à l'étape 17, vous pourrez profiter de l'occasion pour essayer de les concilier et d'amener toute la collectivité à désigner un seul point sur le baromètre. Toutefois, si les villageois estiment que certaines personnes se trouvent à un point et d'autres, à un autre point, le fait devrait être constaté comme tel.

Montrer que la collectivité pourrait aller dans quatre directions à partir du point où elle se trouve sur le baromètre. Elle pourrait reculer vers le coin inférieur gauche, le bien-être de la population et l'état de l'écosystème allant en empirant. Elle pourrait monter dans l'échelle des humains et améliorer leur bien-être, mais laisser l'écosystème demeurer au même point ou se détériorer davantage. Elle pourrait monter dans l'échelle de l'écosystème et améliorer l'état de l'écosystème sans rien faire pour le bien-être des humains. Elle pourrait enfin se diriger vers le coin supérieur droit, le bien-être des humains et l'état de l'écosystème étant tous deux améliorés. Cette direction est la seule qui mène à des progrès réels. Demander aux villageois de dire dans quel sens ils voudraient aller.

Donnéer l'oeuf de la durabilité comme le modèle d'une société durable. Souligner que, au cours des trois dernières journées, la collectivité et l'équipe ont défini une vision commune de la situation de la population et de l'état de l'écosystème local. Cette étape était essentielle si l'on voulait s'assurer que des projets, quels qu'ils soient, mènent la collectivité dans la bonne direction. Expliquer que la position de la collectivité sur le baromètre correspond à une berge de la rivière (cf. étape 12) et que la collectivité veut atteindre l'autre berge de la rivière (le coin supérieur droit). Les projets sont comme les pierres qui permettent de traverser la rivière. Sans vision commune, les pierres de gué pourraient mener nulle part (bien-être des

humains seulement ou conservation de l'environnement seulement) ou même mener à une régression.

38. Revoir la pyramide de l'action. Objet : renforcer l'importance de l'action et de l'engagement de la collectivité.
Rappeler aux participants que la réussite d'un plan d'action dépend des efforts des personnes qui vont en profiter. Il sera plus facile d'obtenir de l'aide de l'extérieur s'il est bien établi que la collectivité s'est engagée à prendre des mesures. Dans le cas d'un programme de gestion de l'eau, par exemple, la collectivité pourrait s'engager à protéger le bassin hydrographique, des organismes de l'extérieur (gouvernement national ou donateur) pourraient construire un barrage et s'occuper du plan d'irrigation et la gestion de l'eau (délimitation et affectation des terres) pourrait être assurée par la collectivité. Si la collectivité ne s'engageait pas à protéger le bassin hydrographique et à gérer l'eau d'une manière durable et équitable, le barrage et le plan d'irrigation ne tarderaient pas à perdre toute utilité.

Note : Il peut paraître répétitif de présenter deux fois la pyramide de l'action. Toutefois, il est important de bien faire comprendre l'idée au début de l'évaluation (étape 14) et au moment d'entamer la planification de l'action.

39. Présenter la planification de l'action communautaire. Objet : amener la collectivité à réfléchir à un plan d'action. Il s'agit là d'une étape importante qui mène au travail décrit dans la brochure complémentaire intitulée *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale.*
Examiner avec les villageois les mesures qu'ils ont prises ou qu'ils sont en train de prendreé et qui contribuent au bien-être de la population et à la conservation de l'environnement, d'une part, eté les mesures qu'ils ont prises ou qu'ils sont en train de prendre et qui contribuent à dégrader leur situation et l'état de l'environnement, d'autre part. Chercher d'autres mesuresà qu'ils pourraient prendre pour améliorer leur situation ou l'état de l'écosystème. Demander également aux villageois de décrire des mesures que d'autres ont périses et qui ont amélioré leur situation et leur environnement ainsi que des mesures que d'autres ont priseés mais qui ont été néfastes. Si le temps le permet, examiner les causes et les effets d'actions antérieures et

actuelles (les causes et les effets des problèmes sont également abordés dans la planification de l'action – cf. *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale*).

Demander aux participants de former des groupes ou d'utiliser les groupes existants pour :

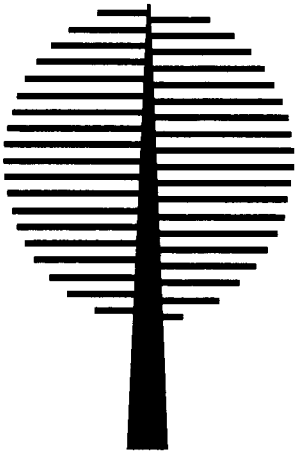
- (étape 1) définir quelques questions prioritaires (problèmes);
- (étape 2) décider des mesures à prendre pour s'attaquer à ces problèmes;
- (étape 3) envisager d'autres mesures qu'ils pourraient prendre si on les aidait (formation, outils ou matériel, capitaux de lancement, par exemple) et déterminer l'aide requise;
- (étape 4) définir enfin le soutien de l'extérieur qui pourrait être nécessaire.

