

## **Module 3 :**

# **Communication sur les concepts de voies de migration pour la Conservation**

**Ingrid Gevers & Esther Koopmanschap  
Wageningen International**



Ecoliers rassemblés autour du véhicule d'un chercheur près du lac Chilwa, un site Ramsar au Malawi, le livre pratique en main ; une bonne communication avec les communautés locales qui habitent autour des zones humides est essentielle pour les concepts de voies de migration pour la conservation (photo : Tim Dodman).

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Objectifs d'apprentissage généraux du Module 3</b>	<b>4</b>
<b>Objectifs d'apprentissage spécifique</b>	<b>4</b>
<b>1. Apprendre</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Contexte théorique</b>	<b>5</b>
1.1.1 Pourquoi apprendre?	5
1.1.2 Qu'est-ce qu'apprendre?	5
1.1.3 Qu'est-ce que l'apprentissage adaptatif?	7
1.1.4 Principes d'apprentissage	8
1.1.5 Respect des autres : une condition de base pour apprendre	9
1.1.6 Principes de base de l'apprentissage chez les adultes	10
1.1.7 Aptitudes essentielles d'un éducateur/assistant pour les adultes	11
<b>2. Travail de groupe et rôles de l'équipe</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Contexte théorique</b>	<b>12</b>
2.1.1 Travail de groupe pour l'apprentissage	12
2.1.2 Interactions Educateur-Groupe : incidents critiques	12
2.1.3 Etapes du développement du groupe	14
<b>2.2 Etudes de cas, jeux de rôle et exercices</b>	<b>15</b>
2.2.1 Exercice : Obstacles et motivations pour apprendre	15
2.2.2 Exercice : Le trombone	15
2.2.3 Exercice : Le test du style d'apprentissage	15
2.2.4 Exercice : Clarifier nos valeurs et croyances	19
2.2.5 Exercice : Détecter comment les adultes apprennent	19
2.2.6 Tâche : le débriefing quotidien	19
2.2.7 Exercice : le test de l'équipe de Belbin	20
<b>3. Développement du Curriculum</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Contexte théorique</b>	<b>25</b>
3.1.1 Un curriculum	25
3.1.2 Modules de formation	25
3.1.3 Evaluation des besoins d'apprentissage	26
3.1.4 Formulation des objectifs d'apprentissage	27
3.1.5 Sélectionner le contenu	30
3.1.6 Méthodes d'instruction	30
3.1.7 Planifier un événement d'apprentissage ou une formation	32
3.1.8 Préparation d'un plan de séance	32
3.1.9 Résumer les étapes d'un développement de curriculum	33
<b>3.2 Etudes de cas, jeu de rôle et/ou tâches</b>	<b>33</b>
3.2.1 Exercice : Formuler les objectifs	33
3.2.2 Exercice : Classer les méthodes d'apprentissage	33
<b>4. Communiquer sur les concepts de voies de migration</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Contexte théorique</b>	<b>34</b>
4.1.1 Introduction	34
4.1.2 Qu'est-ce que la communication?	34
4.1.3 Un peu d'histoire	34
4.1.4 Communiquer sur la méthode des voies de migration	35
4.1.5 Les obstacles de communication	36
4.1.6 Dépasser les obstacles de communication	37
4.1.7 Le langage du corps	40
<b>5. Plaidoyer</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Qu'est-ce que le plaidoyer?</b>	<b>42</b>
5.1.1 Communication et plaidoyer	42
5.1.1 Définitions du plaidoyer	42
<b>5.2 Les bases du plaidoyer</b>	<b>44</b>
<b>5.3 Les rôles d'un plaideur</b>	<b>44</b>
<b>5.4 'Plaidoyer et Pouvoir' et 'Plaidoyer et Rang'</b>	<b>44</b>
5.4.1 Pouvoir et rang	44
5.4.2 Problèmes clefs du pouvoir	46
<b>5.5 Plaidoyer et politique</b>	<b>47</b>
5.5.1 Définir la politique	47



5.5.2	Eléments clefs de la politique	47
<b>5.6</b>	<b>Plaidoyer et Lobbying</b>	<b>47</b>
5.6.1	Différence entre le plaidoyer et le lobbying	47
5.6.2	Typologies	48
5.6.3	Plan de plaidoyer	48
5.6.4	Le cycle du plan de plaidoyer	49
<b>6.</b>	<b>Développement stratégique du plaidoyer</b>	<b>52</b>
<b>6.1</b>	<b>Introduction aux 10 étapes du développement stratégique d'un plaidoyer</b>	<b>52</b>
6.1.1	Expériences passées	52
6.1.2	Les 10 étapes	52
<b>6.2</b>	<b>Les 10 étapes du développement stratégique d'un plaidoyer</b>	<b>52</b>
6.2.1	Etape n°1 : analyse de la situation et identification de problème	53
6.2.2	Etape n°2 : analyse des acteurs	58
6.2.3	Etape n°3 : Fixer les objectifs	59
6.2.4	Etape n°4 : Développement stratégique de communication	64
6.2.5	Etape n°5 : Participation de groupes stratégiques	66
6.2.6	Etape n°6 : Sélection des Médias et combinaison	67
6.2.7	Etape n°7 : Définition du Message	68
6.2.8	Etape n°8 : Production médiatique et pré-test	69
6.2.9	Etape n°9 : Performance des médias et application de terrain	69
6.2.10	Etape n°10 : Suivi, Evaluation et Adaptation	70
<b>7.</b>	<b>Etude de cas de plaidoyer, jeux de rôles et exercices</b>	<b>71</b>
<b>7.1</b>	<b>Exercice : Ecoute active</b>	<b>71</b>
<b>7.2</b>	<b>Exercice : Votre rôle dans la communication</b>	<b>71</b>
<b>7.3</b>	<b>Exercice : Ecouter en binôme</b>	<b>74</b>
<b>7.4</b>	<b>Exercice : Définir le plaidoyer</b>	<b>74</b>
	<b>Références et lectures conseillées</b>	<b>75</b>

## Introduction

Ce module offre des informations générales sur les concepts de l'apprentissage, du développement de curriculum et de la communication. Il a été structuré comme un guide pour les animateurs, les spécialistes du 'plaidoyer' et les formateurs impliqués dans des interventions et des processus d'application des concepts de voies de migration pour la conservation. Il décrit les différents conseils importants pour faciliter les processus de ces groupes et donne des suggestions pratiques et des directives pour améliorer la communication. Les étapes d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer sont également discutées. Des exercices pratiques et des simulations appuient le contexte théorique. La séance n°1 du module 3 met l'apprentissage au centre de l'attention. Pour communiquer efficacement sur les concepts de voies de migration pour la conservation, il est essentiel de savoir comment les gens 'digèrent' l'information, et comment ils apprennent. La séance n° 2 offre des informations générales sur le développement de curriculum. Cet aperçu est nécessaire comme porte d'entrée pour examiner les modules 1, 2 et 3 de cet atelier et l'adaptation de ces modules au contexte régional. La séance n°3 traite de la communication et de la sensibilisation : Qu'est ce que la communication? ; Le plaidoyer? ; Le rôle d'un plaideur, les questions de pouvoir et comment mettre en place une stratégie de plaidoyer pour vulgariser les concepts de voies de migration.

## Objectifs de l'apprentissage

### Objectifs d'apprentissage généraux du Module 3

À la fin du module 3, les participants doivent comprendre ce qui est nécessaire pour communiquer sur les concepts des voies de migration et être en mesure d'évaluer, d'adapter et de développer des modules de formation sur les concepts de voies de migration pour la conservation et l'utilisation rationnelle des oiseaux d'eau et des zones humides.

### Objectifs d'apprentissage spécifique

À la fin de l'atelier, tous les participants doivent :

- comprendre les concepts d'apprentissage pour les adultes ;
- connaître les étapes nécessaires au développement d'un curriculum ;
- être en mesure d'évaluer, d'adapter et de développer un programme spécifique à leur région ;
- comprendre l'importance et les concepts de communication efficace en matière de voies de migration ;
- comprendre la façon de communiquer un message aux différents acteurs au niveau des voies de migration et dans les réseaux de voies de migration.



# 1. Apprendre

## 1.1 Contexte théorique

### 1.1.1 Pourquoi apprendre?

Les zones humides sont extrêmement complexes et les interactions qui existent au sein et entre les ressources telles que les oiseaux d'eau migrateurs et les utilisateurs des ressources ne sont souvent que partiellement compris, voire pas du tout. En outre, les systèmes de zones humides présentent des variations locales qui rendent toute généralisation difficile. L'échec des solutions généralisées dans des environnements complexes et incertaines a conduit à mettre davantage l'accent sur les approches de gestion telles que **l'apprentissage adaptatif**, ce qui peut potentiellement fournir des solutions de localisation plus précises et plus dynamiques. L'apprentissage adaptatif s'appuie sur l'idée que l'action de gestion est nécessaire, malgré une connaissance imparfaite et des informations incomplètes. De ce fait, la gestion des zones humides devrait faire partie d'un processus d'apprentissage structuré où la gestion et l'apprentissage se produisent ensemble. Ce type d'approche contraste avec les approches de gestion plus traditionnelle, où la recherche et l'apprentissage sont souvent détachées de la prise de décision, et l'accent est mis sur l'apprentissage.

### 1.1.2 Qu'est-ce qu'apprendre?

Wageningen International définit l'apprentissage comme suit :

**Le processus mental par lequel les gens acquièrent ou améliorent la capacité de changer leurs façons de penser et/ou de se comporter.**

L'apprentissage est perçu comme un processus conduisant à un résultat : l'apprentissage a lieu seulement lorsque la capacité est utilisée dans la pratique. Cette approche de l'apprentissage par processus est basée sur le concept de changement. Les évaluations pour savoir si une personne ou une organisation apprend, dépendent des améliorations observables chez ces individus ou la performance organisationnelle.

L'apprentissage individuel porte sur la croissance personnelle et le développement, il s'agit

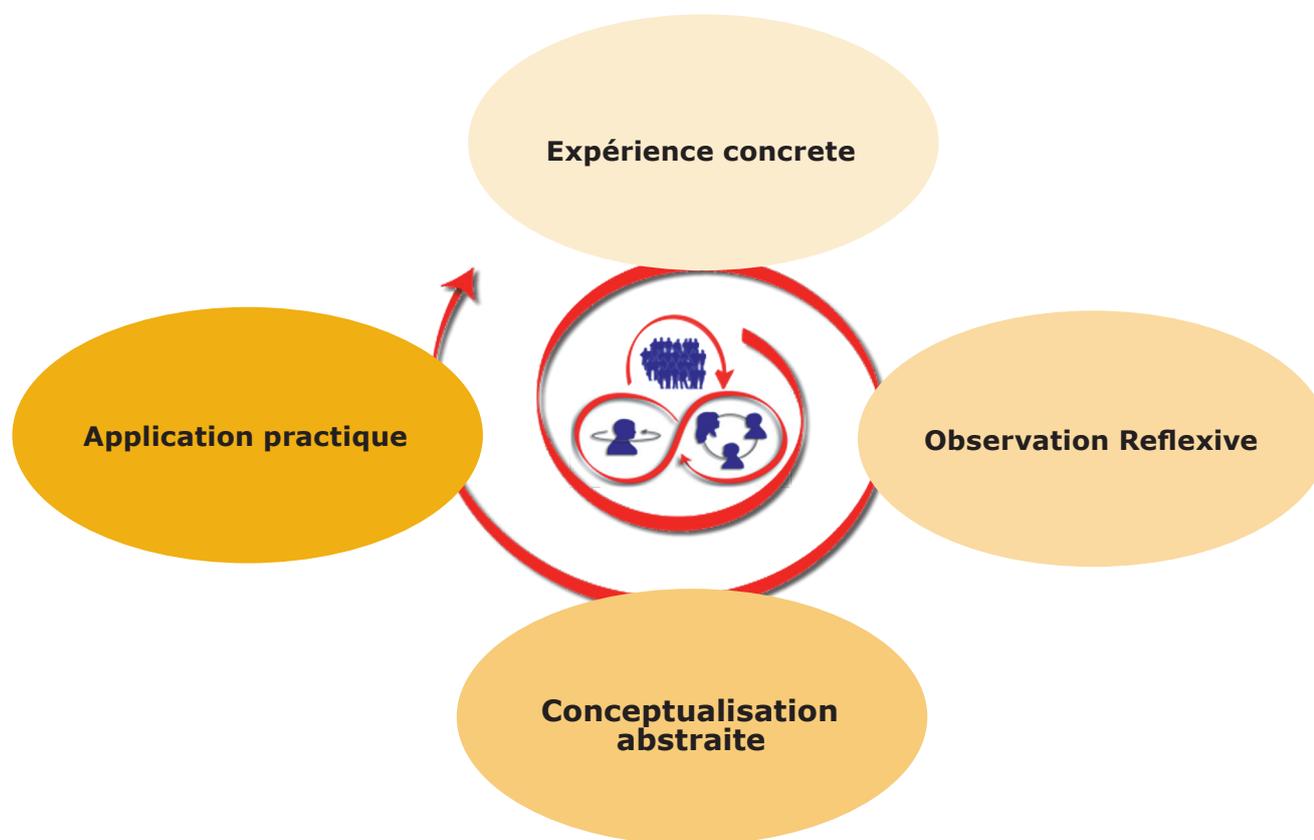
d'accroître notre confiance en soi et la capacité à résoudre des problèmes, l'augmentation de notre efficacité, l'amélioration de nos performances et tirer le meilleur parti de notre expérience. L'apprentissage doit être axé sur la demande et appropriée à celle-ci. Ainsi, ce que les acteurs veulent savoir est aussi important que toute information clé pour eux en termes de risque impliqués dans l'expérimentation. L'apprentissage implique plus que l'assimilation d'informations et de connaissances à elle seule : il s'agit de parvenir à une nouvelle compréhension et une perspicacité. Ce résultat est obtenu grâce à des niveaux plus profonds d'analyse et de diagnostic, et en prenant en compte les valeurs et l'éthique.

#### *Cycle d'apprentissage de David Kolb (1984)*

David Kolb (1984) a développé un cycle de quatre étapes sur la façon dont les individus, les équipes et les organisations tirent les leçons de leurs expériences et par conséquent modifient leurs comportements. Dans ce modèle, l'apprentissage commence en prenant des mesures, puis une réflexion sur les résultats de l'action, établir des liens avec ce que nous savons déjà et comprendre ces connexions et nouvelles idées par le biais de nouvelles mesures. Le cycle d'apprentissage de Kolb comprend quatre étapes (voir Figure 1.1) :

1. **L'expérience concrète** ou **faire** une tâche est la première étape dans laquelle l'individu, l'équipe ou l'organisation fait accomplir la tâche demandée.
2. **L'observation réflexive** ou la **réflexion** passe par un renforcement en retour de la tâche et examiner ce qui a été accompli et expérimenté.
3. **La conceptualisation** consiste à interpréter les événements et la compréhension des relations entre eux. C'est à ce stade que la théorie est particulièrement utile en tant que modèle pour l'encadrement et l'explication des événements.
4. **L'application pratique** (avec essai ou planification) de la nouvelle compréhension et la traduction en prédictions sur ce qui peut se passer ou quelles mesures devraient être prises pour affiner la façon dont la tâche est traitée.

L'apprentissage peut donc être considéré comme faisant partie d'un cycle comportant une phase de



**Figure 1.1** Le cycle d'apprentissage de Kolb : un modèle d'apprentissage établi dans lequel l'action (actions concrètes) est suivie par la réflexion sur les résultats (observation réflexive), et la connexion avec d'autres informations et d'autres idées (conceptualisation), qui sont ensuite planifiées et testées (application pratique). Après avoir eu l'expérience et une révision, vous pouvez conclure et par la suite planifier et améliorer vos actions selon ce que vous avez appris (Kolb 1984).

réflexion et de questionnement. Il en résulte une réélaboration des connaissances préalables ou expérience, et conduit à une action améliorée.

**L'expérience (pratique)** et les étapes du cycle de **réflexion** appartiennent plus au monde réel, concret tandis que la **conceptualisation** et **l'essai (planification)** sont plus abstraits.

**L'expérience** et l'essai sont d'avantage orientés vers l'action alors que **la réflexion** et les étapes de **conceptualisation** sont plus réflexives par nature. La réflexion est utilisée pour identifier comment une situation ou l'action future pourrait être améliorée et cette connaissance est ensuite appliquée à faire effectivement des améliorations. Cela peut être individuels ou collectifs ou en société. L'apprentissage consiste à appliquer les leçons apprises sur les actions futures, ce qui constitue la base d'un cycle d'apprentissage.

Le cycle d'apprentissage sous-tend le concept de styles d'apprentissage individuels. C'est l'idée que chaque personne a des préférences pour une ou plusieurs étapes du cycle d'apprentissage. Par exemple, lorsqu'on leur a demandé de prendre un nouveau domaine de travail, certaines personnes

vont lire des ouvrages théoriques autant que possible afin de faire des liens avec ce qu'ils savent déjà (théoriciens), tandis que d'autres tenteront des choses par la pratique (activistes). En étant conscients de leurs préférences, les individus peuvent choisir de renforcer leur capacité à utiliser tous les stades du cycle d'apprentissage afin d'être mieux apprenants.

**Outil :** le test de style d'apprentissage pour identifier les différents styles d'apprentissage. Il peut aider les individus à développer des stratégies pratiques pour la compréhension et renforcer leurs capacités d'apprentissage. Il aidera également à comprendre comment d'autres personnes dans la même organisation ou au sein d'un réseau des voies de migration ou autour des zones humides préfèrent apprendre. Cela permettra de faciliter la communication et la sélection d'outils pour renforcer l'aide à la conservation des oiseaux d'eau.

### 1.1.3 Qu'est-ce que l'apprentissage adaptatif?

#### L'apprentissage adaptatif : la collaboration et le partenariat

Il est de plus en plus reconnu que les approches de cogestion dans le domaine des zones humides, où la responsabilité et/ou l'autorité de gestion est partagée entre les gouvernements et les utilisateurs des ressources locales, ont conduit à des résultats améliorés de gestion des ressources. Les approches d'apprentissage adaptatif de la gestion devraient suivre les mêmes principes. Rapprocher l'apprentissage et la recherche sur la gestion exige que les différents groupes d'acteurs telles que les chercheurs, qui souvent ne sont pas impliqués dans la gestion, également devenus partie intégrante du partenariat. Ce partenariat d'apprentissage entre le gouvernement, les utilisateurs locaux et les chercheurs a la possibilité de s'appuyer sur les atouts, les compétences et les connaissances de chacun, en améliorant ainsi la qualité et la portée de l'apprentissage ainsi que le nombre de personnes qui en bénéficient. Une collaboration étroite entre le gouvernement, les gestionnaires, les chercheurs et les utilisateurs des ressources, apportera des avantages plus importants, mais il s'agit aussi d'un grand défi compte tenu des perspectives, souvent différentes, et des façons de penser et de faire de chacun. Relever ce défi est une composante fondamentale de l'apprentissage adaptatif participatif.