Souligner le fait que les solutions proposées par la collectivité doivent vraiment régler les problèmes. Il se peut que les villageois aient besoin de parler davantage entre eux des causes des problèmes, des liens entre les problèmes et de ce qu'ils peuvent faire eux-mêmes pour y remédier. Insister également sur l'importance de planifier des programmes d'action et non des projets isolés. On pourrait par exemple envisager un programme de conservation et de gestion de l'eau comportant un projet de barrage ou d'irrigation, mais non un projet isolé de barrage ou d'irrigation. Pour parvenir à des solutions viables et à un juste dosage d'actions communautaires et d'interventions de l'extérieur, il faut absolument que la collectivité apprenne à planifier des programmes. Dire quand l'équipe reviendra pour travailler au plan d'action.

40. Remercier les leaders de la collectivité d'avoir organisé les réunions, les villageois de leur participation et de leur travail et les hôtes qui ont hébergé les membres de l'équipe. Faire le énécessaire pour clore la réunion selon les coutumes locales.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.



Publications de cette série :

Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

Questions de survie

Baromètre de la durabilité

Organismes pensants

Évaluation de la durabilité rurale

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

IDRC CRDI
CANADA

Produit avec l'aide du Centre de recherches pour le développement international

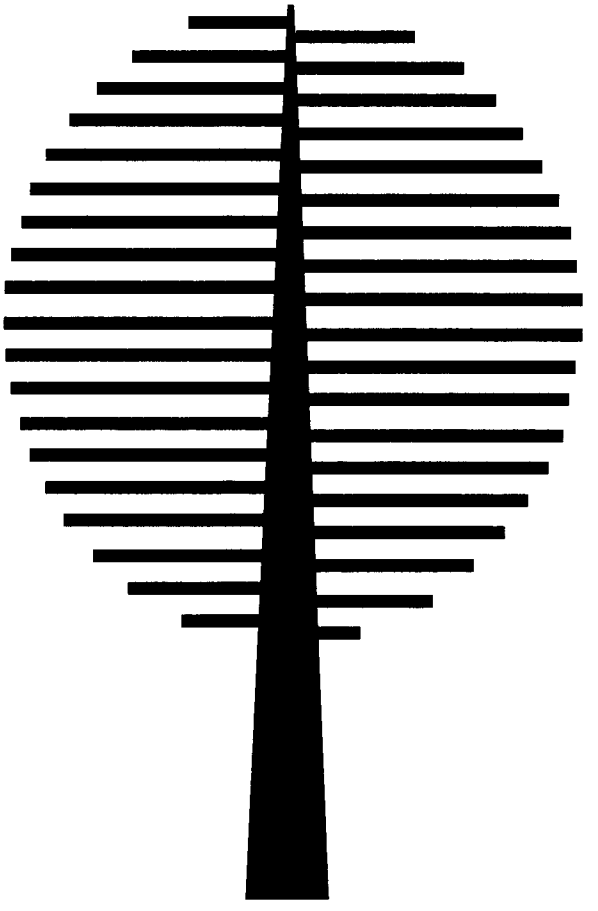
UICN
Union mondiale pour la nature

28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse
Programme des stratégies de durabilité
Tél.: ++ 4122 - 999 00 01
Fax: ++ 4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org

Série des outils et de la formation

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Brochure complémentaire de la brochure Évaluation de la durabilité rurale



Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et Diana Lee-Smith

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Brochure complémentaire de la brochure
Évaluation de la durabilité rurale

Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen
et Diana Lee-Smith

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.

Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources. Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable du détenteurs du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite des détenteurs du copyright.

Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Planification de l'action en vue de la durabilité rurale. Préparé par Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et Diana Lee-Smith.

ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Palnification de l'action en vue de la durabilité rurale : 2-8317-0345-X.

Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : http://www.iucn.org
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et Diana Smith-Lee, membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN. L'équipe du Zimbabwe comprenait Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Douglas Chimhande, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Carmel Lue-Mbizvo, Zii Masiye, John Mbetu, Peter Mfumu, John Mupingo, Constantine Mushure, Aaron Tshabangu et Unity Tshabangu. L'Équipe d'évaluation internationale comprend également Ashoke Chatterjee, Eric Dudley, Alejandro Imbach, Tony Hodge et Adil Najam. Le travail du groupe est coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.

La brochure est le fruit de deux projets : le projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'Union mondiale pour la nature (UICN) appuyé par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et le projet de plans d'action environnementale de district (DEAP) du gouvernement du Zimbabwe appuyé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), avec l'aide technique de l'UICN.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de la présente brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de sept brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept du développement durable et équitable passe selon nous, par quatre étapes fondamentales et intimement liées.