#### L'analyse des acteurs

Avant toute chose il est nécessaire d'établir la liste des partenaires appropriés dans une approche adaptative d'apprentissage. Une façon courante d'entamer ce processus consiste à effectuer une analyse des acteurs (voir la figure 1.2). Le but de l'analyse consiste à :

- Comprendre les intérêts actuels des personnes impliquées dans la recherche et /ou la gestion des ressources des zones humides et des oiseaux d'eau.
- Identifier les conflits d'intérêts.
- Comprendre les relations existantes entre les parties prenantes qui peuvent être utilisées.
- Identifier les degrés de participation appropriés aux diverses étapes du processus.

#### Partager les informations

Après avoir déterminé les acteurs, l'action suivante consiste à examiner comment l'information va être partagée entre eux. L'apprentissage en tant que groupe ne peut se faire sans que l'information ne soit partagée et intégrée de manière à le rendre largement accessible aux situations nouvelles. Le partage d'informations est tout aussi important



Figure 1.2 : Analyse des acteurs le long de la voie de migration de la Bécassine double *Gallinago media* (photo : Ingrid Gevers).

que la génération de nouvelles informations. Ceci demande une réflexion sur les réseaux de communication actuels, leurs possibilités et contraintes. Cependant, l'apprentissage n'est pas seulement l'acquisition, le partage et l'utilisation des nouvelles connaissances, mais aussi l'amélioration des systèmes existants de partage des informations pour profiter au maximum des connaissances déjà présentes. Beaucoup d'incertitude existent à cause du manque d'accès à l'information, et des mécanismes plus efficaces d'échange d'information existants et nouveaux sont susceptibles de produire de meilleurs rendements. De ce fait, il est important de comprendre les compétences spécifiques, les connaissances et l'expérience de l'ensemble des acteurs, et dans quelle mesure ils sont utilisés à leur plein potentiel. Différents acteurs ont chacun des informations différentes, qu'ils échangent (participation) pour un usage particulier. Cela conduit à **l'apprentissage de groupe**.

La gestion de l'information et des systèmes de partage des connaissances sont appropriés pour les milieux de travail plus systématique. Les tâches sont nombreuses dans la conservation et le

contexte de développement implique des niveaux élevés de jugement, et exigent des styles plus interactive et réflexive de l'apprentissage. De nouvelles connaissances qui ont été générées et/ou partagées amènent souvent à une diminution de l'incertitude et de l'adaptation et l'amélioration de la gestion des zones humides ; l'évaluation pour voir si le processus débouche sur le gain d'information qui était attendu est critique. Une telle réflexion critique des résultats et des processus augmentera la compréhension et permettra l'adaptation méthodologique et l'amélioration de la performance de toutes futures itérations (répétitions) du cycle.

#### Considérations sur les voies de migration

Les questions relatives à l'analyse des acteurs et la gestion de l'information sont encore plus complexes lorsqu'il s'agit des concepts des voies de migration pour la conservation. Les acteurs liés aux oiseaux migrateurs se trouvent tout le long des voies de migration et auront des modes de vie très différents, des aspirations et des valeurs des oiseaux. L'analyse au niveau des voies de migration ne peut vraiment avoir lieu qu'au niveau international, notamment au moyen d'un cadre international tel que l'Accord sur les oiseaux migrateurs Afrique-Eurasie (AEWA). La gestion de l'information au niveau des voies de migration dépend du partage des connaissances et des données à travers la voie de migration. Ceci est facilité par des outils comme le réseau des sites critiques (Critical Site Network Tool) (voir le module 2 paragraphe 3.6).

### 1.1.4 Principes d'apprentissage

#### Instaurer la confiance et l'orientation

La première phase du processus d'apprentissage est la confiance et l'orientation. Quand les gens viennent à une réunion, à un atelier ou à une formation dont ils ont un sentiment d'insécurité et ont un fort sentiment de dépendance.

Ils auront le sentiment d'insécurité parce qu'ils ont laissé une situation dans laquelle ils étaient connus et compris pour entrer dans une situation avec beaucoup d'inconnues :

- Qu'est-ce que les gens attendent de moi?
- Puis-je faire confiance à ces gens?
- Qu'allons-nous faire?
- Ce rassemblement m'aidera-t-il à résoudre mes problèmes?
- Comment dois-je me comporter, de sorte que le groupe m'accepte comme personne et en tant que professionnel?

Ils se sentiront dépendants, parce qu'ils ne peuvent pas contrôler l'environnement comme ils le faisaient à la maison. Une partie de leur expérience ne s'applique pas dans le nouveau contexte, une partie de leur identité et de leur statut est restée chez eux, ils ne peuvent pas prédire la façon dont ils agissent et réagissent à leurs collègues participants et les formateurs ou animateurs. En conséquence, les participants ont un fort besoin d'orientation. Mais cela est aussi valable pour l'animateur ou le formateur :

- Les participants seront-ils motivés à apprendre et à contribuer à partir de leur propre expérience?
- Quels sont exactement leurs besoins d'apprendre?
- Quelle perspicacité, compétences et connaissances, chacun des participants a déjà?
- Quels styles d'apprentissage les participants ont?
- Leurs attitudes et leurs propres images vont-elles entraver ou favoriser le processus d'apprentissage?

Pour utiliser le processus d'apprentissage, il est fort utile de prendre en charge l'orientation sur :

- a. la dimension ou le processus interpersonnel, le renforcement des relations sociales et de créer une atmosphère de sécurité et d'ouverture dans laquelle les participants se sentiront à l'aise, acceptés et retrouvent leur identité (ils seront en mesure de partager les informations et les préoccupations),
- b. le travail ou la dimension des tâches : d'un consensus sur ce que nous allons faire, et comment allons-nous le faire (la définition des objectifs et l'organisation de l'action).

La combinaison d'effort de **a** et **b** établit la base pour développer la confiance, l'ouverture et l'honnêteté, et l'élaboration de normes de groupe et des règles qui orientent le comportement individuel dans le groupe vers les objectifs communs, par exemple :

- Comment communiquer les uns avec les autres ;
- Comment travailler ensemble ;
- Comment prendre des décisions ;
- Comment faire pour savoir 'comment nous progressons' ;
- Etc.

#### Comment réduire les tensions initiales et les sentiments d'insécurité et de dépendance

- Créez l'occasion pour les participants de faire connaissance les uns avec les autres, à partager des informations sur leurs expériences, leurs idées et leurs valeurs, et sur les questions qu'ils considèrent importantes.



### Les Conditions d'Apprentissage

1. **Un environnement de gens actifs** : Les gens apprennent quand ils se sentent personnellement impliqués avec les autres dans un processus d'apprentissage.
2. **Un climat de respect** : Quand une valeur élevée est mise sur les individus et un sentiment de bienveillance qui prévaut.
3. **Un climat d'acceptation** : Accepter une personne signifie que il / elle peut elle-même exprimer ses opinions sans crainte.
4. **Une atmosphère de confiance** : Quand les gens ont un sentiment de confiance en eux-mêmes et aux autres.
5. **Un climat d'auto découverte** : Quand les apprenants sont aidés à obtenir des renseignements sur eux-mêmes, et à satisfaire leurs propres besoins, plutôt que d'avoir leurs besoins dictés à eux.
6. **Un climat non-menaçant** : Alors que les personnes peuvent s'affronter et les idées peuvent se confronter sans crainte.
7. **Un climat d'ouverture** : Quand des préoccupations personnelles, des sentiments, des idées et les croyances peuvent être exprimées et examinées ouvertement.
8. **Un accent sur le caractère unique et personnel de l'apprentissage** : Lors que chaque individu sait que ses propres valeurs, des croyances, des sentiments et opinions sont importantes et significatives.
9. **Un climat dans lequel les différences sont pensées pour être bonnes et souhaitables** : Si les différences chez les gens sont aussi acceptables que les différences d'idées.
10. **Un climat qui reconnaît le droit des individus à commettre des erreurs** : L'apprentissage est facilité lorsque l'erreur est acceptée comme un élément naturel du processus d'apprentissage.
11. **Une atmosphère qui tolère l'ambiguïté** : lorsque des solutions alternatives peuvent être explorées sans la pression d'avoir à trouver une seule réponse immédiate.
12. **L'accent mis sur la co-évaluation du dispositif et d'auto évaluation** : Lorsque les gens peuvent se voir tels qu'ils sont réellement, avec l'aide de leurs pairs.

- Laissez les participants exprimer leurs sentiments au sujet de la situation initiale pas certain' de sorte qu'il devient possible de travailler en tant que groupe. Leur faire voir que l'acceptation de ces tensions qui rend la situation plus supportable : n'est pas un problème personnel, mais un aspect normal du développement du groupe.
- Évaluer avec soin les besoins (en formation) des participants et harmoniser les objectifs d'apprentissage à leurs besoins.
- Définir clairement le contrat d'apprentissage, c'est à dire : Quelles sont les dispositions que nous avons convenues?
- Assurez-vous que les objectifs sont clairs et que tous les participants se sentent engagés à la réalisation des décisions prises.

#### Les conditions d'apprentissage

En tant qu'animateur ou formateur ou tout simplement dans une interaction avec les gens sur une certaine question :

- Etre ouvert aux commentaires sur la façon dont nous travaillons et prendre le temps d'examiner nos propres attitudes, valeurs et idées ;
- Etre conscient de la forte influence de la disposition de la salle et de la taille du groupe sur la confiance et l'ouverture dans un groupe ;

- Utilisez la dynamique de groupe pour aider les participants à devenir sensibles à la manière dont d'autres voient une chose et être plus réalistes sur la façon dont on se voit.

[Voir les exercices 'Obstacles et motivations pour apprendre' (paragraphe 2.2.1), l'exercice du trombone (paragraphe 2.2.2), le test du style d'apprentissage (paragraphe 2.2.3)].

#### 1.1.5 Respect des autres : une condition de base pour apprendre

Si nous voulons réussir, d'abord, en établissant une relation de confiance avec les autres et, deuxièmement, à promouvoir le changement, il y a certaines attitudes que nous devons adopter dans nos relations avec les autres. Ces **attitudes** sont importantes pour la vie - et l'apprentissage pour n'importe quel groupe en formation pour un travail de développement. Sans ces attitudes, nous ne serons pas en mesure d'apprendre beaucoup. Elles sont également importantes pour chacun de nous lors de nos visites dans les villages ou les zones humides et dans toutes nos réunions avec les autres, quels qu'ils soient. Les attitudes sont aussi importantes dans d'autres aspects de nos vies -

dans nos familles, au travail, avec nos amis, et dans les rencontres occasionnelles avec d'autres, par exemple à la boutique ou dans le bus.

Le plus important est une attitude de **respect pour les autres**. Cette attitude est fondée sur un sens de la valeur de chaque être humain. Ceci est une valeur fondamentale qui sous-tend notre approche du développement. Nous croyons que, sans respect pour les autres, il ne peut y avoir un apprentissage significatif ou peu de développement, soit dans un groupe, ou dans une communauté à l'extérieur.

Le respect implique la confiance dans la capacité de l'autre personne à apprendre, et dans son potentiel pour résoudre ses problèmes et de le changer même dans le processus. Dans le contexte plus large du développement, il implique la confiance dans le potentiel des communautés et des groupes de personnes à s'emparer de leurs propres vies, à résoudre leurs propres problèmes, et à œuvrer pour le changement et la transformation de la société.

En communiquant, nous aidons les autres à se respecter. Pour ceux qui sont opprimés ce qui est important : leur attitude envers eux-mêmes peut être un manque de respect. Il se peut que dans un bidonville, des propos du genre peuvent être tenus : 'Nous sommes les seuls pauvres. Nous ne pouvons pas faire n'importe quoi. Nous sommes impuissants'. Si nous les respectons, nous devons les aider à se respecter eux-mêmes et entre eux, afin de changer ces attitudes d'impuissance et d'inutilité. Nous contribuerons ainsi à leur redonner leur dignité.

Donner du temps aux autres, écouter les autres, leur permettre de prendre des décisions pour eux-mêmes, et la chaleur d'exprimer à leur égard et d'intérêt pour eux, permet de leur accorder du respect.

Un dernier point à propos de respect : le respect des autres est basé en fin de compte sur le respect de soi-même. À moins que je me respecte, je ne peux pas respecter les autres. Nous remarquons au cours d'un rassemblement qu'il existe une correspondance entre les attitudes et les comportements de soi-même envers les attitudes et le comportement des autres.

[Voir les exercices 'Clarifier les valeurs et croyances' (paragraphe 2.2.4) et la 'revue quotidienne' (paragraphe 2.2.6)].

## 1.1.6 Principes de base de l'apprentissage chez les adultes

### 1. Les adultes ne sont pas des écoliers

Les écoliers se tournent vers d'autres pour leur orientation et ils ont besoin d'une autorité (par exemple les enseignants) pour apprendre. Ils reçoivent essentiellement des orientations. Les adultes ont une large expérience et ont beaucoup appris de la vie. Ils apprennent la plupart de leurs pairs, s'ils le jugent pertinentes pour leur vie. Ils ont développé la connaissance de soi qui ne changera que quand/s'ils ont une auto-motivation pour le faire. Les adultes sont à la fois des gens qui reçoivent et aussi orientés, et certaines personnes âgées 'sages' donnent principalement. Les adultes ont de la dignité personnelle forte et ne veulent pas être traités comme des écoliers. Ainsi des méthodes traditionnelles d'enseignement scolaire ne sont pas adaptées à l'éducation des adultes.

### 2. Les adultes ne sont pas des coquilles vides

L'éducation des adultes n'est pas un processus bancaire, où un expert tente de 'verser' ses connaissances dans les têtes 'vides' des élèves. Les adultes n'apprennent pas ce que l'animateur ou l'éducateur veut. Il n'existe aucun lien direct entre ce qui est enseigné et ce qui est appris. Le fait qu'un adulte apprenne quelque chose dépend de divers facteurs, tels que :

- La motivation et la capacité individuelle des participants
- Le climat d'apprentissage
- La méthode d'apprentissage et la capacité de l'animateur à encourager et guider le processus d'apprentissage des adultes.

La connaissance du sujet par l'animateur a une importance mineure.

### 3. Le rôle du formateur est très différent de celui du professeur

Nous avons tous des souvenirs marquants de 'ce que fait un enseignant' lors de nos journées d'écoles, mais si nous voulons travailler efficacement avec des adultes, nous avons besoin d'effacer ce modèle de nos têtes. Les éducateurs d'adultes ont besoin de créer des situations d'apprentissage dans lesquelles :

- Les adultes sont stimulées pour partager leurs propres expériences et d'analyser ces expériences dans le dialogue avec leurs pairs ;
- Les adultes peuvent participer à la programmation et régulièrement évaluer ce qu'ils font ;
- ils sont encouragés à rechercher les causes (problèmes posés) et les solutions (résolution de problèmes) ;
- Ils sont encouragés à utiliser pleinement leur

capacité d'observer et de raison, afin de découvrir des solutions pour eux-mêmes.

#### 4. Les adultes se souviennent mieux des choses qu'ils ont découvert, dit ou fait eux-mêmes

Ce n'est pas le savoir en tant que tel qui mène à l'action et au changement de comportement. C'est la motivation, la participation active et la pratique des compétences qui mènent à l'action. Par conséquent, les éducateurs des adultes ont besoin de donner aux participants une chance de trouver des solutions eux-mêmes, avant d'ajouter des points importants qui n'ont pas été mentionnés par les participants. Ils doivent permettre aux adultes de passer par le cycle d'apprentissage à partir de leur stade préféré. L'éducateur d'adultes doit aussi se concentrer de l'apprentissage par la pratique, l'expérience, le ressenti, plutôt que de parler.

#### **1.1.7 Aptitudes essentielles d'un éducateur/assistant pour les adultes**

Les compétences de base nécessaires à un bon animateur sont : **remettre en question, écouter**

**et donner un avis.** Ces compétences sont nécessaires afin d'être capable de :

- Promouvoir le dialogue et l'ouverture à apprendre les uns des autres ;
- Entrer en résolution de problèmes avec les participants ;
- Diagnostiquer les problèmes au sein d'un groupe d'apprentissage ;
- Défier les gens (d'une manière acceptable) à modifier leur comportement ;
- Permettre, rechercher et expérimenter des solutions de remplacement ;
- Promouvoir une prise de décision au niveau d'un groupe ou au niveau individuel et l'élaboration d'un plan d'action.

#### **Pour en savoir plus :**

- Référez-vous à la séance n°4 'Communiquer sur la méthode des voies de migration' (chapitre 4)
- Ce chapitre est étayé par la présentation PowerPoint 'Apprendre'.
- Référez-vous également à la bibliographie à la fin de ce module.

#### **Aptitudes essentielles d'un formateur pour adultes**

1. **Écoute** : La première compétence nécessaire est la capacité d'écouter attentivement, prendre à la fois des aspects positifs et les problèmes, les difficultés, les tensions.
2. **Observation** : Le classement en étroite collaboration avec l'écoute est l'observation, la capacité de chercher des informations sur la situation; (observation = sentiments de signaux non verbaux).
3. **Empathie, sensibilité** : être en mesure de descendre les problèmes à travers les regards des participants, être capable de détecter et de comprendre leurs sentiments, leurs idées, les valeurs.
4. **Encouragement** : Etablir la confiance chez les participants en affirmant les aspects positifs du travail/les comportements, une preuve d'appréciation pour le temps et l'engagement donné et en les aidant à reconnaître les aspects négatifs pour eux-mêmes, et de penser à d'autres façons de faire les choses.
5. **Questionnement utile** : des questions sympathiques peuvent permettre aux participants de comprendre les causes des problèmes, de réfléchir aux conséquences de certains types d'actions, etc.
6. **Résumer et structurer** : être capable de résumer l'information produite par les participants et repérer les principaux problèmes; trier les principales possibilités et élaborer des concepts et des modèles simples avec les participants.
7. **Timing** : donner un sens à quand faut-il respecter le temps, , quand contester, quand faut-il poser des questions, à quel moment faire des suggestions, quand apporter un soutien, et quand est-ce qu'il faut résumer, etc.
8. **Flexibilité/planification** : être en mesure de créer un climat de souplesse, de créativité et d'expérimentation, et d'agir sur soi-même (en combinaison avec une bonne préparation); aperçu de la façon de développer le processus d'apprentissage, comment utiliser son temps efficacement et comment organiser des situations d'apprentissage dans une bonne séquence.
9. **Ouverture/auto-réflexion** : être ouverts aux commentaires reçus des participants sur la façon de travailler et prendre le temps d'examiner nos propres attitudes, valeurs et idées.

## 2. Travail de groupe et rôles de l'équipe

### 2.1 Contexte théorique

#### 2.1.1 Travail de groupe pour l'apprentissage

Il y a deux aspects importants pour tous les groupes d'apprentissage :

1. Ce dont le groupe (et chaque individu) parle (**le contenu**),
2. Comment le groupe (et chaque personne) en parle et/ou travaille autour de ce sujet (**le processus**).

En plus de ce que les gens disent, il y a des signes que nous pouvons observer :

- Les expressions non-verbales comme des indicateurs de sentiments et réactions : le ton de la voix, les expressions du visage, la façon de parler (hésitations, répétitions, etc.), la manière dont quelqu'un s'assoit et bouge la tête, les mains, les jambes, etc. (langage corporel) ;
- Le mode de communication comme un indicateur des relations entre les membres du groupe, l'existence de sous-groupes, qui dirige qui, qui influence qui, qui ne participe que très rarement, etc. ;
- Qui parle, à quelle fréquence, combien de temps?
- Qui les gens regardent quand on parle (une personne en particulier, tout le groupe, personne, le plafond)?
- Qui parle après qui, qui interrompt qui?
- Quel est le style de communication utilisé (questions, conseils, énoncés forts, qui exprime un désaccord)?