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès – les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité.* Les six autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. La brochure intitulée *Baromètre de la durabilité* peut être utilisée avec toute méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d'être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Introduction 1

Établir un lien entre l'évaluation et la planification de l'action 2

Élaborer le plan d'action dans le village 4
- Revoir l'évaluation 4
- S'entendre sur les problèmes 6
- S'entendre sur des actions 8
- Planifier des méthodes d'évaluation de l'action 10
- S'entendre sur la mise en oeuvre du plan 12

Préparer la mise en oeuvre du plan 14
- Analyser le plan d'action 14

S'assurer de la mise en oeuvre du plan 16
- Contrôler 16

Introduction

Les deux brochures complémentaires intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* s'adressent aux équipes de soutien de l'extérieur travaillant dans les villages. Elles devraient être utilisées l'une après l'autre, l'évaluation menant à la planification de l'action.

La méthode décrite dans ces brochures prend comme point de départ les techniques d'évaluation participative de projets ruraux ainsi que l'expérience acquise et documentée par Robert Chambers, Jules Pretty et d'autres. Elle doit beaucoup à l'expérience et aux connaissances théoriques acquises jusqu'à ce jour.

Une autre brochure – *Baromètre de la durabilité* – est également disponible. Elle décrit l'emploi du baromètre de la durabilité comme outil de communication et de mesure. On s'en sert dans l'évaluation de la durabilité rurale et dans la planification de l'action en vue de la durabilité rurale.

La méthode décrite dans la présente brochure s'appuie sur le travail sur le terrain qui a été décrit dans la phase d'évaluation. Elle vise à aider les villageois et les équipes sur le terrain à définir un plan d'action concret qui jouit de l'appui de l'ensemble de la collectivité et repose sur des actions. À chaque endroit, l'équipe de l'extérieur travaille en collaboration avec une équipe locale composée de représentants officiels et de leaders de la région. Les équipes reçoivent une formation de trois jours pour les familiariser avec la méthode et les initier à l'utilisation des outils avant qu'ils aillent dans les villages. L'exercice fournit en outre une occasion de renforcer les capacités et d'établir des liens de coopération entre les représentants du district et les villageois.

La méthode retenue consiste à établir un lien entre l'évaluation et la planification de l'action, à élaborer le plan d'action dans le village, puis à préparer et à assurer la mise en oeuvre du plan. L'expérience acquise au Zimbabwe, où la méthode a été élaborée, montre que le travail sur le terrain peut se faire en trois jours, à raison d'une réunion avec les villageois d'environ cinq heures par jour. De courtes visites sur le terrain sont également prévues.

Établir un lien entre l'évaluation et la planification de l'action

1. Préparer une évaluation et réunir des données de l'extérieur. Les mesures à prendre entre la visite d'évaluation et la visite de planification de l'action sont la responsabilité de l'équipe de soutien local. Celle-ci doit examiner les rapports préparés au village pour s'assurer qu'il n'y manque pas de données. Elle doit également revoir les données de l'extérieur pour s'assurer que les renseignements se complètent (cf. *Évaluation de la durabilité rurale*).

2. Préparer un sommaire général des deux rapports de manière à faire ressortir les principales conclusions de l'évaluation et les points clés des données de l'extérieur. Les points clés devraient être représentés sur des cartes, des diagrammes et des tableaux. On pourra envisager le cadre suivant :

Conservation de l'environnement	Bien-être des humains
Climat	Vivres
Forêts	Revenus
Pâturages	Richesse et infrastructures
Terres cultivées	Santé et population
Rivières et terres humides	Savoir
Autres composantes de l'écosystème	Institutions

L'information sur chacune des composantes de l'écosystème devrait comprendre les variations de la superficie, de l'état ou de la qualité et de la diversité des plantes et des animaux et des produits et services.

3. Présenter le sommaire aux autorités locales. Présenter et expliquer le sommaire et remettre des exemplaires du rapport détaillé au conseil local et aux représentants des autres organismes locaux concernés qui pourront les conserver.

S'il y a un autre niveau d'administration locale (une subdivision de district, par exemple), prévoir une autre réunion à ce niveau et distribuer des exemplaires du rapport.

L'objet de ces réunions est de s'assurer que ces niveaux d'administration soient pleinement informés. Elles fournissent aussi l'occasion aux organismes locaux de décider comment les enseignements tirés des villages choisis pour l'évaluation pourront être appliqués à d'autres villages.

Il est important que l'équipe explique honnêtement l'objet de l'évaluation et de la planification de l'action et donne des réponses franches aux questions sur les ressources disponibles et non disponibles. Le principal objectif est d'amener les villageois à prendre la responsabilité de former des plans qu'ils pourront réaliser eux-mêmes.

Bien faire comprendre que l'objectif de la phase de planification, du point de vue de l'équipe, est d'aider les villageois à énoncer un plan d'action qu'ils pourront mettre en oeuvre eux-mêmes après le départ de l'équipe.

Dire aux autorités locales que l'équipe fera tous les efforts possibles pour donner suite aux décisions nécessitant des interventions ailleurs.

4. Communiquer avec des groupes de soutien éventuels. Identifier les groupes qui pourraient appuyer le plan d'action et les contacter. Leur remettre des exemplaires du sommaire et organiser des réunions pour leur expliquer le processus d'évaluation et de planification de l'action.