Le rôle de l'animateur est à la fois de stimuler la réflexion et l'action sur un thème particulier (le contenu) et de promouvoir la participation active et responsable (processus). En utilisant une échelle large d'indicateurs et l'observation continue, l'animateur expérimenté/éducateur reçoit beaucoup de signaux sur les contenus et processus du groupe d'apprentissage. Sans ces signaux, il sera difficile pour le formateur/éducateur de faciliter l'apprentissage en groupe correctement.

Les divers individus participant à un processus de groupe peuvent jouer des rôles différents, soit de

faciliter le processus soit de l'obstruer. Les exemples ci-dessous illustrent les différents rôles que les participants pourraient prendre et la façon dont l'animateur pourrait répondre à cela pour assurer l'égalité des contributions des participants au processus de groupe :

#### 2.1.2 Interactions Educateur-Groupe : incidents critiques

##### 1. Le parleur sans arrêt

Il existe plusieurs scénarii du parleur sans arrêt, parmi lesquels :

- S'il s'agit de quelqu'un qui récite de longues histoires significatives, mais qui reste plutôt vague et abstrait, demandez-lui des expériences concrètes, des exemples, des cas de figures. Demandez à la personne la permission de résumer ce que vous avez reçu de lui et vérifiez si vous l'avez bien compris ; remerciez-le et s'adresser directement à une autre personne afin de partager son/ses expérience(s) ou ses opinions.
- S'il s'agit d'une personne qui continuellement martèle la même note de piano (à savoir, répète le même point ou une opinion), indiquez clairement que ce sujet a été suffisamment débattu auparavant et précisez de nouveau la question centrale débattu en ce moment.
- S'il s'agit de quelqu'un qui contribue réellement aux débats, mais ne laisse pas la chance aux autres de s'exprimer, l'animateur doit le remercier pour ses précieuses contributions, mentionner qu'il est important que les autres s'expriment aussi et qu'il voudrait maintenant entendre ce que les autres veulent partager, détourner les yeux de l'orateur, observer les autres qui veulent prendre la parole, et invitez-les avec les yeux et assurez-vous également que le parleur considère aussi que d'autres personnes veulent dire quelque chose. Résumez et continuez de poser une question à quelqu'un d'autre, par exemple : 'êtes vous d'accord avec cela?', 'Y-a-t-il d'autres points de vue et expériences?'
- Si les contributions des participants sont inégales, car de grandes différences de niveau

existent (éducation, position, etc.), il conviendrait de :

- Diviser le groupe en sous-groupes plus homogènes dans lequel le débat a lieu parmi les pairs qui peuvent indépendamment rapporter à la plénière, afin que les expériences et les opinions de tous les groupes se distinguent clairement.
- Utiliser les techniques de discussion qui créent l'égalité des chances de contribuer, par exemple, le tableau de conférence/les cartes techniques ou le dessin ou le chant au lieu de la parole.

### 2. Le participant silencieux

Essayez de savoir si la personne est toujours très silencieuse, ou si elle est seulement silencieuse aujourd'hui dans cette discussion. Une personne peut se taire, pour diverses raisons : Elle peut :

- ne pas se sentir en sécurité dans le groupe ou par rapport au sujet ;
- attendre que d'autres personnes aient montré leurs 'cartes' ;
- lente dans l'élaboration de son avis, a besoin de plus de temps mais parlera sûrement plus tard ;
- ne pas être intéressé par le sujet ou par ce groupe de personnes ;
- être fatigué.

Ne pas forcer les gens qui, normalement, sont plutôt silencieux à parler. Maintenez les impliqués en les regardant et observant de près, de sorte que vous ne manquez pas le moment unique où la personne silencieuse voudrait contribuer à la discussion.

Parfois, les membres silencieux commencent à parler, quand ils reçoivent l'attention mentionnée ci-dessus. Parfois, leur demander directement de partager leurs expériences avec les autres peut aider à surmonter la barrière. Dans d'autres situations, l'animateur peut seulement aider en créant une atmosphère informelle ouverte, amicale et sûre, à développer une structure très claire pour le débat et offrir plus d'informations.

Lorsque le 'parleur sans arrêt' et le 'participant silencieux', sont encouragés à garder un œil l'un sur l'autre, le problème sera résolu pour une large part.

### 3. Le participant critique

Ce participant peut se présenter avec toutes sortes de questions gênantes, et certaines d'entre elles peuvent ne pas être faciles à répondre. Les formateurs nouveaux, encore inexpérimentés ont le sentiment qu'ils doivent tout savoir et se sentent

très menacés par ce type de participant. Plus l'animateur est expérimenté plus il donne de la valeur à ce type de participant, car il/elle participe activement et donne une impulsion à tous les participants à penser par eux-mêmes. Le participant critique est dans la plupart des cas, une ressource plutôt qu'un obstacle pour le travail de groupe.

### 4. Le manipulateur

Parfois, un groupe comprend un membre qui, pour une raison quelconque, ne veut pas communiquer, mais essaie de manipuler l'atelier, par exemple, pour mettre le blâme sur quelqu'un, rendre quelqu'un très faible, pour être sûr que quelque chose que la plupart des membres du groupe veulent ne soit pas effectué.

Ce type de participant est difficile à manier en raison de sa motivation négative. Faites-lui comprendre que vous savez ce qu'il fait et que vous n'allez pas accepter ou lui permettre de le faire. Le contact avec les yeux à un moment crucial peut suffire. Une remarque en passant dans une discussion informelle lors d'une pause peut avoir le même effet. Évitez l'exposition directe à l'ensemble du groupe. Si un autre participant détient une certaine influence sur le manipulateur, vous pouvez lui demander d'influencer.

### 5. Le participant 'important'

Nous connaissons tous la situation dans laquelle une discussion 'meurt' parce que l'un des participants influents donne son opinion et personne n'ose le défier. Vous, en tant que formateur, pouvez vous retrouver dans une situation dans laquelle il n'y a pas de choix entre soit être d'accord avec le participant influent et accepter ses avis et son opinion, ou l'affronter directement et de rester sur votre position, avec le risque que les autres participants ne suivent pas l'animateur.

Dans les deux cas, l'animateur/formateur perd la face, qui dans de nombreux pays n'est pas souhaitable et provoque une situation embarrassante. Pour éviter une telle situation, il peut être sage de ne pas être d'accord, ni de lancer une discussion. Amenez ce participant influent (et avec lui/elle les expériences des autres participants!) vers des données factuelles, à des informations concrètes et de terrain. Faites-leur découvrir ce que vous avez découverts, qu'ils sentent ce que vous avez ressenti et laissez-les tirer les conclusions.

Si vous prévoyez à l'avance une situation avec un participant 'important', empêchez-le de diffuser des opinions fortes qu'il ne voudra pas retirer. Ne les mettez pas dans une telle situation pendant un stade précoce de l'atelier. Plutôt que de leur dire

vos opinions et conclusions, par exemple, à travers une conférence, vous pouvez leur demander d'analyser les données que vous avez compilées, par exemple à travers une étude de cas. La plupart des gens influents sont intéressés par de nouveaux développements, mais ne peuvent pas se permettre de changer d'avis trop facilement et sans preuve. Ne présumez pas trop facilement que la personne influente ne veut pas accepter votre information. L'animateur expérimenté comprendra la situation et dira, par exemple : 'Il y a quelques années, j'ai pensé la même chose, mais après des expériences de recherche et de terrain, j'ai dû changer mon avis.' Qu'ils soient curieux, qu'ils sachent que vous avez quelque chose à offrir, leur donner les possibilités de juger par eux-mêmes.

### 2.1.3 Etapes du développement du groupe

Avant de former des groupes/équipes, prendre le temps d'expliquer les 5 phases (voir Figure 2.1) du développement de groupe par Tuckman & Jensen (1977) est important :

#### Phase 1 : Formation

Dans la phase de formation, les membres du groupe s'appuient sur la sécurité, sur le modèle de comportement et regardent envers le chef de groupe l'orientation et la direction. Les membres du groupe ont un désir d'acceptation par le groupe et un besoin de savoir que le groupe est sûr. Pour passer de cette étape à l'autre, chaque membre doit renoncer au confort des sujets non-menaçant et la possibilité de conflit.

#### Phase 2 : le Storming (onde de tempête)

L'étape suivante, appelée Storming, est caractérisée par la concurrence et les conflits. Comme les membres du groupe tentent de s'organiser pour la tâche, cela entraîne inévitablement des conflits dans leurs relations personnelles. Les individus doivent se plier et modeler leurs sentiments, leurs idées, les attitudes et les croyances en fonction de l'organisation du groupe. Le trait le plus important en aidant les groupes à passer à la prochaine étape semble être la capacité d'écoute.

#### Phase 3 : Normalisation

Dans la troisième étape, la normalisation, les membres du groupe sont engagés dans la reconnaissance active de toutes les contributions des membres, la création de communauté et la résolution des problèmes de groupe. Les membres sont disposés à changer leurs idées préconçues ou leur avis sur la base des faits présentés par d'autres membres, et ils demandent activement des questions aux autres. Le leadership est partagé et la créativité est élevée. L'inconvénient majeur de la normalisation est que les membres commencent à craindre l'éclatement inévitable futur du groupe ; ils peuvent résister aux changements de toute sorte.

#### Phase 4 : Performance

L'étape de la performance n'est pas atteinte par tous les groupes. Si les membres du groupe sont capables d'évoluer jusqu'à la quatrième étape, la capacité, la portée et la profondeur des relations personnelles se développent vers une véritable interdépendance. Dans cette étape, les gens peuvent travailler indépendamment, en sous-

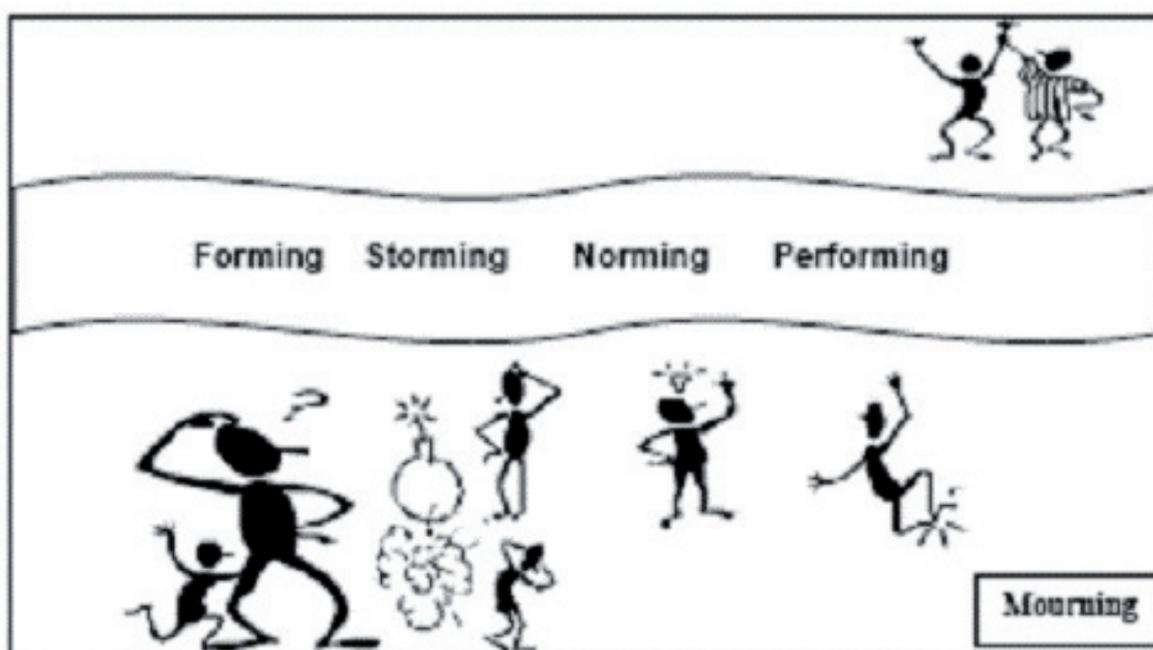


Figure 2.1 : Cinq phases du développement de groupe (source : Wageningen International).

groupes, ou comme une unité totale avec facilité. Il existe une unité : l'identité du groupe est terminée, le moral du groupe est élevé, et la loyauté du groupe est intense. La fonction d'accomplir une tâche devient une véritable résolution de problèmes, conduisant vers des solutions optimales et le développement du Groupe Optimum. L'objectif global est la productivité grâce à la résolution de problèmes et le travail.

#### **Phase 5 : Ajournement**

La dernière phase, l'ajournement ou le 'deuil', implique la cessation des comportements de travail et le désengagement des relations. Une conclusion prévue inclut habituellement la reconnaissance de la participation et de la réussite et une occasion de dire au revoir personnellement.

[Voir l'exercice 'le test des rôles d'équipe de Belbin' (paragraphe 2.2.7).

## **2.2 Etudes de cas, jeux de rôle et exercices**

Une volonté de changement requiert un esprit ouvert!!

### **2.2.1 Exercice : Obstacles et motivations pour apprendre**

#### Objectif :

Aider les participants à comprendre les facteurs et les conditions qui aident ou empêchent l'apprentissage.

#### Procédure :

Répartir les participants en deux groupes : les groupes A et B. Demandez au groupe A d'écrire sur un tableau Paddex les obstacles à l'apprentissage. Demandez au groupe B d'écrire sur un Paddex les motivations de l'apprentissage. Après 15 minutes, demandez aux deux groupes d'échanger leurs tableaux et examinez-les. Un exemple pourrait être le suivant :

#### **Obstacles à l'apprentissage**

- Langue
- Environnement : Bruit
- Normes, privilèges et tabous
- Mauvaise modération
- Manque de ressources
- Peur/confiance
- Différences de pouvoir
- Etc...

#### **Motivations pour apprendre**

- Créativité
- Réflexion critique
- Un environnement d'apprentissage :
  - Retours positifs
  - Parlant des besoins des participants
- Participation
- Ecoute
- Culture
- Intérêt personnel
- Etc.....

### **2.2.2 Exercice : Le trombone**

#### Objectif :

Aider les participants à comprendre que l'apprentissage et le travail de groupe peuvent conduire à des résultats plus probants qu'un travail individuel.

#### Procédure :

Les participants sont priés d'écrire individuellement sur un bout de papier, comment un trombone peut être utilisé (5 minutes). Ensuite, ils partagent en binôme ce que chacun d'eux a écrit et ajoute de nouvelles idées sur la liste (5 minutes). Enfin, tous les binômes sont invités à partager leurs résultats en séance plénière. L'animateur regroupe les idées nouvelles et demande quelles sont les leçons tirées de cet exercice par les participants. Les participants découvriront que plus d'idées sont générées en groupe que par chaque individu.

### **2.2.3 Exercice : Le test du style d'apprentissage**

Le test du style d'apprentissage est un questionnaire conçu pour découvrir le style préféré d'apprentissage des participants. Au fil des ans, les gens ont développé des façons d'apprendre qui les ont aidés à tirer davantage profit de certaines expériences que d'autres. Le questionnaire du style d'apprentissage aidera les participants à identifier leurs expériences d'apprentissage, afin que l'animateur ait une meilleure idée pour sélectionner la méthode d'apprentissage qui convient à leur style spécifique.

Le questionnaire ne devrait pas prendre plus de dix minutes à remplir. La précision des résultats dépend de l'honnêteté de la personne. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Le questionnaire est fourni ci-dessous, il peut être photocopié et distribué aux participants lors de l'exécution de cet exercice.

Questionnaire des styles d'apprentissage

Ce questionnaire est conçu pour déterminer votre style d'apprentissage préféré. Au fil des années, vous avez probablement développé plusieurs façons d'apprendre qui vous ont aidé à mieux tirer partie de vos expériences. Comme vous n'êtes probablement pas au courant de ces différences, ce questionnaire vous aidera à cerner vos expériences d'apprentissage afin que vous sachiez sélectionner la méthode d'apprentissage qui s'adapte à votre style. Le questionnaire ne devrait pas prendre plus de dix minutes à remplir. La précision des résultats dépend de votre honnêteté. Il n'y a pas de réponse bonne ou mauvaise.

Si vous **approuvez** plus que vous ne désapprouvez l'une des affirmations ci-dessous, cochez la case de droite. Si vous **désapprouvez mettez une croix**.

1. J'agis souvent sans considérer les conséquences.	
2. Quand j'entends parler d'une nouvelle idée ou méthode, je commence aussitôt à l'appliquer.	
3. Je fais attention à moi et je m'autodiscipline comme faire attention à mon régime, faire du sport, garder une routine, etc.	
4. Je suis fier de bien travailler.	
5. Je m'entends bien avec les gens logiques, analytiques et moins bien avec les gens spontanés, irrationnels.	
6. Je suis plus attiré par les idées nouvelles, non conventionnelles que par les idées pratiques.	
7. Dans les discussions, j'aime aller droit au but.	
8. Je fais attention à ne pas tirer de conclusions trop hâtives.	
9. Je préfère répondre aux événements de manière spontanée, flexible au lieu de planifier à l'avance.	
10. Je pense qu'une décision prise sur une analyse en profondeur est meilleure que l'intuition.	
11. J'ai tendance à être perfectionniste.	
12. Souvent, les règles existent pour être enfreintes.	
13. Je vois souvent mieux comment les choses peuvent être faites.	
14. Si je dois écrire un rapport, j'écris beaucoup de brouillons avant la version finale.	
15. Dans les discussions, je suis souvent plus réaliste, remettant les gens au sujet et évitant les spéculations hors de propos.	
16. Dans les discussions, je suis souvent le moins passionné et le plus objectif.	
17. Quand les choses vont mal, je hausse les épaules et je les laisse de côté.	
18. C'est mieux de penser longtemps avant d'agir.	
19. Il m'est égal de blesser les sentiments des gens tant que le travail est accompli.	
20. J'aime que les réunions suivent des directions méthodiques.	



Comment calculer votre score

Lorsque vous aurez rempli le questionnaire, vous devez calculer votre score. Pour ce faire utilisez la feuille de pointage d'accompagnement qui donne à chaque question une lettre codée - A, P, R ou T.

NB. Pour chacune des questions que vous avez cochées, notez un point à la lettre correspondante. Par exemple, si vous cochez la question numéro 1, notez un point au code A. Lorsque vous avez fini d'ajouter tous les points pour chaque code, celui qui a le plus grand nombre de points est susceptible d'être votre style d'apprentissage préféré.

Feuille de Score		
Q 1.	A	
Q 2.	P	
Q 3.	T	
Q 4.	R	
Q 5.	T	
Q 6.	A	
Q 7.	P	
Q 8.	R	
Q 9.	A	
Q 10.	R	
Q 11.	T	
Q 12.	A	
Q 13.	P	
Q 14.	R	
Q 15.	P	
Q 16.	T	
Q 17.	A	
Q 18.	R	
Q 19.	P	
Q 20.	T	

**Mes Réponses**

A) ..... Total points :

R) ..... Total points :

P) ..... Total points :

T) ..... Total points :

Code avec le plus grand score : .....

Code avec le plus petit score : .....



Styles d'apprentissage

Il existe de nombreuses théories sur les styles d'apprentissage. Le modèle de Kolb (1984) est basé sur un cycle qui comprend un apprentissage actif et un apprentissage passif. Ceux-ci fournissent une expérience à la fois concrète et abstraite.

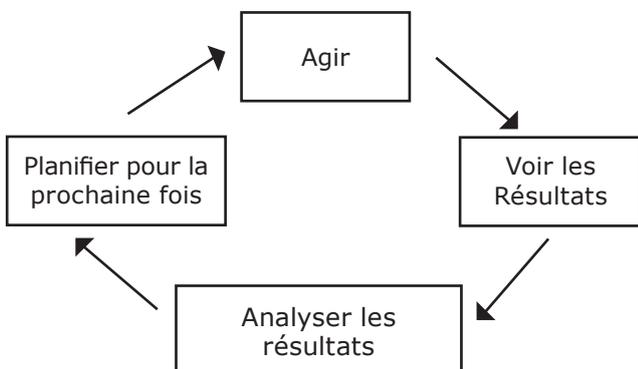
L'inventaire de Kolb identifie les apprenants préférant :

- **L'expérimentation active**, les personnes qui se décrivent comme : 'pratiques, actives et responsable'
- **L'observation réfléchie**, les personnes qui se décrivent comme 'provisoires, regardantes, observatrices, réfléchies, réservées'
- **La conceptualisation abstraite**, les gens qui se décrivent comme 'analyste, réfléchies, évaluatrices, logiques, rationnelles'
- **L'expérience concrète**, les personnes qui se décrivent comme 'réceptives, intuitive, orientées vers le présent'.

Honey & Mumford (1985) ont fondé leur cycle d'apprentissage sur les travaux de Kolb. Ils ont proposé la liste des styles d'apprentissage ci-après : **Activiste, Réflecteur, théoricien et pragmatique** :

- ACTIVISTE** : 'Je vais tout **essayer** une fois.'
- REFLECTEUR** : 'J'ai besoin de **temps** pour y penser.'
- THEORICIEN** : 'Si c'est **logique** c'est vrai.'
- PRAGMATIQUE** : 'Si ça **marche**, c'est bon.'

Leur cycle d'apprentissage, largement utilisé aujourd'hui, est comme suit :



Où vous situez-vous dans ce cycle, témoignez de votre style d'apprentissage.

**Les activistes** ou le type 'Fais le maintenant' entre directement dans le problème. Si vous êtes

un **activateur** vous vous placez dans la partie 'Agir' du cycle d'apprentissage. Les activistes aiment les défis et peuvent travailler rapidement. Ils motivent les autres, préfèrent ne pas passer du temps à la planification et sont bons en temps de crise.

**Les réflecteurs** ou le type 'Fais plus tard', abordent les problèmes avec prudence, pensent et peuvent retarder le démarrage. Si vous êtes un **réflecteur** vous entrez dans la 'zone de réflexion sur les résultats' du cycle d'apprentissage. Les réflecteurs ont beaucoup d'idées, sont à l'écoute et vont au cœur de la question.

**Les théoriciens** ou le type 'Fais-le en suivant le livre' ont besoin de savoir pourquoi ils font quelque chose, ils veulent s'organiser avant le début et sont très logiques dans leur approche. Si vous êtes un **théoricien** alors vous vous placez dans la partie 'planifier pour la prochaine fois' du cycle d'apprentissage. Les théoriciens ont tendance à aimer tout 'précisément', aiment les problèmes complexes et tout questionner.

**Les pragmatiques** ou le type 'fais-le d'expérience' veulent lier le problème à leurs actions. Si vous êtes un homme **pragmatique**, alors vous vous placez dans la partie 'voir les résultats' du cycle d'apprentissage. Les pragmatiques ont besoin de beaucoup d'informations et peuvent trouver difficile de choisir ce qui est pertinent, ils sont hautement motivés, voient les liens et sont inventifs.

Vous trouverez que vous avez plus d'un style d'apprentissage vous aurez donc besoin d'adapter le style à la tâche à accomplir. Cela encouragera la créativité et améliorera votre apprentissage. Si vous préférez travailler seul faites le, mais gardez le contact avec les autres participants vous en aurez besoin. Si vous aimez travailler en groupe, rencontrez-vous et décidez qui fait quoi et quand. La mise en commun des ressources est un moyen très efficace de gérer votre temps.

- Quels sont les domaines que chaque type de besoins d'apprentissage doit développer?

Activateur :

.....

.....

Réflecteur :

.....

.....



Théorique :

.....  
 .....

Pragmatique :

.....  
 .....

### **2.2.4 Exercice : Clarifier nos valeurs et croyances**

Objectif :

Aider les participants à comprendre et respecter les différences et préférences individuelles et culturelles.

Procédure :

1. Commencez par expliquer l'importance de l'acceptation mutuelle et du respect pour le développement d'un bon climat d'apprentissage. Expliquez que la meilleure façon de développer cette compréhension mutuelle est d'apprendre à connaître davantage la variété des valeurs, des croyances et des préférences des autres participants et de s'impliquer dans la réalité socioculturelle des autres.
2. Parcourez la liste des 'Quickies' un par un. Si le groupe est petit, tous les participants peuvent répondre à chaque question, sinon ils demanderont aux volontaires de répondre à chaque question.
3. Après avoir parcouru la liste des 'Quickies', vous pouvez ouvrir une brève discussion en demandant par exemple : 'Quelles questions étaient difficiles à répondre?', Ou : 'Qu'avez-vous appris sur vous ou sur le groupe que vous ne saviez pas auparavant?'. Résumez en soulignant que le respect des autres est basé en fin de compte sur le respect et la confiance en nous-mêmes. En communiquant l'égard nous aidons les autres à s'exprimer, à essayer de nouvelles choses, de faire des erreurs : pour apprendre dans un environnement sûr.
4. Vous pouvez vous référer à l'exercice 'Les obstacles et les motivations à l'apprentissage' et demander aux participants de discuter ce qui peut être fait pour créer des conditions favorables à l'apprentissage dans ce groupe.

Quickies :

- Un livre que j'aime beaucoup, c'est .....
- Mon plat préféré est .....
- Quelque chose qui me rend vraiment triste, c'est .....
- Ce que j'attends d'un ami est .....
- Une chose que je veux changer dans mon village/ville est .....
- Si je trouve 100 \$, je le dépenserais à .....
- Ce qui me rend vraiment heureux, c'est .....
- Les qualités d'un bon mari ou la femme sont .....
- La chose la plus importante que je veux que mes enfants se rappellent est .....
- Ce qui me fâche, c'est .....
- Pour moi, la chose la plus importante dans la vie est .....

### **2.2.5 Exercice : Détecter comment les adultes apprennent**

1. Demander aux participants de lister trois choses qu'ils ont apprises hors de l'école qui sont importantes pour eux et qui affectent la vie quotidienne. Celles-ci devraient être des choses dont ils se souviennent avoir apprises.
2. Demandez-leur de choisir l'une d'entre-elles et soigneusement réfléchir à l'ensemble du processus de la façon dont ils ont appris, prenez des notes :
  - a. Pourquoi ont-ils appris?
  - b. Qui les a aidés à l'apprendre?
  - c. Comment était la relation entre eux et la personne qui a aidé ou encouragé à le faire?
  - d. De quelle manière ont-ils appris?
  - e. Peuvent-ils se souvenir des choses ou des conditions qui ont rendu l'apprentissage plus facile pour eux ou, au contraire, plus difficile?

### **2.2.6 Tâche : le débriefing quotidien**

Il est toujours bon de revoir le processus d'apprentissage peu de temps à la fin de chaque journée. Un participant (indiquée par l'ordre de la liste des participants) seront invités à se concentrer sur deux points principaux :

- Principaux points d'apprentissage, un résumé de ce qu'il/elle a appris ce jour-là.
- Le processus d'apprentissage, un résumé de vos observations sur la façon dont le groupe travaille sur les objectifs d'apprentissage.

Leçons principales

- Il est important que les participants ne relatent pas simplement ce qu'ils ont fait car tous les membres du groupe ont traversé le même processus et le savent : par exemple,

'd'abord, nous avons eu une discussion de groupe sur....., puis nous.....'

- Demandez plutôt à partager ce qu'ils ont appris aujourd'hui et pourquoi il est important pour leur travail : par exemple, 'aujourd'hui, j'ai appris que faire la distinction entre..... ; J'ai également découvert que.....'

#### Le processus d'apprentissage

Pendant la journée vous, en tant qu'animateur, pouvez noter les observations sur la manière dont le groupe a travaillé ensemble, les procédures d'apprentissage, la coopération dans le groupe, le respect mutuel et la confiance. À la fin de la journée, vous résumerez ensuite ces observations afin que le groupe puisse y réfléchir. C'est comme tenir un miroir pour le groupe. Permettre aux membres du groupe de partager leurs sentiments et leurs observations sur les processus de groupe. Une attention particulière devrait être accordée aux points positifs ainsi que les points à améliorer. Concentrez-vous sur les événements, et non sur les personnes.

#### Quelques questions pour des références rapides

<b>Résultats</b>
Les objectifs étaient-ils clairs et partagés par tous? Étaient-ils réalistes?
Les procédures de travail étaient-elles bien comprises? Et appropriées?
Est-ce que tous les participants ont pu contribuer à accomplir la tâche (donnant/demandant des informations, cherchant/donnant des clarifications, structurant et résumant les résultats, etc.)?
Avançons-nous suffisamment vers les buts pédagogiques?

<b>Processus d'apprentissage du groupe</b>
Nous écoutons-nous? Sommes-nous respectés et acceptés?
Nous encourageons-nous à participer ou à exprimer des idées et des émotions? Nous sentons-nous impliqués personnellement?
Nous amusons-nous? Notre créativité est-elle stimulée? Autorisons-nous les autres à commettre des erreurs?
Acceptons-nous les différences d'idées, de valeurs et d'opinions? Tolérons-nous l'ambiguïté et explorons des réponses alternatives?

La dernière question qui peut être posée est : 'Que peut-on faire pour améliorer le climat d'apprentissage et la réalisation de nos objectifs d'apprentissage?'

Les jours suivants, les participants aux ateliers peuvent réfléchir si le climat d'apprentissage s'améliore et si les objectifs d'apprentissage sont atteints.

### **2.2.7 Exercice : le test de l'équipe de Belbin**

#### Se rassembler en équipe (par Christian Kelly)

'Aucun homme n'est une île, suffisant à lui même' (John Donne 1571-1631) ; Nous avons tous besoin de l'appui, des encouragements et des talents des autres pour réussir. Nous avons également besoin de savoir que nous pouvons tirer de l'expérience, des connaissances, des compétences et de l'ingéniosité des autres membres de notre équipe. Il est rare que nous soyons en mesure de remplir entièrement une tâche tout seul. Nous devons être en mesure de compter sur les autres pour donner des idées, nous garder sur la bonne voie, à reconnaître les pièges, nous assurer que tous les moyens et les ressources soient explorés et exploités, et que le produit fini soit de la plus haute qualité possible.

Pour réaliser tout cela, nous devons utiliser tous les talents dont nous disposons : créer cette '**synergie**' (action coopérative qui produit une plus grande valeur et effet que la somme des contributions individuelles) ; et partager les responsabilités.

Les résultats de l'effort de l'équipe peuvent être très satisfaisants - Y arriver peut être très frustrant!

Ce serait bien si nous avions clairement compris notre propre mode de travail préféré des uns et des autres comme une équipe de foot. Il est facile de négliger la valeur de tous ceux qui participent à la réalisation d'objectifs. Pensez à ceux qui travaillent à côté de vous (en interne et en externe) ; quelles sont leurs capacités spécifiques dont vous êtes admiratifs et sur lesquels vous pouvez vous appuyer? Est-ce leur connaissance particulière, leur expérience propre, leur souci du détail, leur persistance, leur capacité d'organisation, le calme et le contrôle sous la pression, leur dynamisme et leur énergie, leur réflexion et le respect des autres, leur clarté, leur capacité à communiquer efficacement à tous les niveaux, ou peut-être leur capacité à fournir régulièrement de nouvelles idées?

Et quelles sont les caractéristiques spécifiques qui vous distinguent et qui vous aident à bien travailler avec vos coéquipiers?

Dans ses recherches à l'Henley Management College, le docteur Meredith Belbin a déterminé que pour qu'une équipe travaille efficacement, huit rôles



devaient être remplis. Ces huit rôles ne sont pas nécessaire à égalité, et ils ne sont pas nécessaire en même temps, mais si l'on venait à manquer

d'un seul, l'équipe ne fonctionne plus aussi efficacement qu'elle le pourrait l'être.

### Questionnaire

Ce questionnaire est élaboré comme un outil pour déterminer votre rôle propre au sein de l'équipe. Il y a sept phrases que vous devez terminer. Pour chaque question, vous devez partager dix points entre les différentes réponses. Si vous vous reconnaissez vous-même totalement dans l'une des réponses, puis vous donner à tous les dix points pour cette réponse. Si vous vous reconnaissez dans plus de réponses, vous devez les diviser selon vos préférences, de sorte que vous donniez le plus de points à la réponse qui correspond le plus à votre comportement et moins à celles qui correspondent moins à votre comportement. Par exemple 4 points à b), 5 points à g), 1 point à h), aucun point pour le reste.

Remplissez les points dans le premier tableau ci-dessous, comme dans cet exemple :

Question	a	b	c	d	e	F	g	h	Total
1	0	4	0	0	0	0	5	1	10

#### 1. Je suis satisfait de mon travail parce que :

- J'aime analyser les situations et en déduire les choix possibles
- Je suis intéressé par la résolution de problème
- J'aime sentir que je suscite de bonnes relations de travail
- Je peux avoir de l'influence sur les décisions
- Je peux rencontrer des gens qui ont des choses nouvelles à offrir
- Je peux convaincre des gens
- Je me sens dans mon élément quand je peux me concentrer sur une tâche
- J'aime trouver un domaine où mon imagination se développe

#### 2. Ma démarche caractéristique au travail de groupe est :

- J'ai un intérêt dissimulé à connaître davantage mes collègues
- J'aime m'opposer aux autres et de mettre en doute l'opinion des autres
- Je trouve souvent les mots justes pour contrecarrer des propositions inadaptées
- J'ai le talent de réaliser les choses planifiées
- J'aime éviter l'évident et proposer des choses inattendues
- J'apporte un peu de perfectionnisme au travail d'équipe
- Je suis prêt à utiliser des contacts en dehors du groupe
- Je suis intéressé par toutes les opinions, mais je n'hésite pas à trancher

#### 3. Quand je suis impliqué dans un projet avec d'autres gens :

- J'ai une aptitude à influencer les gens sans les contraindre
- Notre vigilance générale empêche les erreurs d'inattention
- Je suis prêt à faire pression pour que ce groupe ne perde pas de temps ni ne perde de vue les principaux objectifs
- On peut compter sur moi pour contribuer à quelque chose d'original
- Je suis toujours prêt à soutenir une bonne suggestion dans l'intérêt commun
- Je suis impatient de prendre connaissance de nouvelles idées et développements
- Je crois que ma capacité de jugement est appréciée par les autres
- On peut compter sur moi pour que tous les travaux indispensables soient réalisés

#### 4. Ma contribution essentielle au groupe est :

- Voir rapidement et tirer profit des nouvelles possibilités
- Bien travailler avec un très large éventail de personnes
- Produire des idées et des solutions
- Attirer les gens quand je détecte qu'ils peuvent avoir une contribution de valeur
- Suivre et garantir l'achèvement des tâches
- Assurer que les tâches soient accomplies, même si cela signifie être impopulaire pour un certain temps
- Repérer les avantages et les inconvénients des méthodes et des situations
- Fournir des arguments valables pour d'autres plans d'action, sans parti pris ni préjugé

**5. Un défaut qui peut se produire pendant le travail d'équipe est :**

- a) Je ne suis pas à l'aise sauf si les réunions sont bien structurées et contrôlées et généralement bien menées
- b) Je suis enclin à être trop généreux envers ceux qui ont un point de vue valide qui n'a pas eu un écho suffisant
- c) J'ai une tendance à parler beaucoup une fois que le groupe s'embarque sur de nouvelles idées
- d) Mes opinions objectives rendent difficiles pour moi de rejoindre facilement avec enthousiasme le groupe
- e) Je suis parfois perçu comme énergique et autoritaire, si quelque chose a besoin d'être fait
- f) J'éprouve des difficultés à aller de l'avant, peut-être parce que je suis plus sensible à l'atmosphère de groupe
- g) Je suis capable de m'embarquer trop vite dans des idées qui me viennent et ainsi perdre le fil de ce qui se passe
- h) Mes collègues ont tendance à voir en moi une trop grande préoccupation sur des détails et la possibilité que les choses aillent mal

**6. Si je dois faire une tâche en urgence et avec des gens que je ne connais pas :**

- a) Je me sentirais rejeter dans un coin de concevoir un moyen de sortir de l'impasse avant de développer une stratégie
- b) Je serais prêt à travailler avec la personne qui a révélé l'approche la plus positive même si cette personne est difficile
- c) Je voudrais trouver un moyen de réduire l'ampleur de la tâche en invitant des individus différents qui pourraient mieux y contribuer
- d) Mon sens naturel de l'urgence permettrait de nous assurer que nous ne soyons pas en retard
- e) Je crois que je devrais rester calme et maintenir ma capacité de penser clairement
- f) Je voudrais conserver une constance envers l'objectif en dépit des pressions
- g) Je serais prêt à prendre le leadership si je sens que le groupe ne fait pas de progrès
- h) Je voudrais ouvrir des discussions en vue de stimuler de nouvelles réflexions et ainsi obtenir quelque chose de neuf

**7. Par rapport aux problèmes auxquels je suis confronté dans le travail de groupe :**

- a) Je suis tenté de montrer mon impatience à ceux qui font obstruction aux progrès
- b) Les autres peuvent me reprocher d'être trop analytique et pas assez intuitif
- c) Mon désir d'assurer que le travail soit bien fait peut me conduire à être trop procédurier
- d) J'ai tendance à m'ennuyer assez facilement et me lier à un ou deux membres stimulants pour avoir de bonnes interactions
- e) Je trouve qu'il est difficile de démarrer à moins que les objectifs soient clairs
- f) Je suis parfois peu habile à expliquer et à clarifier des points complexes
- g) Je n'ose pas demander aux autres ce que je ne peux pas faire moi-même
- h) J'hésite à convaincre lorsque je rencontre une opposition réelle

Question	a	b	c	d	e	f	g	h	Total
1									10
2									10
3									10
4									10
5									10
6									10
7									10

Maintenant transférez les points dans la table suivante :



Question	CO	SC	US	ME	EP	IR	TE	FI	Total
1	f	d	h	a	b	e	c	g	10
2	h	b	e	c	d	g	a	f	10
3	a	c	d	g	h	f	e	b	10
4	d	f	c	h	g	a	b	e	10
5	b	e	g	d	a	c	f	h	10
6	c	g	a	e	f	h	b	d	10
7	g	a	f	b	e	d	h	c	10
<b>Total</b>									<b>70</b>

Additionnez les points pour chaque rôle et lisez les descriptions correspondantes. Le texte et le questionnaire combinés peuvent vous aider à trouver votre rôle favori au sein de l'équipe.