5. Faire un compte rendu au village. Organiser une réunion avec les résidents de chaque village concerné pour que l'équipe leur présente le sommaire et leur remette des exemplaires des rapports. Faire preuve ici aussi de transparence et d'honnêteté dans les réponses aux questions des villageois.

Demander aux villageois de décider où les documents seront gardés et qui s'en occupera. Il s'agit là d'un pas important vers la création de capacités administratives locales. Demander aux villageois de prendre connaissance des documents pour voir s'ils sont exacts et s'ils couvrent bien toutes les questions qu'ils jugent importantes.

6. Organiser une visite de planification de l'action. Rappeler aux villageois la discussion sur la planification de l'action qui a clos la dernière séance de travail sur le terrain. Leur expliquer que l'équipe va revenir pour participer à la planification de l'action.

Planifier la prochaine séance de travail sur le terrain avec les leaders locaux. Convenir d'une date pour la réunion (une réunion de trois jours).

Élaborer le plan d'action dans le village

Revoir l'évaluation

7. Faire les présentations. S'assurer que tous les participants sont présentés et que les coutumes locales d'ouverture des réunions de village sont respectées. Expliquer l'objet de la réunion : aider les villageois à définir leur propre plan d'action pour s'attaquer aux problèmes qu'ils jugent prioritaires.

Voir si les divers groupes d'intérêt et secteurs de la collectivité sont bien représentés dans l'assistance. Pour ce faire, on pourra faire circuler une carte du village et demander aux personnes présentes d'indiquer sur la carte où elles vivent. Si un groupe d'intérêt ou un secteur de la collectivité n'est pas représenté, il devrait être consulté officieusement (ou être invité à la réunion, si son absence n'est pas motivée par des raisons sociales ou politiques).

8. Revoir les principes de base. Afficher l'oeuf de la durabilité, le baromètre de la durabilité et la pyramide de l'action bien en vue pendant toute le réunion. Demander aux villageois de se rappeler :

- l'oeuf de la durabilité et le baromètre de la durabilité, en insistant sur la nécessité d'améliorer le bien-être des humains et l'état de l'écosystème ensemble et en indiquant où la collectivité s'est située sur le baromètre;
- le jeu de la rivière et la pyramide de l'action, en insistant sur la nécessité de fonder le plan d'action sur l'engagement et l'action de la collectivité.

9. Expliquer les critères de planification de l'action qui sont énumérés ci-dessous. Ces critères devraient être traduits dans la langue vernaculaire et affichés de manière à ce que tous puissent les voir pendant toute la durée de la réunion.

- Les questions abordées dans le plan d'action correspondent aux questions clés (problèmes) identifiées lors de l'évaluation et indiquées dans le sommaire.
- Un nombre raisonnable de questions prioritaires a été retenu (pas plus de 5, moins si possible).

- Les mesures envisagées pour résoudre les problèmes s'attaquent non seulement aux effets des problèmes, mais aussi à leurs causes.
- Les mesures sont organisées en programmes.
- Chaque programme comprend une combinaison bien dosée de mesures que les villageois peuvent prendre sans aide, de mesures qu'ils pourraient prendre avec une certaine aide et de mesures qui devront être prises par des personnes et des organismes extérieurs à la collectivité.
- Les mesures envisagées doivent être réalisables.
- Les mêmes mesures ne doivent pas être en train d'être prises par quelqu'un d'autre.
- Des engagements peuvent être obtenus en ce qui concerne l'aide dont les villageois ont besoin et les mesures qui doivent être prises par des personnes et des organismes extérieurs à la collectivité.
- Les programmes et les mesures spécifiques concourent au même but et n'entrent pas en conflit.
- Le plan d'action bénéficie de l'appui de toute la collectivité et n'est pas imposé par un groupe d'intérêt particulier.

Expliquer que le rôle de l'équipe consiste à aider les villageois à s'entendre sur ce qu'ils veulent faire et sur la manière dont ils entendent s'y prendre. Rappeler que toutes les personnes présentes ont des idées. Ces idées peuvent différer et correspondre à des positions et à des intérêts différents (les hommes, les femmes, les jeunes, les personnes sans terre, les divers groupes ou clans, par exemple, peuvent avoir des vues différentes). L'équipe doit s'assurer que tous ont la possibilité de faire valoir leurs idées et sont écoutés et traités avec respect.

L'objectif est de s'entendre sur un plan d'action comportant un nombre raisonnable de programmes qui, ensemble, vont contribuer à améliorer l'état de l'environnement et le bien-être de la population. Chaque programme devrait comprendre un ensemble de mesures que les habitants (ou certains d'entre eux) sont prêts à prendre. Les mesures devraient se compléter mutuellement et, ensemble, mener à une amélioration générale de la situation et non à un conflit. C'est d'ailleurs l'objet de la négociation : prendre ensemble et en connaissance de cause des décisions judicieuses.