Voici une description de chaque caractère ou '**type d'équipe**' :

**L'Investigateur de Ressource (IR) :** Bon pour l'improvisation, utilisant de nombreux contacts externes. Répond avec enthousiasme aux idées, des suggestions, des changements et des défis. Toujours en mesure de contribuer aux solutions. Très curieux. Il reconnaît et met à profit les opportunités. Il a tendance à être très actif et expansif. Il est enthousiaste pour rechercher toutes les possibilités et suivre les innovations ou de nouveaux développements. Il aime participer à des discussions animées. Il a l'esprit vif surtout pour la planification.

Cependant, il est facilement distrait. Il peut perdre tout intérêt lorsque les activités sont en cours. Il a tendance à altérer la vision et quitter le groupe. Il peut embrasser une nouvelle idée pour répondre à un nouveau défi.

**Le Travailleur en Equipe (TE) :** Il favorise l'harmonie de l'équipe. Il est un bon auditeur qui s'appuie sur les idées des autres. Sympathique, sociable et peu agressif, sensible aux personnes et aux situations et empathique aux besoins de l'équipe. Adaptable et flexible, capable de bien fonctionner avec un large éventail de caractères. Adopte une approche positive et favorable. Désireux de comprendre ce qui motive les gens et ce qu'ils exigent, pour assurer de bonnes relations de travail.

Il peut manquer de confiance. Réticent à assumer un rôle de premier plan, indécis dans les crises, il peut être vulnérable à la critique. Il peut apparaître peu démonstratif et son point de vue peut être négligé. Il peut perdre de vue les principaux

objectifs tout en entretenant activement l'environnement de groupe en harmonie.

**L'usine (US) :** Imaginatif, intelligent et à la source d'idées originales, il est préoccupé par les fondamentaux. Individualiste avec une approche non orthodoxe, sérieux avec une richesse de connaissances sur un large éventail de sujets. Bénéficie de renversement des évidences et des méthodes 'acceptées'. Désireux de poursuivre le changement et les défis. Cherche de nouveaux champs pour étirer son intelligence et son imagination. Quelque chose d'un solitaire, il n'a pas besoin du stimulus des autres et préfère résoudre des problèmes seul, par un examen attentif et une réflexion stratégique.

Il peut éprouver des difficultés à communiquer, en particulier avec ceux qui sont moins brillants ou qui ont moins d'imagination. A tendance à s'embourber dans les idées et peut perdre la trace de ce qui se passe. Enclin à ne pas tenir compte du côté pratique ou du protocole. Il peut devenir frustré et se retirer du groupe si il/elle sent que les autres n'acceptent pas facilement ses idées. Il ne se préoccupe pas des contraintes de temps ou de calendrier. Il nécessite une manipulation délicate/nourricière pour produire de meilleures solutions.

**Le Coordinateur (CO) :** il coordonne les efforts de l'équipe et suscite le respect, fixe les objectifs de l'équipe et définit les rôles. A un sens très développé des objectifs. Un auditeur attentif, il a l'esprit ouvert et équitable pour tous les participants. Toujours considéré comme calme et confiant, toujours bien maîtrisé. Capable d'attirer les gens et encourager les membres de l'équipe à contribuer, il a la capacité d'influencer sans pression. Il s'intéresse à tous les points de vue, mais n'hésite pas à prendre des décisions. Il fournit des arguments motivés. Il reconnaît les compétences particulières d'une personne et établit rapidement comment elles pourraient contribuer le plus au succès. Chef d'équipe

efficace, il est rapide à évaluer les situations et réagit efficacement. Habituellement décisif, il mène l'équipe et conserve le contrôle.

Il tend à diriger plutôt que participer. Il peut perdre de vue les objectifs si il y a trop de conflit entre les membres de l'équipe. Il peut manquer de créativité, préférant que d'autres apportent des idées et des solutions. Il peut retarder la prise de décision/la résolution de problèmes en étant prêt à écouter toutes les opinions.

**Le finisseur (FI) :** Il voit les projets dans leur ensemble. Il contrôle personnellement les détails. Il assure la précision et la validité, adopte une lucidité et une approche méthodique. Très méthodique et minutieux, il est soucieux de tenir le calendrier prévu et le respect des délais. Autonome et consciencieux, il est vigilant et cherche la perfection. Ne laisse rien au hasard. Tenace, dévoué et déterminé dans la poursuite de l'excellence.

Il a tendance à trop se soucier des problèmes. Intolérant des gens dilettantes et peu soignés. Il estime qu'il est difficile de lâcher prise après avoir terminé une tâche, en cas où quelque chose a été négligé. Il est perçu comme inutilement pointilleux et inflexible. Il manque de positivité et d'enthousiasme. Il peut trouver difficile de travailler sur plusieurs projets à la fois. Il semble être trop impatient, et peut frustrer certains membres de l'équipe par son strict respect des règles de vérification.

**Le sculpteur (SC) :** il est un meneur de projet qui apporte un esprit de compétition à l'équipe. Il fait bouger les choses. Dynamique et pragmatique, stratégique et penseur 'horizontal', il fournit des buts et des objectifs. Il préfère l'action à la parole. Lucide, d'un tempérament extraverti, il défie les idées et les hypothèses. Déterminé et très motivé, il a une forte croyance en la capacité et son influence. Décideur rapide, il laisse les problèmes aux autres. Il est orienté sur les tâches/le résultat.

Il peut devenir impatient si les progrès sont empêchés. Il est irrité par l'inefficacité et travaille avec peu de patience. Il a tendance à se hâter, à prendre des décisions opportunes. Preneur de risque, peu soucieux des opinions d'autrui, il a habituellement, une présence puissante qui peut forcer son chemin à travers les défis.

**L'entrepreneur (EP) :** Il permet de prendre les décisions et de transformer les stratégies en tâches gérables. Il apporte la logique méthodique à l'équipe. Il utilise le bon sens pratique afin de déterminer ce qui est requis et comment le but

peut être atteint. A la capacité organisationnelle adéquate et applique à lui-même la diligence à toutes les tâches. Il fournit la structure et le contrôle. Considéré comme fiable et consciencieux, il a une aptitude à la résolution de problèmes pratiques en réalisant les idées. Interprète compétent, il met les idées des autres en action. Reste compétent même sous pression. Il a la capacité de motiver les autres.

Il fonctionne très bien sur un terrain familier mais il a des difficultés à s'adapter aux exigences nouvelles et complexes. Il peut manquer de souplesse si les événements ne correspondent pas à son plan. Mal à l'aise dans les situations 'glissantes'. Il ne se sent pas bien si les objectifs ne sont pas clairs.

**Le moniteur/évaluateur (ME) :** Son analyse critique est objective et mesurée. Il garde l'équipe fixée sur les objectifs judicieux. Il adopte une approche très équilibrée et prudente et utilise un jugement prudent, fondé sur des faits concrets et un raisonnement impartial. Il a un avis totalement objectif en identifiant toutes les conséquences avant de prendre des décisions. Il reste résolu et calme en cas de crise. Il bénéficie d'une analyse des situations en pesant soigneusement tous les choix possibles et en vérifiant la fiabilité et la validité des arguments.

Il a tendance à manquer d'imagination et peut freiner l'enthousiasme des membres de l'équipe. Enclin à poursuivre les méthodes traditionnelles, il a du mal à accepter le changement. Il peut préférer une approche prudente qui peut masquer le véritable objectif ou retarder l'action.

#### Conclusions

Maintenant que vous savez comment vous préférez travailler et où vous vous situez dans les situations d'équipe, lisez les descriptions que vous avez identifiées comme étant au moins comme vous. Qui connaissez-vous qui corresponde à ces traits? Puisque vous ne pouvez pas faire ce qu'ils font, soyez plus charitables la prochaine fois que vous travaillez ensemble! Chacun, sans exception, a une contribution précieuse à apporter à l'effort d'équipe.

#### **Pour en savoir plus :**

- *Ce chapitre est étayé par la présentation PowerPoint 'Jeux de rôles et processus de groupe'.*
- *Reférez-vous également à la liste de références à la fin du module.*

# 3. Développement du Curriculum

## 3.1 Contexte théorique

### 3.1.1 Un curriculum

Un programme d'enseignement peut être défini comme 'un ensemble cohérent d'activités d'apprentissage, et tout le matériel nécessaire pour mettre en œuvre ces activités, organisé autour d'un sujet spécifique, et devant aboutir à la réalisation de certains objectifs d'apprentissage spécifiques. La conception d'un programme de renforcement des capacités ou programme de formation consiste en une suite d'étapes :

1. Identifier les principaux groupes d'intervenants participant aux activités de renforcement des capacités
2. Identifier les besoins de chaque groupe d'intervenants
3. Formuler des objectifs d'apprentissage pour chaque groupe d'intervenants principal
4. Identifier les activités d'apprentissage et des mécanismes de livraison pour chaque objectif d'apprentissage
5. Identifier les ressources existantes et les possibilités de renforcement des capacités
6. Formuler de nouvelles activités à développer.

Le curriculum peut être comparé à une boîte à outils contenant les outils nécessaires pour un travail spécifique. Chacun des outils peut servir à d'autres fins aussi, mais la combinaison de ces outils est surtout fabriquée et testée, c'est précisément pour cette tâche spécifique. Un programme peut être composé de plus d'un module de formation. La durée des différents modules qui composent le curriculum peut varier d'une ou plusieurs heures à plusieurs séances d'une demi-journée, selon les exigences du sujet, et le niveau de départ des participants. Les modules séparés sont souvent le résultat d'une planification rigoureuse et la rétroaction obtenues auprès des animateurs/formateurs et les participants en se basant sur l'expérience acquise lors de sa demande. Ces modules ne doivent pas être considérés comme une 'réponse définitive'. Ils devraient être traités d'une manière dynamique, faire des adaptations lorsque de nouvelles connaissances et expériences sont acquises.

### 3.1.2 Modules de formation

Un module de formation peut être pris sur le programme d'études afin d'être utilisé dans un autre cours, quand il ya une nécessité de traiter du même sujet ou domaine problématique telle qu'elle est traitée dans le module. Nous n'avons pas besoin de repartir à zéro chaque fois que nous devons élaborer un nouveau curriculum. Le module doit être soigneusement examiné à la lumière du nouveau cours en vue d'adapter le module pour les nouveaux objectifs et le contexte (situation de la formation, l'apprentissage des caractéristiques des participants, etc.) Un module bien défini sera composé de :

1. **Titre** : en précisant le sujet principal (aspect du problème) de ce module, directement lié aux objectifs généraux du cours de formation.
2. **Introduction et vue d'ensemble** : une description de motivation et de justification des principaux concepts (problèmes) dans ce module : les 'questions clés' ou 'déclarations de problème'.
3. **Objectifs pédagogiques** : le type et la qualité des résultats attendus des activités de formation décrites dans le module.
4. **Plan de séance (s)** : une description de l'apprentissage des 'étapes' à suivre par l'animateur/formateur et des participants, indiquant pour chaque étape : principaux concepts, animateur/formateur et les activités des participants et la durée, de préférence d'apprentissage alternatif itinéraires sont indiqués. Seront inclus : **l'évaluation**, une description de la façon dont les participants et le formateur évalueront les résultats du processus d'apprentissage, et les instruments d'évaluation qui seront utilisés (épreuves pratiques, questionnaires, etc.)
5. **Résumé des principaux points à souligner** : un débat sur les principaux aspects de chacun des concepts et des problèmes inclus dans le module ; ces lignes directrices peuvent être utilisés par l'animateur/formateur en tant que guide pour la préparation des séances, tant que ressources documentaires aux discussions de groupe, ou comme une aide pour la structuration des résultats d'une discussion de groupe.

6. **Matériel éducatif** qui seront utilisés lors de la mise en œuvre du module : les modèles, les descriptions des études de cas, jeux de rôle, des exercices, la répartition des tâches, questions de discussion, des documents audiovisuels, de concert avec les autres ressources nécessaires : une salle de classe ou d'un jardin ou des laboratoires, des crayons et papier, support matériel, etc.

### 3.1.3 Evaluation des besoins d'apprentissage

#### Raison pour l'évaluation des besoins d'apprentissage

La première étape dans la conception du programme est de procéder à une évaluation des besoins. L'analyse des besoins d'apprentissage des organisations, des individus et des caractéristiques des participants potentiels est à la base de l'élaboration d'un programme d'étude. La différence entre le travail à faire et celui qui est fait doit être décrite en termes de tâches qui sont réellement appliquées et les tâches qui devraient être réalisées afin d'améliorer le rendement du travail actuel.

L'écart entre le rendement souhaité et réel doit être évalué. La question est : 'Quel est le comportement réel du groupe cible? Sont-ils indifférents et dans ce cas que faire? Ou le font-ils de manière erronée ou inefficace?' Notez que les comportements souhaités et réels sont différents de la description de l'emploi. Le comportement désiré est déterminé par l'objectif global.

Par exemple, un objectif de l'approche à la conservation des voies de migration est l'utilisation rationnelle des populations migratrices d'oiseaux d'eau. Le comportement correspondant à cet effet peut être évalué en observant effectivement et parlant aux membres du groupe cible d'intervenants et ceux qui traitent avec eux. Le comportement souhaité pour maintenir les populations d'oiseaux d'eau migrateurs peut dicter que la chasse et la capture des oiseaux d'eau doivent être réglementés et fondés sur la législation qui va au-delà des frontières nationales, comme la Directive Oiseaux de l'UE. Cependant, en réalité, le contrôle et le mécanisme d'exécution n'est en place dans une certaine partie de la région de l'AEWA. Cet 'écart' pourrait être partiellement couvert par la formation, par exemple, des décideurs introduisant différentes options législatives.

La question importante est ce qui doit être fait/ changé pour que le comportement réel change en un comportement désiré : 'Les différentes parties prenantes doivent prendre conscience, la

connaissance ou la compréhension? Ne leur manque de motivation? Pourquoi? Ont-ils besoin de certaines compétences, comme l'élaboration d'un plan de gestion? Est-ce qu'ils n'ont pas le matériel, ou des instructions claires ou d'incitations, ou pire, les incitations existantes leurrent-elles dans une autre direction? Quelles sont celles qui peuvent être abordées par des activités de renforcement des capacités ou des programmes de formation?'

*Une évaluation des besoins détermine la finalité et les objectifs d'apprentissage d'un programme de renforcement des capacités ou de formation. Elle constitue la base de la conception ciblée et de l'évaluation du renforcement des capacités et des initiatives de formation. Une évaluation des besoins est effectuée afin de :*

1. Se concentrer sur l'apprentissage de ce qui est vraiment important pour l'emploi et des personnes concernées (et pas encore connu par les participants) et pour éviter que nous essayions de résoudre les problèmes qui ne peuvent pas être traités par la formation en soi. Il est nécessaire de formuler des objectifs pertinents et réalistes d'apprentissage.
2. Élaborer une stratégie de formation efficace, de sélectionner les méthodes de formation appropriées et d'arriver à des arrangements appropriés pour la formation (dates, la durée, de la nourriture, le lieu, le décor, la composition des groupes, etc.) soient bien adaptés aux besoins et aux situations des participants.
3. Évaluer le besoin d'appui requis et un suivi après la formation.

L'évaluation fait partie d'un processus de planification axé sur l'identification et la résolution des problèmes de performance. Ces performances peuvent être liées aux connaissances, les compétences et l'attitude des personnes concernées. Une évaluation peut être liée à la performance organisationnelle et individuelle.

Lors de la préparation d'une nouvelle formation/ renforcement des capacités, nous avons besoin de rassembler différents types de données afin de :

- Formuler de pertinentes et réalistes objectifs d'apprentissage ;
- Choisir des méthodes de formation appropriées et élaborer des programmes efficaces ;
- Parvenir à des arrangements appropriés pour la formation (dates, la durée, de la nourriture, le lieu, le décor, la composition des groupes, etc.) ;
- Évaluer la nécessité d'un changement organisationnel et le soutien requis et le suivi après la formation.

### Comment définir les besoins d'une formation

Les besoins d'une formation sont bien définis lorsque l'on connaît :

- Le type de personnes ...
- Quels problèmes ont ces personnes...
- A réaliser quelles tâches,
- Pour quel but?

#### Besoins d'informations additionnelles

Outre l'évaluation des besoins d'apprentissage, l'organisateur de la formation aura besoin d'informations sur :

- Les caractéristiques pertinentes du groupe cible : Combien sont-ils? De quel âge, le sexe, votre formation, expérience professionnelle? Seraient-ils des individus ou des équipes? Quel genre de restrictions ou préférences ont-ils en ce qui concerne le choix des dates et du lieu de la formation, de la nourriture et le logement, le travail en groupes mixtes (par exemple sexe, âge, niveau personnel, niveau d'éducation)?
- Les ressources disponibles pour le programme de formation (ou potentiellement disponibles) : ressources financières, des installations de formation, matériels et équipements, ressources humaines, de l'information ; institutionnelle des relations de travail. En ce qui concerne les ressources humaines : la capacité de formation en gestion, la disponibilité des animateurs qualifiés et des personnes ressources, le personnel de soutien suffisant, les agriculteurs participants et le personnel dans des endroits sur le terrain.
- Les conditions de travail du futur participant : Comment les conditions de travail réelles des futurs participants influenceront les possibilités d'appliquer ce qui sera appris dans le cours? Quelles autres mesures sont nécessaires pour résoudre le problème? Est-ce le programme ou une organisation est prête à prendre de telles mesures?
- Les besoins et les possibilités d'un suivi adéquat et de soutien : Quelles possibilités existent pour continuer à apprendre après la formation? Quel genre de soutien et les conseils de l'ex-stagiaire auront besoin, et le programme ou l'organisation soit en mesure de fournir un tel soutien? Qui d'autre pourrait/ devrait s'impliquer?

- Quelles possibilités et restrictions pour le suivi et l'évaluation des résultats et des impacts de la formation existent dans le programme ou organisation? Peut-il être mis en œuvre par le personnel de première ligne ou de faire que des spécialistes de formation doivent être impliqués?

### 3.1.4 Formulation des objectifs d'apprentissage

**'Si vous ne savez pas où aller, vous vous retrouverez facilement où vous ne voulez pas être' (R.F. Mager)**

#### Le besoin d'objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage fixent ce qui sera accompli à la suite du renforcement des capacités ou d'un programme de formation et sont définis en fonction des besoins identifiés. Ils reposent sur les lacunes identifiées dans le processus d'évaluation des besoins. Les objectifs d'apprentissage indiquent que le groupe cible affiche une compréhension de certains concepts, de démontrer une compétence donnée, ou présenter un changement d'attitude. Le contenu, la méthode de livraison, la matière, et les formes de stratégies d'évaluation des programmes de renforcement des capacités sont tous issus de l'identification des objectifs de formation. Sans objectifs mesurables d'apprentissage, l'apprentissage peut ne pas être correctement planifié ou évalué.

Des objectifs d'apprentissage bien définis garderont toutes les parties concernées sur la bonne voie. Elles constituent un lien important entre l'évaluation des besoins, la conception et la préparation des matériaux. Il aide à évaluer si les objectifs généraux ont été atteints et si le programme de renforcement des capacités a réussi à répondre aux besoins du groupe cible. Les objectifs sont donc la base de l'évaluation.

En convertissant les besoins en objectifs, trois domaines de performance peuvent être identifiés : les **compétences**, les **connaissances** et l'**attitude**. Les objectifs de compétences indiquent ce que le groupe cible peut faire, démontrer ou effectuer à la suite de l'activité de renforcement des capacités. Les objectifs de connaissance se réfèrent à la capacité du groupe cible à identifier, à définir ou décrire des concepts donnés. Les objectifs d'attitude sont moins faciles à mesurer même si il peut être utile d'effectuer le changement d'attitude souhaitée. C'est une technique utile de se référer aux objectifs d'apprentissage à des moments clés pour veiller à ce que le groupe cible reconnaisse la façon dont le programme se déroule vers la réalisation des

objectifs. Lorsque le groupe cible sait ce qu'on attend d'eux, ils peuvent organiser leurs efforts plus efficacement.

#### Formuler les objectifs

La formulation des objectifs :

1. facilite la planification de l'activité de formation, en rendant plus facile la sélection de manière systématique des expériences d'apprentissage et des contenus ;
2. rend la formation plus efficace et efficiente en orientant la mise en œuvre : l'animateur/formateur se concentre plus sur ce qui est vraiment nécessaire, tous les participants sont stimulés en précisant pour chaque partie de la formation ce qu'ils vont apprendre et comment ils peuvent évaluer les progrès accomplis (ce qu'ils devraient être en mesure de faire si ils atteignent l'objectif),
3. fournit une base solide pour l'évaluation de la formation ;
4. améliore l'impact de la formation, en concentrant l'attention sur le changement résultant dans le comportement et l'action sur le terrain plutôt que par une augmentation des connaissances et des compétences en tant que tel.

Une distinction peut être faite entre les objectifs éducatifs ou des objectifs généraux et les objectifs de rendement d'un programme de formation. *L'objectif général indique le but global et les résultats attendus de cette formation* (par exemple 'développer une compréhension des principes de sélection et de formulation d'objectifs'). Les objectifs généraux d'apprentissage établissent la cible réaliste du programme de renforcement des capacités ou de formation. Ils sont rédigés en utilisant des verbes forts comme 'planifier, écrire, produire', etc. Par exemple : 'Les participants sont en mesure d'élaborer un plan de gestion des zones humides'.

Les objectifs d'apprentissage ou de performance spécifient en termes observables ce que les participants devraient être capables de faire à la fin de la formation pour :

- expliquer la différence entre les buts et objectifs
- formuler des objectifs en utilisant les trois composantes des objectifs de rendement correctement, et
- démontrer à leurs collègues d'une manière convaincante les avantages de la rédaction des objectifs de performance.

Les objectifs de rendement sont SMART : Spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes, pertinents et opportuns. Un objectif de rendement répond à la question suivante : 'Qui va faire quoi,

quand, pourquoi (ce qui ne le démontrer), et à quel niveau?' Soit d'ici la fin de la formation, au moins 75% des participants ont les compétences nécessaires pour préparer un plan de gestion des zones humides sur la base des lignes directrices de Ramsar.

Les spécifications détaillées des objectifs d'apprentissage est un instrument puissant pour rendre l'apprentissage plus efficace. Toutefois, il faut être conscient des dangers :

La surconcentration sur des objectifs spécifiés peut rendre l'apprentissage dépourvu de spontanéité, d'initiative et de créativité ; Une tendance à 'perdre' les objectifs qui sont moins faciles à définir et à mesurer en termes de comportement, par exemple la sensibilité, les compétences en résolution de problèmes, la créativité, le changement d'attitude ou de valeurs, etc.

Quand vous formulez un objectif de performance :

- Utilisez des verbes actifs
- Spécifiez ce qui doit être réalisé
- Indiquez un règlement
- Spécifiez les conditions.

Les animateurs ou formateurs sont tentés de formuler des objectifs en termes de ce qu'ils vont faire dans la formation. Ce type d'objectif ne dit pas grand chose sur ce que le participant sera en mesure de faire à la fin de la formation. Par conséquent, il est mieux de définir celui-ci en fonction de la performance désirée du participant.

Les objectifs doivent décrire un comportement observable. Ils utilisent souvent des mots tels que 'comprendre, savoir ou être au courant' lors de la définition des objectifs. Ces mots indiquent parfaitement ce que nous attendons du participant mais nous ne pouvons pas observer ce qui se passe dans sa tête. Pour évaluer si le participant 'comprend' ou 'sait' nous avons besoin de verbes qui décrivent une certaine activité observable. Un objectif de performance se compose de trois éléments ou caractéristiques :

1. **La performance** : ce que l'élève est censé faire à l'issue de la formation. La performance se compose d'un verbe qui désigne le comportement à être démontré et le résultat de cette action qui seront évalués.
2. **Les conditions** : dans quelles conditions le participant doit démontrer la performance.
3. **Les standards** : cela décrit la façon dont le participant est censé exécuter : combien de fois, à quel rythme.

Tableau 3.1 Liste des verbes d'action pour formuler des objectifs d'apprentissage

<b>Connaissance, Acquisition et Utilisation</b>	<b>Construire des compétences</b>	<b>Changement d'attitude</b>
Identifier	Démontrer	Défier
Faire la liste	Produire	Défendre
Comparer	Calculer	Juger
Décrire	Ajuster	Questionner
Affirmer	Installer	Accepter
Différencier	Assembler	Adopter
Préparer	Opérer	Plaider
Se rappeler	Détecter	Négocier
Classifier	Localiser	Coopérer
Catégoriser	Isoler	S'impliquer
Ordonner	Arranger	Justifier
Classer	Construire	Persuader
Distinguer	Conduire	Résoudre
Expliquer	Détecter	Sélectionner
Résumer	Réaliser	Discuter
Analyser	Déterminer	
Evaluer	Coucher sur le papier	
Formuler	Performe	
Investiguer	Classer	
Modifier		
Rapporter		
<b>Verbes suspects :</b>		
Savoir		
Comprendre		
Etre conscient de		

[Voir l'exercice 'Formuler les objectifs' (paragraphe 3.1.4).

### 3.1.5 Sélectionner le contenu

Le contenu du renforcement des capacités ou des activités de formation doit être directement en lien avec les domaines identifiés dans l'évaluation des besoins et des objectifs d'apprentissage. Pour chaque objectif, certaines informations doivent être incluses pour atteindre cet objectif d'apprentissage. Une bonne méthode pour décider de combien et comment inclure ces informations est de faire une première liste de tous les sujets que vous aimeriez partager sur une feuille de papier. Ensuite, ces informations peuvent être classées en trois catégories :

1. **Informations que l'on doit savoir** : sans cette information, le participant ou le stagiaire ne sera pas en mesure d'atteindre l'objectif.
2. **Informations que l'on devrait savoir** : Les informations qui aideront les participants à atteindre l'objectif ou renforcer l'apprentissage.
3. **Informations que l'on pourrait savoir** : Les informations qui sont de nature générale en ce qui concerne la réalisation des objectifs tels que des informations générales et historiques.

Vous serez rarement en mesure d'inclure tout ce que vous voulez enseigner ou partager. Fournir des informations au moins les 'informations que l'on doit savoir', vous serez plus susceptible de réussir dans la réalisation des objectifs d'apprentissage. Les deux autres peuvent souvent être présentées aux participants sous la forme de lectures conseillées, photocopiés, devoirs, ou des activités de terrain.

[Voir l'exercice 'Formuler les objectifs' (paragraphe 3.1.4).

### 3.1.6 Méthodes d'instruction

#### Sélectionner la méthode d'instruction

Une fois que le contenu a été défini et les messages ont été identifiés, des méthodes d'instruction peuvent être sélectionnées. Sur la base des groupes cibles respectifs des parties prenantes et des objectifs spécifiques de renforcement des capacités, des mécanismes d'instruction appropriés sont identifiés. Puisque les individus apprennent de manières différentes et ont différents styles d'apprentissage, il est important d'utiliser une variété de méthodes d'instruction, non seulement pour maintenir l'intérêt du groupe cible mais aussi pour maximiser l'impact des messages transférés. Les méthodes d'apprentissage peuvent être classées par ordre de pertinence pour

les objectifs d'apprentissage. Ainsi, une conférence peut servir au transfert de l'information et à la présentation de connaissances factuelles, alors que cette méthode peut ne pas convenir au développement de compétences ou influencer une attitude.

En dehors de la caractérisation des méthodes d'apprentissage en fonction des connaissances, les compétences ou l'évolution des comportements, ces méthodes peuvent être caractérisées par rapport au potentiel de transfert d'information, l'accroissement d'intérêt, la transformation de l'information ou la stimulation pour l'implication active des participants.

#### Quelques techniques pour faire passer l'information

**Donner des leçons** est la méthode la plus fréquemment utilisée pour livrer un message. Il y a, cependant, une variété d'autres techniques pour transmettre l'information aux participants tels que :

**Projets** : les projets par pays peuvent démontrer comment la gestion durable des zones humides peut être atteinte grâce à l'utilisation rationnelle des zones humides. Les projets s'appuient sur la participation des parties prenantes nationales et de favoriser une approche d'apprentissage adaptatif au développement des capacités. L'apprentissage de la connaissance des parties prenantes autochtones sera un principe directeur pour la mise en œuvre des projets. Ces projets peuvent sensiblement améliorer la coopération et la coordination entre les ministères concernés, d'autres experts et parties prenantes.

**La recherche** sur les grandes questions à l'interface environnement-développement et sur les approches pratiques pour y remédier, en gardant à l'esprit les priorités de développement du pays. De telles recherches peuvent être menées aux niveaux national, régional et/ou multilatéral.

**La formation** : dirigée par des (ou une équipe d') experts locaux (si nécessaire) par des experts étrangers, des projets de formation peuvent améliorer la satisfaction, les connaissances et les compétences des décideurs et autres parties prenantes à l'égard de la relation et de la complémentarité entre le commerce, l'environnement et développement.

**Ateliers nationaux et régionaux** : Lorsqu'on est focalisé sur le développement et les questions environnementales (par exemple, économiquement, socialement et écologiquement politiques significatives par rapport à l'approche des voies de migration pour la conservation et l'utilisation rationnelle des oiseaux d'eau et des

zones humides), des ateliers peuvent favoriser la compréhension et l'expérience collective à l'égard du développement mutuel des politiques de soutien.

#### **Dialogues sur les politiques nationales :**

S'appuyant sur une gamme plus large de points de vue que les ateliers, le dialogue politique peut contribuer à sensibiliser et à encourager l'échange de points de vue entre les experts, les praticiens et les négociateurs. Les dialogues politiques sont particulièrement précieux dans la phase d'évaluation des besoins de renforcement des capacités. Ils encouragent le partage de connaissances et d'aptitudes existantes.

#### **Dialogues de politique régionale et les**

**internationale :** Ces regards croisés entre pays et régions permettent aux pays de tirer les leçons des réussites et des échecs des autres, partager les meilleures pratiques et d'identifier de nouveaux partenaires pour renforcer les capacités et l'élaboration des politiques.

#### **Mise en réseau et échange d'informations :**

Cela peut être utilisé pour partager les expériences des parties prenantes, apporter un soutien technique et opérationnel, et diffuser les résultats des activités de renforcement des capacités. Souvent l'un des résultats les plus importants est les relations et les partenariats qu'elles créent.

#### Considérations pratiques

La disponibilité des installations, le temps et les budgets est une autre catégorie importante. Il peut être une merveilleuse idée d'utiliser une vidéo d'instruction, si vous voulez introduire une nouvelle technique ou compétence. Toutefois, sauf si elle sera utilisée par un grand nombre de stagiaires pour un temps considérable, vous constaterez que les avantages ne compensent pas les coûts et le temps nécessaires à la production de la vidéo. Un graphique ou un diagramme séquentiel sera plus rentable. Un exercice pratique durant lequel tous les participants peuvent appliquer et tester leurs nouvelles compétences peut être un élément souhaitable du programme de formation, mais c'est aussi beaucoup de temps et cela nécessite la disponibilité des installations appropriées. Si le temps et les installations font défaut, vous devrez organiser quelque chose d'autre, par exemple, une démonstration de méthode.

Enfin, il est important d'opter pour une méthode de formation qui convient aux compétences, l'expérience et la préférence de l'animateur ou du formateur. Par exemple, si l'animateur ne se sent pas à l'aise devant un groupe, il devrait alors être tenté de minimiser le nombre de présentations et

de conférences. L'animateur pourrait être beaucoup mieux dans l'organisation et la coordination des voyages d'études, travaux pratiques, discussions de groupe ou autres méthodes plus informelles. L'animateur ou le formateur doit sélectionner les méthodes de formation qui lui est familier et devrait minimiser le nombre d'expériences inconfortables.

#### Séquence de sujets à instruire

Une fois que le contenu est clair et les méthodes de formation ont été sélectionnées, la séquence des sujets doit être décidée. Comment pourrait-on classer les différentes idées, sujets au sein de votre programme? Les types de séquençage d'un programme de formation sont :

- **La séquence chronologique**, par exemple lorsqu'ils traitent des découvertes scientifiques, le développement d'institutions ou de programmes, etc. ;
- **L'enchaînement causal**, qui est étroitement lié à l'ordre chronologique, mais qui insiste sur le rapport de cause à effet ;
- **Le Sujet par sujet**, quand il ya un certain nombre de sujets connexes et des thèmes qui pourraient être étudiés dans n'importe quel ordre ;
- **Les cercles concentriques**, en essayant de donner aux participants des différents points de vue autour du même sujet, par exemple vous, à titre d'inspecteur, vous et votre équipe, votre équipe au sein de l'organisation, etc. ;
- **L'enchaînement à rebours**, lorsque la formation est destinée à l'apprentissage d'une séquence d'activités (par exemple l'introduction de bonnes pratiques de laboratoire) ou la prise de décisions (par exemple déterminer si un organisme est nocif ou non), il peut être utile d'enseigner en premier l'étape finale, vous pourriez alors continuer avec les étapes précédentes,
- **La séquence centrée sur un problème** : en commençant par analyser le problème, puis engager les participants dans l'élaboration de solutions, vous pouvez leur fournir un contexte réaliste dans lequel ils peuvent voir facilement la pertinence des compétences et des connaissances nouvelles.

#### Problèmes organisationnels

Les autres grands enjeux organisationnels qui doivent être définis au préalable, en particulier lorsque plus d'un formateur est en cause sont :

- Une **liste** des principales ressources et installations nécessaires qui serviront de guide pour la planification et pour vérifier leur disponibilité ;

- La **division** des principales responsabilités en matière de développement et d'exécution des activités de formation ;
- Le **calendrier** des activités préparatoires et les dates de mise en œuvre.

### 3.1.7 Planifier un événement d'apprentissage ou une formation

Lorsque vous planifiez un événement d'apprentissage ou de formation, une approche progressive peut être suivie :

- Étape 1. Définir la base du programme  
Quel est le but principal de ce cours? Pourquoi est-il nécessaire? Quel est le groupe cible pour lequel la formation est proposée? Quelles ressources seront disponibles? Comment va être réparti entre les parties concernées? Quelles dispositions sont prises pour le soutien organisationnel et de suivi?
- Étape 2. Les données pré-formation et analyse des besoins  
Analyse des performances : Analyse des caractéristiques du groupe cible, leurs conditions de travail, des problèmes et des besoins ressentis ; laquelle des écarts de rendement, les besoins et les problèmes se prêtent à l'apprentissage?
- Étape 3. Déterminer la stratégie de formation  
Définir ce que la sélection et la combinaison des type (s) des activités d'apprentissage sera nécessaire pour atteindre les changements désirés ; décrire l'objectif du programme d'enseignement et les hypothèses sur lesquelles elle repose.
- Étape 4. Formulation des objectifs d'apprentissage  
Description des connaissances, attitudes et compétences de chaque tâche à effectuer. Formulation des objectifs de performance pour tous les aspects pertinents.
- Étape 5. Élaboration d'un plan efficace de l'activité d'apprentissage (y compris l'évaluation des cours)  
Développement d'une structure efficace de l'événement d'apprentissage ou de formation et de la détermination des sessions cohérentes et significatives ou modules. Examen des expériences et de consultation afin de sélectionner des contenus et de méthodes pertinentes, la préparation du module et des plans de session (sujets, les méthodes/médias, des séquences et des délais). Sélection de méthodes d'en-cours et de fin d'évaluation du cours.
- Étape 6. Préparation et pré-tests du matériel  
Préparation et pré-tests des polycopiés, des

études de cas, des affectations, de l'audiovisuel, des manuels, des jeux et des exercices, etc.

- Étape 7. Préparation des participants et des animateurs  
Sélection et préparation/motivation des participants, sélection et formation d'animateurs et de personnes ressources.
- Étape 8. Préparer la logistique de l'événement d'apprentissage ou la formation  
Tous les arrangements logistiques nécessaires sont prises (les invitations, la pension et le logement, les transports, l'impression, la documentation, les arrangements en classe, les médias, les excursions, etc.)
- Étape 9. Organisation de l'évaluation d'impact et des activités de suivi  
Planifiez l'évaluation des améliorations dans la performance des participants et de préparer le soutien et le suivi des activités destinées à être livrées aux participants ex-conjoints. Planifiez la déclaration (feedback) pour l'organisation du travail, les organismes de financement et des formateurs.

### 3.1.8 Préparation d'un plan de séance

Un plan de séance aide à la planification des activités de formation et à détailler les séances séparées d'un module plus grand. Pour élaborer un plan de séance, les étapes suivantes peuvent être utilisées :

- **Sélectionnez le sujet, le groupe cible et la situation d'apprentissage**
  - a. Le sujet doit être spécifique, et l'objectif d'apprentissage devrait être réalisable dans les délais impartis. Ne pas essayer de 'couvrir' un sujet qui a besoin de beaucoup plus de temps pour être traités de manière exhaustive, de déterminer les caractéristiques du groupe cible (par exemple des clubs de femmes, d'assistants de recherche des zones humides, les agents de vulgarisation du projet, les gestionnaires de la faune, etc.)
  - b. Sélectionnez la situation d'apprentissage ou le lieu, la salle ; l'excursion, etc.
- **Précisez l'objectif d'apprentissage(s) de la séance :**  
Décrivez l'objectif (s) en termes de comportement : ce que les participants devraient être en mesure de faire à la fin de séance. Précisez ce que les participants doivent savoir pour être en mesure d'atteindre l'objectif (les informations que l'on devrait connaître : l'information qui renforce l'apprentissage), ou ' pourrait connaître '

(informations sur l'histoire). Concentrez-vous sur les informations que l'on doit savoir.

- **Sélectionnez la méthode d'instruction**  
Sélectionnez et décrivez en détail la façon dont la séance sera mise en œuvre. Est-ce que les participants travaillent en groupes ; vont-ils s'impliquer dans des discussions ou un jeu de rôle, ce qui est attendu d'eux, etc.?

Le plan de la séance comprendra également des informations sur :

- la durée de chaque activité dans une session ;
- la personne responsable de la mise en œuvre et l'organisation de la séance ;
- Le matériel et/ou la logistique qui doit être organisé : développer les moyens pédagogiques et les médias dont vous aurez besoin pendant la séance, pensez aux arrangements de la salle pour les séances en classe, etc.