Dans toute cette étape et dans les étapes ultérieures, la tâche de l'équipe consiste à s'assurer que tous peuvent s'exprimer, y compris ceux qui représentent une minorité.

10. Revoir l'évaluation. Demander aux villageois de résumer l'objet de l'évaluation. Présenter les conclusions de l'évaluation et les points clés des données de l'extérieur. Présenter les diagrammes, les cartes et les tableaux sur les renseignements provenant de sources extérieures. Parler du caractère complémentaire des deux sources de renseignements. Aider les participants à établir un lien entre les données.

S'entendre sur les problèmes

11. Faire la liste des problèmes. Dresser la liste des problèmes de la population et de l'écosystème qui ont été relevés pendant l'évaluation. Vous devrez avoir établi au préalable votre propre liste pour guider les villageois s'ils omettent un problème et obtenir des précisions s'ils ajoutent des éléments neufs à la liste. L'établissement de la liste aura plus un caractère participatif s'il se fait par petits groupes. Une fois que les groupes ont délibéré, chacun présente sa liste en plénière et une liste générale est établie. Essayer de faire en sorte que les problèmes de même nature soient réunis (problèmes d'eau, problèmes concernant la forêt, problèmes de santé, problèmes de subsistance, par exemple).

12. Préciser et classer les problèmes. Demander aux villageois d'expliquer leurs problèmes de manière à ce que tous en comprennent la nature et la gravité. L'absence de clinique peut, par exemple, se traduire par un taux de malaria élevé. Un manque d'eau peut indiquer une diminution de la nappe phréatique qui va entraîner des pénuries d'eau pour les humains ou le bétail. Demander aux villageois de classer les problèmes par ordre de priorité, des plus urgents aux moins urgents. Le plan d'action ne portera que sur les problèmes hautement prioritaires (maximum de 5). Le nombre de problèmes retenus dans le plan d'action dépendra de deux facteurs :

- La démarcation naturelle entre les problèmes hautement prioritaires et les questions de moindre importance. Par exemple, les 2 ou 3 problèmes les plus importants peuvent faire l'unanimité, alors que les autres problèmes ne suscitent véritablement d'intérêt que dans certains secteurs de la collectivité. Ces différences sont faciles à déceler à la réaction des villageois.
- Le nombre de groupes que les participants peuvent former. Pendant les étapes ultérieures, chaque groupe pourra s'occuper d'un problème. Ne pas oublier que plus il y a de groupes, plus il faudra consacrer de temps à la présentation des rapports de groupes. La durée de la réunion (15 heures au total) a été calculée en fonction de trois groupes.

Ces facteurs peuvent servir à déterminer le nombre de problèmes ou de questions qui devront être abordés dans le plan d'action.

13. Demander aux villageois de définir leur vision du bien-être optimal de leur population et de la condition optimale de leur environnement. Comparer cette vision à la description du bien-être optimal des humains et de l'état optimal de l'environnement qui a été faite à l'étape de l'évaluation. Il est préférable de faire cette comparaison par petits groupes pour obtenir le point de vue du plus grand nombre possible de secteurs de la collectivité.

14. Servez-vous du baromètre de la durabilité. Demander aux villageois d'énoncer un ou deux objectifs pour chacun des problèmes indiqués. Déterminer avec eux où ils se situeront sur le baromètre s'ils atteignent les objectifs. Aider les villageois à utiliser les deux axes du baromètre et à comprendre que les progrès réalisés sur un seul axe ne mènent pas à un développement durable. Demandez-leur d'expliquer comment le fait de définir des objectifs pourrait les aider à atteindre ces objectifs.

15. Analyser les causes et les effets. Demander aux villageois de noter les causes et les effets de chaque problème. Le mieux est de procéder par groupes. Inscrire le problème au centre d'une grande feuille de papier. Ajouter les causes (soit directement, soit sur des bouts de papier qui seront ensuite attachés à la feuille) au-dessus de l'énoncé du problème. Indiquer les

liens par des flèches. Remonter aussi loin que possible dans la chaîne de causalité (ou, s'il y en a plusieurs, dans les chaînes de causalité). Ajouter les effets sous l'énoncé du problème. Une fois que les groupes ont terminé leur analyse, ils la présentent en plénière.

S'entendre sur des actions

16. Définir des actions. Demander aux villageois de dresser la liste des actions requises pour s'attaquer à chacun des problèmes ainsi qu'à leurs causes. Ici encore, le mieux est de former des groupes. Il n'est pas nécessaire d'aborder toutes les causes des problèmes; les plus importantes d'entre elles ne devraient cependant pas être négligées.

17. Servez-vous de la pyramide de l'action. Demander aux villageois d'indiquer :

- les mesures qu'ils peuvent prendre sans aide;
- les mesures qu'ils pourraient prendre avec une certaine aide, la nature de cette aide étant indiquée dans chaque cas;
- les mesures que d'autres doivent prendre.

Une fois que cela a été fait :

- aider les villageois à vérifier la faisabilité de chaque action et à s'assurer que les actions vont dans le même sens et n'entrent pas en conflit les unes avec les autres;
- assurez-vous que les mesures identifiées pour s'attaquer à un problème et à ses causes complètent les mesures requises pour s'attaquer à d'autres problèmes et d'autres causes, que les lacunes sont comblées et qu'il n'y a pas double emploi

Rappeler les dix critères à chacun des groupes et demander aux participants de voir si les actions envisagées :

- s'attaquent aux problèmes prioritaires et à leurs causes principales;

- forment une combinaison équilibrée de mesures qui peuvent être prises sans aide, de mesures tributaires d'une aide extérieure et de mesures que des intervenants de l'extérieur doivent prendre;
- sont réalisables.

À partir de cet examen, parler des programmes qui supposent une trop large part d'efforts de l'extérieur et pas assez d'efforts de la part du village, ou faire ressortir des mesures souhaitables qui ont pu être omises. Parler également des sources de soutien et de la nature du soutien sur lesquels on peut compter.

Aider les villageois à reconnaître et à modifier les programmes ou les mesures qui ne bénéficient pas d'un engagement suffisant de la collectivité, ceux qui ne sont pas réalistes et ceux qui n'obtiendraient pas le soutien requis de l'extérieur. Donner des renseignements et non des directives. Éviter les sermons et s'assurer que les villageois ont envisagé toutes les solutions possibles et qu'ils ont choisi les meilleures.

Une fois que les groupes ont fini de délibérer, ils présentent leur rapport en plénière.

Animer la discussion et aider les villageois à parvenir à un consensus sur les mesures à prendre.

18. Préciser qui fera quoi et quand. Demander aux villageois de résumer dans un tableau les mesures sur lesquelles ils se sont entendus. Les mesures devraient être groupées par programme, chaque groupe d'actions visant à remédier à un problème et à ses causes constituant un programme. Voir si tous sont d'accord. Ne pas précipiter les choses. Donner le temps aux participants de discuter et de négocier. Leur donner des renseignements qui les aideront à préciser les résultats probables, les liens de cause à effet et les interactions des mesures envisagées.

Pour chaque mesure, demander aux villageois de remplir les deux colonnes du tableau : qui? et quand? Il s'agit en fait là d'une analyse de faisabilité qui permet de voir de quelle façon le plan sera mis en oeuvre. La collectivité doit examiner comment les mesures sont liées les unes aux autres, s'alimentent mutuellement ou découlent les unes des autres. En posant des

questions sur la répartition des tâches et le moment choisi pour prendre les mesures, on aide la collectivité à se faire une idée globale de la démarche et à préciser les actions de manière à ce qu'elles forment un plan cohérent et réalisable.

19. Préparer une carte de l'avenir. Présenter les cartes tirées du sommaire général et les cartes que les villageois ont établies pour leurs situation passée et actuelle. Demander aux participants de préparer une carte de l'avenir représentant :

- les mesures prévues et leurs effets probables (ou escomptés);
- les effets des tendances et d'autres changements qui ne sont pas abordés dans le plan.

La carte de l'avenir fournit un autre moyen d'examiner les causes, les effets et leurs interactions. L'exercice peut demander du temps s'il s'ajoute à l'analyse des causes et des effets. On pourra aussi demander à chaque groupe de préparer une carte pour les mesures d'un seul programme.

Planifier des méthodes d'évaluation de l'action

20. Présenter les indicateurs communautaires : comment savoir si les choses vont en s'améliorant ou en empirant? Expliquer que la collectivité doit disposer d'indicateurs pour évaluer les effets du plan d'action.

21. Identifier les indicateurs. Demander à chaque groupe d'établir une liste d'indicateurs en fonction des problèmes, de leurs causes et des mesures à prendre. Leur demander ensuite d'indiquer pour chaque problème, cause et mesure :

- Qu'est-ce qui changerait?
- Qu'est-ce qu'on pourrait utiliser comme indicateur de changement : quelque chose d'observable et de mesurable témoignant que le changement se fait?
- Qui a les renseignements dont on aurait besoin pour cet indicateur?
- Où ces renseignements se trouvent-ils?

- Qui peut recueillir ces renseignements et comment?
- Qui se chargera d'enregistrer les données?
- À quelle fréquence les renseignements devraient-ils être recueillis afin que la collectivité puisse savoir comment les choses se passent et progressent?
- Où les renseignements devraient-ils être enregistrés et gardés? (Qui assurera le classement des données? Qui a besoin de voir les données?)

22. Expliquer qu'une aide technique sera fournie pour les indicateurs. Expliquer que les membres de l'équipe vont apporter à la collectivité une aide complémentaire relative aux indicateurs lors de leurs prochaines visites. La collecte et l'enregistrement des données soulèvent de nombreuses questions d'ordre technique qui sont souvent propres aux indicateurs choisis. Sur le terrain, les membres de l'équipe devraient conseiller la collectivité sur le choix des méthodes de collecte et de gestion des données, mais seulement plus tard, pas dans le cadre de cette réunion.