### 3.1.9 Résumer les étapes d'un développement de curriculum

Pour conclure, les principaux éléments du programme sont énumérés brièvement une fois de plus :

- Fournir une brève description des **participants**, comprenant des informations sur leur désignation et les responsabilités, leur contexte, la motivation, ainsi que du nombre de participants.
- Formuler clairement les buts et objectifs** à travers lequel vous faites vos intentions explicites pour vous, vos collègues et, finalement, les stagiaires.
- Un aperçu de la matière avec ses objectifs et les besoins et les intérêts des participants.
- Les **méthodes et les médias** que vous avez l'intention d'utiliser et qui tiennent compte des besoins des différents styles d'apprentissage, la nature des buts, des objectifs et des sujets, les équipements disponibles, les budgets et le temps, ainsi que vos préférences et de ses talents.
- Le **résumé** des principales questions organisationnelles comme l'enchaînement des activités, les ressources nécessaires et des installations, la répartition des responsabilités et le calendrier de la préparation et de la réalisation.
- L'évaluation**

## 3.2 Etudes de cas, jeu de rôle et/ou tâches

### 3.2.1 Exercice : Formuler les objectifs

Indiquez, parmi les objectifs ci-après ce qui se rapporte à la connaissance (C), aux attitudes (A), ou aux Facultés (F) :

L'élève ...

- est en mesure de parler de toutes les compagnies aériennes qui participent au système d'information (C)
- peut expliquer les limites du système correctement (C)
- est capable de vérifier l'information en fonction des informations provenant de sources écrites (F)
- détermine l'heure d'atterrissage de tous les vols entrant dans les 2 minutes (F)
- se rend compte que le temps de voyage est précieux et correct, mais qu'un service rapide est requis (A)
- accepte les cartes de crédit seulement après avoir vérifié la 'liste noire' (C)
- fait le diagnostic des problèmes du voyage systématiquement (F)
- entretient des relations amicales de travail avec les collègues (A)
- traite avec des clients en 'colère' avec calme (F).

### 3.2.2 Exercice : Classer les méthodes d'apprentissage

Essayez de classer si les méthodes d'apprentissage suivantes peuvent être utilisées au mieux pour les connaissances, les compétences ou l'évolution des comportements :

- Leçon (C)
- Démonstration (F)
- Séminaire (C)
- Formation sur le terrain (F)
- Etude de cas (C, F)
- Enseignement pratique (F)
- Jeu de rôle (A)
- Jeux de simulation (F)
- Auto-instruction (F, A)

#### Pour en savoir plus :

- Ce chapitre est étayé par la présentation PowerPoint présentation 'développement du Curriculum'.
- Référez-vous également à la liste des références à la fin de ce module.

# 4. Communiquer sur les concepts de voies de migration

## 4.1 Contexte théorique

### 4.1.1 Introduction

La communication environnementale est devenue un domaine bien établi, en soi, et peut facilement se référer à des décennies d'expériences, de leçons apprises et bien établies, de méthodes et d'outils de communication dans d'autres domaines : par exemple, la vulgarisation agricole, la santé et l'assainissement, les stratégies de réduction de la pauvreté, etc. Tous les champs d'application peuvent faire usage d'un ensemble de principes génériques et des mesures appliquées dans les stratégies de communication. Ces principes génériques et ces mesures sont appliquées dans ce chapitre, à commencer par une explication sur ce qu'est la communication, suivie par plus d'informations générales sur le plaidoyer et quelles mesures sont nécessaires pour l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer efficace. Ce chapitre fournit également les informations sur la différence entre le plaidoyer et le lobbying et tentera d'intégrer autant que possible les aspects de l'apprentissage traités dans le chapitre 1 : l'apprentissage.

### 4.1.2 Qu'est-ce que la communication?

L'organisation allemande GTZ décrit la communication comme le **dialogue**, permettant aux gens de comprendre les facteurs clés de leur développement physique, social, économique et politique et leur interdépendance croissante pour que les problèmes puissent être résolus de manière compétente. La communication par définition tient compte des **commentaires**, alors que l'information ne le fait pas. Par conséquent, la communication est la courroie de transmission

entre la diffusion de l'information et la planification de l'action.

Wageningen International définit la communication comme :

**'Le processus d'envoi et de réception de messages par des voies de communication afin d'établir des significations communes entre un émetteur et un récepteur'.**

Une communication efficace ne se produit que si le récepteur comprend les renseignements exacts ou une idée que l'expéditeur entendait transmettre. Cela signifie que 'la vérité' n'est pas ce que l'émetteur dit, mais ce que le récepteur comprend. En d'autres termes, comment le destinataire digère l'information, comment le destinataire donne un sens aux mots et, en fait, comment le destinataire apprend.

### 4.1.3 Un peu d'histoire

Les premiers modèles théoriques de communication élaborés dans les années 1960 conceptualisèrent tout simplement le processus de communication comme un échange de messages d'un expéditeur à un destinataire avec beaucoup d'importance accordée à l'expéditeur et le canal utilisé pour la transmission. Depuis les années 1970, ce modèle a connu un virage à 180 degrés avec une attention plus prononcée au processus de communication lui-même, entendue d'abord comme un échange de significations et des relations sociales qui sont issues de ces échanges. Particulièrement des expériences de communication entre la recherche agricole et le développement rural, la perspective de la communication a changé. La communication est

### La communication comparée à l'information

La communication est un processus à double sens dans lequel les données et les informations sont envoyées et reçues entre deux ou plusieurs parties, chacune avec une connaissance innée et la compréhension :

1. comment les données et informations doivent être utilisées, et
2. une connaissance de l'autre (émetteur/récepteur).

L'information est essentiellement des données et, elle est plus ou moins passive, avec une valeur intrinsèque minime, à moins qu'elle enrichisse un ou plusieurs de ses bénéficiaires, soit en termes de connaissance ou d'une autre façon, par exemple matériel.

considérée comme un processus social visant à réunir des techniciens agricoles et les agriculteurs dans un processus à double sens où les gens sont à la fois les expéditeurs et les destinataires de l'information et de 'co-créateurs de la connaissance'.

#### 4.1.4 Communiquer sur la méthode des voies de migration

##### Plan d'Action par Espèce et réseaux de voies de migration

Comme pour la vulgarisation agricole, il y a aussi des exemples de 'vulgarisation de la méthode des voies de migration' qui montrent l'importance de l'engagement public ou au moins la compréhension des intervenants, bien que pour les espèces migratrices souvent les intervenants viennent de loin. Plusieurs plans d'action par espèces ont été élaborés en consultation étroite avec des intervenants (voir le module 2 chapitre 2.2), impliquant souvent des ateliers spécifiques auxquels des représentants des Etats de la région sont invités. Il existe aussi des réseaux spéciaux pour certaines espèces, comme pour L'Ibis chauve *Geronticus eremita* (voir le module 2 chapitre 9.3.3).

##### Plan de gestion de site et groupes de support au niveau des sites

Au niveau du site, la conservation est toujours plus efficace quand les intervenants sont étroitement impliqués dans la gestion et l'utilisation du site. Un exemple est fourni dans le module 2 paragraphe 4.2.3 : le Parc National du Djoudj au Sénégal, où la participation intensive des intéressés a permis l'élaboration d'un plan de gestion. Auparavant, le parc avait été établi avec une forte influence 'militaire', les communautés locales avaient été expulsées de certaines parties de la zone désignée, ce qui entraîna un manque de coopération et de respect entre les communautés locales et le système de gestion directionnelle du gouvernement. La situation s'est nettement améliorée après le co-développement et la mise en place de nouvelles procédures de gestion avec les intervenants.

Plusieurs ZICO en Afrique ont des groupes de soutien de site, la communauté locale se regroupe en organisations qui jouent un rôle actif dans divers aspects de la gestion du site et/ou du suivi, et des programmes connexes, tels que la sensibilisation.

Dans le cadre du projet Wings Over Wetlands, l'implication des parties prenantes est primordiale pour certains des sites de démonstration du projet. Aux lagons d'Aden au Yémen, la société yéménite pour la protection de la faune (YSPW) dirige

l'actualisation et la mise en œuvre d'un plan de gestion intégrée avec l'étroite participation des principales parties prenantes. Le projet comprend un volet d'éducation et de sensibilisation du public, dirigé par un coordonnateur de l'éducation, et un certain nombre de manifestations telles que des ateliers et des visites guidées aider à engager davantage les acteurs locaux (Figure 4.1).



**Figure 4.1** Education et sensibilisation pour la conservation avec des écoles : ici, une visite organisée aux lagons d'Aden au Yémen en 2008 (photo : Safwan Al-Sagheer, Yemen Society for the Protection of Wildlife).

##### Intérêts des parties prenantes et la communication comme processus d'apprentissage

En tant que tel, faire connaître la démarche des voies de migration consiste essentiellement à savoir quels sont les différents acteurs impliqués à ce stade, et sachant que chaque acteur a des perceptions, des intérêts différents et peut-être même des 'agendas cachés'. Comprendre et appliquer la méthode des voies de migration est une base essentielle pour déterminer quels outils de communication devraient être utilisés. Savoir ce qu'il faut changer doit être combiné avec la façon dont le changement doit être réalisé.

La communication, quand elle est bien faite, ne bénéficie pas uniquement au 'bénéficiaire'. Il bénéficie aussi à l'expéditeur'. Cet aspect de la communication est souvent négligé. Nous avons tendance à penser la communication comme un processus d'enseignement aux autres - ou de dire aux autres tout ce que nous savons (répandre les bonnes nouvelles!). Mais la communication est aussi un processus par lequel les expéditeurs eux-mêmes peuvent apprendre beaucoup. Si l'on pense de façon stratégique aux processus de communication, nous pouvons maximiser nos avantages propres. La question de l'apprentissage est traitée dans la Séance 1 : l'apprentissage (chapitre 1) de ce module, mais est aussi traité dans ce chapitre.

#### 4.1.5 Les obstacles de communication

Un message n'a pas été communiqué, si ce message n'a pas été reçu par l'autre partie. Le grand écrivain allemand Johann Wolfgang von Goethe a dit un jour : 'Personne ne parlerait beaucoup dans les sociétés si les gens savaient combien de fois ils sont incompris par les autres...' Heureusement, beaucoup de recherches sur la communication ont été faites, nous avons donc appris qu'il y a de nombreux obstacles à la communication. L'avantage de savoir qu'il existe des barrières nous permet de pouvoir les 'contourner'. Quels sont ces obstacles à la communication? Les obstacles à la communication devraient être discutés lors d'un atelier en détails, mais les principaux obstacles sont décrits ci-dessous :

##### Obstacles de communication

- Culture, contexte et préjugés
- Nous-mêmes
- Message
  - Langue
  - Langage parallèle
- Perception
- Hypothèses
- Stress
- Obstacles environnementaux
- Bruit

##### **Culture, contexte et préjugés**

Nos expériences passées changent le sens du message que nous recevons. Notre culture, le contexte et les préjugés peuvent être bons car ils nous permettent d'utiliser nos expériences passées pour comprendre quelque chose de nouveau, c'est quand ils changent le sens du message alors qu'ils interfèrent avec le processus de communication.

##### **Nous-mêmes**

Se concentrer sur nous-mêmes, plutôt que les autres personnes peut être source de confusion et de conflit. Certains des facteurs qui provoquent ce comportement sont sur le réflexe défensif (on sent que quelqu'un nous attaque), la supériorité (nous pensons que nous savons plus que l'autre), et l'égo (nous pensons que nous sommes au centre de l'activité).

##### **Message**

Pendant la transmission d'un message de deux choses seront reçues par le récepteur :

- Le contenu : mots réels ou des symboles
- Le contexte : la façon dont le message est transmis.

**Le contenu** : Les distractions se produisent lorsque nous nous concentrons sur les faits plutôt que l'idée. Nos établissements d'enseignement renforcent ceci avec des tests et des questions. Les distractions sémantiques se produisent si un mot est utilisé différemment que vous le préférez. Par exemple, le mot président a la place de Mr ou Mme le président ce qui risque de vous concentrer sur le mot et non le message. Nous sommes tous tenté d'interpréter la signification des mots différemment, des messages même simples peuvent être mal compris.

**Le contexte** : La manière dont le message est remis appelé **paralanguage, communication non-verbale ou gestuelle**, par exemple :

- La tonalité/intonation de la voix
- Gestes
- Expressions du visage
- Prenez garde! Nous avons souvent plus confiance dans le paralanguage que dans la langue!

##### **La perception**

Si nous nous sentons qu'une personne parle trop vite, pas couramment, n'articule pas clairement, etc., nous pouvons rejeter cette personne. De plus, nos attitudes préconçues ont une incidence sur notre capacité d'écoute. Nous pouvons écouter sans discernement des personnes de haut statut et rejeter celles de statut inférieur.

##### **Hypothèses**

Nous tenons pour acquis que l'impulsion d'envoyer des informations utiles est automatique. Ce n'est pas vrai! Trop souvent, nous pensons que certaines informations n'ont pas de valeur aux autres ou qu'ils sont déjà au courant.

##### **Stress**

Les gens ne voient pas les choses de la même manière en situation de stress. Ce que nous voyons et nous croyons à un moment donné est influencé par nos cadres de références psychologiques - nos croyances, valeurs, connaissances, expériences, et objectifs.

##### **Obstacles environnementaux**

La lumière vive, une personne séduisante, les curiosités rencontrées, ou tout autre stimulus fournit une distraction potentielle. **Le bruit** est particulièrement gênant : cela empêche une communication claire. L'expéditeur et le destinataire doivent tous deux être capables de se concentrer sur les messages envoyés à l'autre.

#### 4.1.6 Dépasser les obstacles de communication

##### Outils pour dépasser les barrières de communication

Pour une communication efficace, il est important de faire une planification qui implique une stratégie pour surmonter ces obstacles de communication. Les 'outils' suivants sont très importants : **l'écoute**, le **questionnement** et les **commentaires**. En particulier en tant que formateur, 'plaideur' ou communicateur d'une certaine question, en général, il faut être conscient de votre capacité à écouter, à interroger et à fournir des commentaires. Tout cela paraît logique en effet, mais c'est l'une des tâches les plus difficiles à entreprendre lors de la communication de la méthode des voies de migration pour conservation.

Lorsque nous développerons le thème de la stratégie de plaidoyer, nous reviendrons sur les obstacles de communication et les outils qui aident à surmonter ces obstacles. Enfin, une question très importante doit être abordée quand on parle de communication, c'est la question du langage du corps, ce qui sera expliqué après avoir décrit l'écoute, le questionnement et la rétroaction.

##### **Outil 1 : Ecouter**

L'écoute est bien plus qu'une technique pour entendre les paroles d'un orateur, il s'agit de se connecter sur les préoccupations les plus profondes et la valeur intrinsèque d'une personne. Nous pourrions également dire que nous recevons le don inestimable qui accompagne l'écoute : le défi de changer nos propres attitudes. Mais nous reviendrons à ce plaidoyer lors de la discussion. Tout d'abord quelques lignes directrices sur l'écoute active et efficace :

##### **Mode d'emploi pour une écoute efficace**

- **Concentrez-vous sur l'audition et la compréhension de l'autre**  
Il ne faut pas commencer à préparer votre réponse alors que l'autre parle, mais se concentrer sur l'autre personne et essayer de comprendre ce qu'il veut vous dire. Faites attention aux mots et aux gestes. Regardez l'expression du visage, les hésitations, etc. pour comprendre la valeur émotionnelle de ce que dit l'orateur.
- **Ne vous arrêtez pas d'écouter lorsque vous entendez certains mots clés (drapeaux rouges),**  
Vous perdrez le contact avec le parleur et ne parviendrez pas à le comprendre.

- **Ne croyez pas trop facilement que vous puissiez prédire ce que le locuteur sait ou veut dire**  
Il est mieux d'écouter et de savoir avec certitude si elle est vraie ou non.
- **Ne faites pas semblant que vous avez compris ce que l'orateur dit quand vous ne l'avez pas compris**  
Cela vous aidera et les autres membres du groupe quand vous expliquez à l'orateur où et quand vous vous êtes perdu et de demander une clarification. Les questions de clarification contribueront également à l'orateur pour explorer tous les aspects d'un problème.
- **Ne pas être sur la défensive et ne pas interrompre ou discuter**  
Les arguments de l'orateur dès qu'il / elle conteste l'une de vos idées favorites, les valeurs, les points de vue. Continuer d'écouter et de découvrir les points de vue de l'autre personne, afin que vous ne compreniez mieux, peut apprendre, et peuvent réagir de manière constructive.
- **Vérifiez régulièrement**  
... si vous avez vraiment bien écouté, et si votre interprétation des paroles de l'orateur est juste. Une bonne façon de le faire est de réaffirmer ainsi ou résumer les arguments essentiels de l'information donnée. Un bon résumé est court, ne donne que les éléments essentiels de ce que dit l'orateur, l'orateur est invité à réagir et à corriger si nécessaire.

[Voir l'exercice 'Ecouter par paires' (chapitre 7.3).

##### **Outil 2 : Le questionnement**

Le questionnement est au cœur de la communication, et donc également important pour la facilitation, l'enseignement, la formation et le plaidoyer. Dans presque toutes les méthodes de formation, les questions jouent un rôle important. Presque toutes les techniques de formation (conférences, de discussions plénières, travail en petits groupes, étude de cas, jeux, etc.) sont efficaces si les questions qui vont avec sont pertinentes. Le questionnement est l'un des moyens les plus efficaces pour stimuler les processus de pensée et d'apprentissage.

Différentes sortes de questions suscitent différents types de réponses. Cela vaut pour la communication en général, mais surtout en tant

que plaideur ou formateur, pour un résultat spécifique, le questionnement peut façonner votre formation ou le processus de plaidoyer. Choisir volontairement un type de question peut satisfaire le résultat que vous avez en tête pour ce moment précis ou ce moment de la formation :

### Types de Questions

- 1. Questions incitatives ou de rappel :** les questions qui demandent des infos: Quoi, qui, quand, où? Les participants à la discussion ou à la formation sont invités à mobiliser leurs connaissances, leurs expériences antérieures et de les partager avec les participants ou leurs collègues.
- 2. Questions d'analyse ou de compréhension :** questions qui stimulent les participants à manipuler l'information : mettre en relation des faits et détecter des relations: comment, pourquoi, dans quelles conditions? Ces questions conduisent à la compréhension des relations sous-jacentes, les causes et conséquences.
- 3. Questions d'interprétation ou d'évaluation :** questions qui demandent d'évaluer l'information, de leur donner une signification, de tirer des conclusions en matière d'action possible ou nécessaires à prendre : à quelle conclusion cela vous amène? Comment évaluez-vous la situation? Quelles mesures pourraient ou devraient être prises pour résoudre ce problème? Le participant est prié d'indiquer et de soutenir son point de vue sur la question analysée.

Quand c'est possible, les questions doivent être préparées à l'avance et les réponses attendues.

En général, ces questions *devraient* :

- Etre bien choisies
- Eveiller la curiosité
- Concerner les participants
- Conduire à la pensée créatrice
- Etre utiles
- Etre visualisées.

Ces questions ne *devraient* pas :

- Conduire à des réponses oui/non
- Etre ambiguës ou difficiles à comprendre
- Conduire directement à des réponses 'justes'
- Etre répondues par le formateur/l'expéditeur du message/ le plaideur lui-même
- Etre changées une fois déclarées
- Soumises aux mêmes personnes tout le temps.

Il faut savoir dans quel cas choisir une question ouverte ou une question fermée. Les questions fermées conduisent à la recherche d'une réponse unique, par exemple, demander à quelqu'un de multiplier 2 par 2, ou en demandant son avis sur une situation spécifique. Les questions ouvertes stimulent la recherche d'un nombre de solutions réalisables ou d'actions.