À l'occasion d'une visite ultérieure, les membres de l'équipe devraient également montrer aux participants comment les indicateurs peuvent être reportés sur le baromètre pour témoigner des progrès accomplis. Le mode de conversion des indicateurs en fonction des échelles du baromètre est expliqué dans une brochure complémentaire intitulée *Baromètre de la durabilité.*

23. Préciser qui fera quoi et quand au sujet des indicateurs? Revenir au tableau préparé à l'étape 18 et noter :

- les indicateurs;
- qui sera chargé de recueillir les renseignements voulus pour chaque indicateur;
- qui se chargera d'enregistrer les données;
- quand les données seront enregistrées;
- où les données seront enregistrées et gardées.

S'assurer que tous comprennent et sont d'accord.

S'entendre sur la mise en oeuvre du plan

24. Déterminer la responsabilité pour la mise en oeuvre par la collectivité. Demander aux villageois de faire un bilan des responsabilités de la mise en oeuvre des mesures au village. Il se peut que les villageois veuillent confier la responsabilité globale du plan à une institution existante ou créer à cette fin un nouveau comité ou une nouvelle entité. Ils voudront peut-être aussi que des organes différents soient responsables de différentes parties du plan.

Pour commencer, revenir sur les idées qui ont été soulevées pendant la discussion consacrée aux institutions, lors de l'évaluation (cf. étape 35, *Évaluation de la durabilité rurale*) et à l'étape 5 sur la responsabilité des documents. S'appuyer sur les décisions qui ont été prises aux étapes 18 et 23 (qui? quand?) pour analyser les capacités en matière de responsabilité.

En choisissant ainsi les institutions responsables, on s'assure d'une bonne base de responsabilité collective et on élimine en partie le caractère politique de l'attribution des «pouvoirs». Si plusieurs points de responsabilité sont désignés et si fonds doivent leur être attribués, cette attribution devrait être la responsabilité des autorités locales.

25. Réviser et achever le plan d'action. S'assurer que les programmes, les actions, les indicateurs, les responsabilités et les délais sont bien notés (utiliser au besoin une nouvelle feuille). Revoir et confirmer le plan d'action au complet avec les villageois. Tous devraient être d'accord. S'il y a des divergences, essayer de les concilier. Si cela n'est pas possible, voir à ce qu'on en prenne note en bonne et due forme.

Note : Le premier projet n'a pas à être consigné par écrit, car cela en retarderait la mise en oeuvre. Expliquer aux villageois que l'équipe de district les aidera à mettre le projet en oeuvre.

26. Clore la réunion. À ce point, la réunion peut être close suivant les coutumes du village. Rappeler aux participants que tous partagent la responsabilité de la mise en oeuvre du plan d'action.

- Les villageois sont responsables de l'action communautaire. Insister sur le fait que le plan est maintenant prêt à être mis en application par les villageois. Des décisions ont été prises quant à ce qui doit être fait et quand. Il reste aux villageois à donner suite à ce qu'ils ont décidé.
- Les autorités locales ainsi que les administrateurs et l'équipe du projet sont responsables des autres mesures. Expliquer aux villageois que vous allez faire de votre mieux pour que les mesures convenues soient prises par les intervenants de l'extérieur au moment opportun.

27. Organiser une réunion de villages. Réunir le groupe de villages formant le niveau d'administration suivant pour décider lequel des projets aura la priorité. Une fois que la décision a été prise – pas avant – indiquer si on dispose d'argent pour le lancement du projet et, dans l'affirmative, de combien. Les autres projets seront consignés par écrit par l'équipe de soutien local qui établira un dossier de projet à l'intention des autorités locales.

Note : Le projet prioritaire n'a pas à faire l'objet d'un rapport, car cela en retarderait la mise en oeuvre.

Préparer la mise en oeuvre du plan

Analyser le plan d'action

28. Faire une analyse et préparer un dossier d'investissement pour déterminer les fonds nécessaires à la réalisation du plan d'action et les sources d'argent probables. À cette fin, vous devriez :

- Établir une liste des objectifs et des mesures pour chacun des programmes du plan d'action.
- Calculer le coût de chaque programme, préparer un budget et noter les besoins de financement de chaque programme.
- En fonction des données sur les investissements actuels dans la région (données recueillies à l'étape 1 de l'évaluation – cf. *Évaluation de la durabilité rurale*), noter les montants engagés et dépensés pour chaque secteur de programme. Il se peut que certains investissements ne cadrent pas parfaitement avec un secteur de programme ou concernent plusieurs programmes. Juger de l'opportunité de faire porter l'investissement en tout ou en partie sur un secteur.
- Examiner les engagements et les débours totaux pour chaque secteur de programme et en analyser les raisons. Cela vous aidera à faire ressortir les capacités et les contraintes.
- Évaluer les investissements qui pourraient être modifiés (réaffectés ou annulés) de manière à ce que les objectifs du programme puissent être atteints.
- Relever les faiblesses ou les lacunes de chaque secteur de programme.
- Préparer le dossier d'investissement du plan d'action. Le dossier devrait faire état des fonds qui pourraient être obtenus en réaffectant ou en annulant des investissements actuels ainsi que les nouveaux fonds requis (subventions ou prêts).

29. Analyser les interventions d'autres organismes dans la région compte tenu des programmes que prévoit le plan d'action des villageois. Utiliser les données obtenues de l'extérieur (étape 1 de l'évaluation – cf. *Évaluation de la durabilité rurale*).

30. Analyser les politiques pour déterminer les changements de politiques et les décisions qui seront requis des organismes de l'extérieur pour appuyer le plan d'action :

- Établir une autre liste des objectifs et des mesures de chacun des programmes du plan d'action.
- Identifier les mesures nécessitant des décisions de la part d'organismes de l'extérieur. Préciser le nom des organismes et la nature des décisions.
- Indiquer si les décisions cadrent avec la politique actuelle ou nécessiteraient un changement de politique. Évaluer la difficulté de ces changements.

31. Communiquer les résultats au village et aux autorités locales. Préparer un rapport sur la réunion et le remettre à chaque village et aux autorités locales, avec des exemplaires du plan d'action, du dossier d'investissement et de l'analyse des politiques.

32. Organiser une réunion des villages et des autorités locales qui ont élaboré des plans d'action afin de revoir les plans d'action, de régler les conflits, d'éviter le double emploi et de tirer parti des actions et des intérêts communs.

33. Communiquer les résultats aux organismes susceptibles de soutenir le plan d'action et à d'autres dont l'intervention pourrait être déterminante. Remettre des exemplaires du plan d'action, de l'analyse et du dossier d'investissement, de l'analyse des politiques et des rapports des réunions communautaires à tous les organismes qui pourraient :

- fournir des fonds additionnels;
- modifier leurs politiques, prendre des mesures ou se ressentir de l'application du plan.

34. Organiser un atelier de compte rendu consacré à l'analyse et au dossier d'investissement et à l'analyse des politiques. Obtenir la participation de décideurs clés du gouvernement, dans tous les secteurs utiles, particulièrement ceux de la planification et des finances.

35. S'assurer que les politiques aillent dans le sens du plan d'action. Au besoin, inviter des organismes clés à repenser leurs politiques et leurs investissements de manière à ce qu'ils correspondent mieux aux objectifs du plan d'action. Cette révision est nécessaire si le soutien du plan d'action suppose des modifications de politiques ou de priorités d'investissement. Autrement, le but consiste simplement à faire en sorte que des décisions à l'appui du plan soient prises promptement.

S'assurer de la mise en oeuvre du plan

Contrôler

36. S'assurer de l'appui suivi des organismes extérieurs. Chaque collectivité s'attend à juste titre à ce que les ententes conclues soient respectées sans délai par le gouvernement et les autres organismes en jeu. Il appartient à l'équipe d'obtenir les approbations nécessaires aux décisions et à l'obtention des fonds de mise en oeuvre du plan.

37. Contrôler la mise en oeuvre. Instituer un régime de communication régulier qui s'appuie sur les programmes du plan d'action et les indicateurs communautaires. De concert avec les villageois, contrôler la mise en oeuvre du plan et les résultats obtenus.

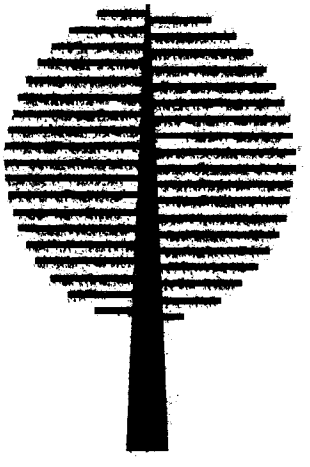
38. Tenir les villageois au courant. Rendre régulièrement compte aux villageois des progrès accomplis en matière de financement et d'autres formes de soutien. Rester en contact avec la collectivité pour pouvoir fournir aux villageois les renseignements et les conseils dont ils ont besoin pour que la réalisation du plan progresse. Pour aider à mettre les choses en marche, des membres de l'équipe locale assureront au départ une présence plus ou moins constante.

39. Préparer des rapports d'étapes, en se servant des résultats des contrôles, pour les gouvernement, les intervenants et les organismes qui doivent prendre des mesures et être tenus au courant. Remettre des exemplaires des rapports aux villages et aux autorités locales.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.

293188



Publications de cette série :

Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu

Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

Questions de survie

Baromètre de la durabilité

Organismes pensants

Évaluation de la durabilité rurale

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

IDRC CRDI

Produit avec l'aide du Centre de recherches pour le développement international

CANADA

UICN
Union mondiale pour la nature

28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse
Programme des stratégies de durabilité
Tél.: ++ 4122 - 999 00 01
Fax: ++ 4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org