Les questions sont normalement utilisées en série :

- **La résolution de problèmes :** une série de questions dans laquelle le type de questions change avec les étapes de la résolution de problèmes (collecte des informations sur un problème, l'analyse des causes, la recherche de solutions possibles).
- **L'investigation :** une série de questions qui sont adressées au même participant afin d'aider ce participant à creuser sa réponse plus profondément.

Il ya deux types d'investigation :

- **La suggestion :** l'utilisation d'indices (verbalement ou visuellement) pour stimuler la réflexion du participant.
- **Clarification :** le participant est le fait de prier d'expliquer, d'élaborer ou de clarifier sa réponse.



### Conseils pour les formateurs et problèmes d'adaptation régionale

L'animateur ou le formateur peut rediriger les questions des participants :

- a. Envers les autres participants afin de stimuler l'interaction des participants-participants (plutôt que la relation formateur-participants) et de promouvoir la résolution de problèmes en groupe.
- b. Pour le même et autre (s) participant (s) pour stimuler une analyse indépendante du problème et solliciter la pensée créatrice.

Les contributions des participants dans une discussion, un événement ou une formation devraient toujours être utilisées. L'animateur ne doit pas utiliser les réponses des participants seulement comme un point de départ pour sa propre explication sans intégrer les contributions des participants. Les réponses inattendues ou 'hors-piste' ne doivent pas être écartées.

### Outil 3 : Donner son avis

Quand une personne veut changer un certain comportement, il a besoin d'informations sur les points forts et faibles de l'autre personne ou groupe, mais doit également connaître les points

forts et faibles de son propre comportement. Les réactions des différents acteurs dans un processus d'anciens ou de nouveaux comportements sont les sources principales d'information. Sans s'en rendre compte, les personnes interagissent les unes avec les autres en permanence par commentaires, par gestes, par expressions faciales, etc., en réaction à ce que l'autre fait. Ce type d'évaluation est parfois très clair, mais souvent assez difficile à comprendre. animateurs, formateurs et conférenciers réagissent explicitement et

personnellement envers quelqu'un afin de l'assister à développer le comportement (par exemple, une certaine habileté) qu'il/elle veut.

Les commentaires, lorsqu'ils sont faits de façon correcte, stimulent et encouragent le récepteur (car il/elle se rend compte des progrès réalisés) et mènent à de nouvelles améliorations. Quelques indications pour donner des commentaires sont les suivants :

### Quelques indications pour donner son avis

1. Donnez vos commentaires sous la forme d'une description du comportement que vous avez observé. Reportez-vous à ce qu'une personne fait ici et maintenant. Décrivez ce que vous avez vu et entendu. Voyant son propre comportement par vos yeux, les autres identifieront les points forts et faibles. Ces descriptions précises des comportements réels sont plus utiles et moins menaçantes que les observations plus générales.
2. Présentez vos réactions sous la forme d'observations concrètes et demandez aux autres comment un tel comportement devrait être interprété. Évitez les interprétations! Votre interprétation peut être fautive et contaminer la communication ou détruire la confiance en soi du participant. Ainsi pourrions-nous dire 'vous balancez votre pied tout le temps, vous ne vous sentez pas à l'aise?' Plutôt que 'vous êtes nerveux'.
3. Évitez de parler en termes de bon et mauvais: Lorsque vous dites à quelqu'un que quelque chose est mauvais, cela laisse peu de marge à l'amélioration. Le libellé de vos commentaires en termes de 'plus ou moins' place l'autre personne sur un continuum et souligne la possibilité d'amélioration. 'Moins balancer votre pied m'aurait permis de mieux me concentrer sur ce que vous disiez' au lieu de 'vous êtes nerveux'.
4. Donnez les informations à l'autre personne, mais laissez-la la liberté de décider par elle-même la façon d'utiliser cette information. L'exploration en commun des moyens alternatifs pour améliorer quelque chose stimule et crée une liberté. Lorsque nous prescrivons à l'autre ce qu'il /elle devrait faire, cela enlève sa liberté de déterminer pour elle / lui-même, et la crainte d'échouer augmente.
5. Le commentaire devrait être donné pour servir les besoins de l'autre, pour aider les autres à découvrir comment ils peuvent s'améliorer. Soyez prudent de ne pas surcharger l'autre et ne donnez pas vos commentaires, juste pour montrer votre sagesse. Deux ou trois points bien choisis peuvent être beaucoup plus efficaces qu'une évaluation approfondie.
6. Rappelez-vous: Dans toutes les représentations, vous pouvez distinguer les points forts et faibles. Exposez les deux à la fois et pas simplement les points faibles.

#### L'importance de donner son avis

L'évaluation pendant un cours ou un événement peut avoir plusieurs fonctions et peut servir à diverses fins, telles que :

- Un contrôle sur la compréhension
- Vérifier un processus d'apprentissage
- Une auto-évaluation ainsi qu'une évaluation du formateur
- Un renforcement de l'apprentissage lui-même.

Le commentaire doit être spécifique à l'égard du sujet traité. En outre, par souci d'être mieux

compris, il est sage pour celui qui donne les informations, de :

- Indiquer quelle observation est à la base de la remarque,
- Informer sur comment ce commentaire a été interprété,
- Expliquer l'effet qu'il/elle a observé.

Évitez de juger le comportement des gens ou de leurs expressions sans un contrôle sérieux de l'observation que vous avez fait et l'interprétation que vous lui avez attribuée, car l'observation et

### Points à se rappeler quand on donne son avis

- Nous ne pouvons donner de commentaires utiles à une personne si elle sait que nous l'acceptons et l'apprécions en tant que personne.
- Il est important qu'un climat de confiance et d'appréciation mutuelle soit établi lorsque le commentaire est donné. Cela ne peut exister que si nous donnons un commentaire authentique, aussi bien positif que négatif.
- Le commentaire doit être accordé uniquement si la personne veut savoir comment les autres le voient lui et s'il a demandé des commentaires. Il devrait être offert, non pas imposée à une personne.
- Le commentaire devrait traiter de ce qu'une personne a fait, à savoir leur comportement et non leur motivation.
- Il est souvent préférable de présenter des commentaires négatifs comme nos propres problèmes, un partage de nos sentiments personnels quand quelque chose est arrivé. Par exemple, 'Je me sentais écrasé, humilié quand vous m'avez interrompu et écarté ma suggestion tout à l'heure', et non pas 'Vous essayez toujours de faire en sorte que les gens sentent qu'ils n'ont rien à apporter'. (Seule la personne concernée sait vraiment pourquoi elle a agi comme elle l'a fait).
- Chacun doit exprimer seulement ses propres sentiments et ne pas présumer que tout le groupe a ressenti cela. D'autres peuvent le dire pour eux-mêmes s'ils le faisaient.
- Le commentaire devrait traiter des choses qui peuvent être changées. 'Je pense qu'il serait plus facile de vous écouter si vous sépariez vos arguments'. Et non pas 'Votre accent me rend fou', ou 'Je n'aime pas la forme de votre ...!'

l'interprétation précèdent votre jugement et peuvent interférer avec votre appréciation finale!

Ne vous absteniez pas de donner votre avis, les informations communiquées peuvent fournir une occasion d'apprentissage très utile.

#### 4.1.7 Le langage du corps

Nous avons déjà mentionné qu'il est important de réfléchir aux gestes, expressions faciales, etc. Beaucoup de chercheurs soulignent que **80%** de la communication passe par le langage du corps. Si tel est le cas, il est compréhensible que nous devions prendre grand soin de la manière dont les messages sont délivrés! .. Surtout en étant un formateur ou un plaideur pour une certaine cause, par exemple la promotion de la méthode des voies de migration pour la conservation.

L'utilisation des yeux, des gestes, des expressions faciales et le ton de la voix, ont tous plus d'impacts sur une conversation que le montant effectif de mots. C'est ce que nous appelons le paralangage (se rapportant aux barrières de communication).

Chaque culture possède son langage du corps propre. Par exemple, comment les gens se saluent varie suivant les cultures. Dans les cultures

américaines et européennes, les gens communiquent par contact visuel constant, dans certaines cultures africaines et asiatiques, le contact visuel prolongé peut être considéré comme trop autoritaire ou intime.

Si en tant que communicateurs une grande attention est accordée à l'utilisation de notre langage du corps, nous devons développer des façons de faire comprendre que nous sommes à l'écoute, que nous sommes intéressés et réduire les chances d'insulter les autres cultures de manière non intentionnelle.

Il est très important pour tous les communicateurs d'être disciplinés dans l'observation du langage corporel. Être attentif au 'non-dit', est aussi important que d'entendre les discussions verbales. La posture de l'orateur, le déplacement d'un bras ou d'une jambe, le regard vers le bas, le changement de ton ou l'expression du visage sont des appels aux sentiments non-dits. A travers le langage corporel, le conférencier, animateur ou 'plaideur' peut recueillir des renseignements utiles sur la façon dont les gens répondent.

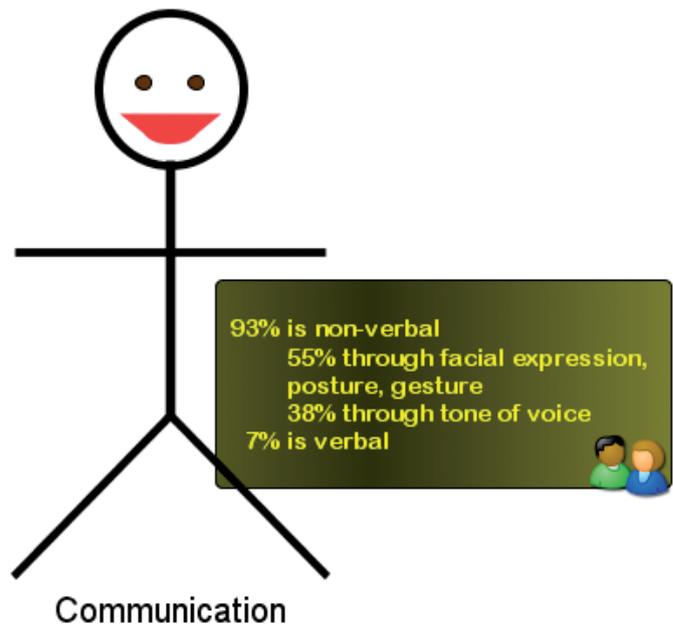
Ces formes de communication offrent au communicateur l'occasion non seulement de répondre aux questions, mais aussi de comprendre

et de répondre aux besoins intérieurs qui animent et motivent le conflit ou le problème.

Maintenant que nous avons discuté les bases même de la communication, nous devons nous concentrer davantage sur le plaidoyer en faveur de la méthode des voies de migration. Toutefois, il est important d'être conscient que les questions soulevées au sujet de l'apprentissage, l'écoute, le questionnement, le commentaire et le langage du corps sont extrêmement importantes pour le plaidoyer, pour connaître les démarches

entreprises dans la voie de migration et avoir un impact au niveau institutionnel. Aussi, le chapitre sur le développement du curriculum donne des conseils très importants à cet égard, en particulier la présentation PowerPoint et l'évaluation des besoins de formation. Enfin, pour une communication efficace, vous aurez besoin de faire une analyse des intérêts des intervenants et de leurs besoins : la communication ne sera efficace que si elle est pertinente pour toutes les parties impliquées.

*Maintenant que nous avons discuté les bases même de la communication, nous devons nous concentrer davantage sur le plaidoyer en faveur de la **méthode des voies de migration**. Toutefois, il est important d'être conscient que les questions soulevées au sujet de **l'apprentissage, l'écoute, le questionnement, le commentaire et le langage du corps** sont extrêmement importantes pour le **plaidoyer**, pour connaître les démarches entreprises dans la voie de migration et avoir un impact au niveau institutionnel. Aussi, le chapitre sur le **développement du curriculum** donne des conseils très importants à cet égard, en particulier la présentation PowerPoint et l'évaluation des besoins de formation. Enfin, pour une communication efficace, vous aurez besoin de faire une analyse des intérêts des intervenants et de leurs besoins: la communication ne sera efficace que si elle est pertinente pour toutes les parties impliquées.*



# 5. Plaidoyer

## 5.1 Qu'est-ce que le plaidoyer?

### 5.1.1 Communication et plaidoyer

Le titre de ce module est 'Communication sur les concepts de voies de migration pour la conservation'. Cela signifie que nous avons besoin de savoir quelque chose sur le fond de la façon dont les gens communiquent, mais aussi ce qu'ils font avec cette information après avoir reçu le message. Nous avons donc besoin d'en savoir un peu comment les gens apprennent, ou en d'autres termes comment ils digèrent l'information et faire comprendre quelque chose. En partie qui a été couvert dans la Session 1 : l'apprentissage (Chapitre 1), où nous avons donné avec plus d'attention la façon dont les adultes apprennent et les différents styles d'apprentissage dont ils disposent. Dans l'un des exercices, nous avons également démontré le bénéfice d'apprendre ensemble - combien plus d'expertise que vous avez évidemment ensemble. Mais apprendre c'est ensemble, vous avez à être un peu d'un avocat, parfois, vous devez donc communiquer pour une cause, par exemple, communiquer la raison pour laquelle il est essentiel de faire en premier lieu une étude d'impact environnemental avant la construction d'un centre d'accueil dans une aire protégée de zones humides.

La communication implique une planification, le développement de visions, la fixation d'objectifs, le suivi, l'adaptation et l'évaluation. Ces mesures seront examinées plus loin dans ce chapitre (Chapitre 6.1). La communication est un mélange dynamique d'écoute, d'apprentissage, en donnant des informations et le plaidoyer, et parfois le lobbying. Le plaidoyer est un terme qui doit être défini.

### 5.1.1 Définitions du plaidoyer

Le plaidoyer est extrêmement important lorsque nous parlons de 'communiquer sur la méthode des voies de migration'. Le plaidoyer est l'acte d'argumenter au nom d'une question particulière, une idée ou une personne. Un plaideur est une personne qui fait cela. Mais, cette définition du dictionnaire n'est en fait pas la définition que beaucoup d'organisations utilisent. Des recherches récentes sont plus holistiques (par exemple,

Tearfund 2002) et voient les différents rôles du plaidoyer, alors que Wageningen International le décrit comme la facilitation d'un processus. Cependant, nous convenons également qu'il est important d'aborder ces rôles s'il y a lieu de les considérer comme des rôles d'animateur ou des rôles de plaideur.

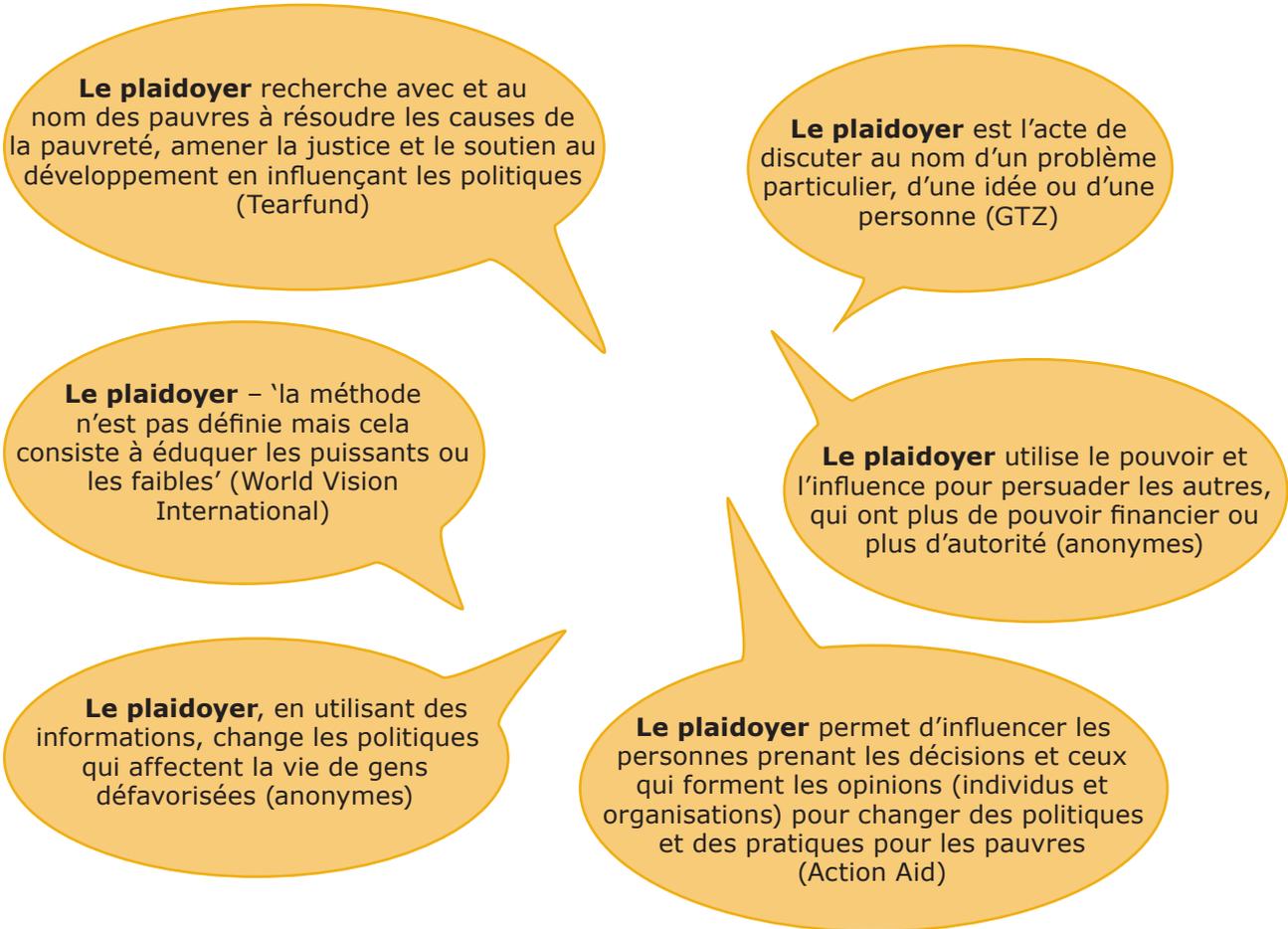
En regardant le plaidoyer de loin, la définition est plus large, les définitions qui peuvent même différer d'organisation à organisation. La croissance rapide de la formation au plaidoyer dans la dernière décennie a suscité une grande variété de définitions, approches et stratégies. Certaines définitions font référence aux changements de politique ou des aspects techniques de plaidoyer tandis que d'autres se réfèrent explicitement au pouvoir. La plupart des définitions comprennent qui doit faire un plaidoyer et qui est censé bénéficier de ce plaidoyer.

Une perspective plus large sur ce que signifie le plaidoyer et ce qu'elle signifie pour les différents experts et organisations internationales peut vous aider dans l'élaboration d'un processus de planification pour communiquer sur la méthode des voies de migration. Quand vous lisez la liste des nombreuses définitions existantes, vous comprenez que l'action sociale n'est pas seulement d'arriver à la table avec une nouvelle série d'intérêts, il s'agit de changer la taille et la configuration de la table pour accueillir un nouvel ensemble d'acteurs, ce qui revient à organiser un processus avec plusieurs parties prenantes.

Un plaidoyer efficace montre du doigt les déséquilibres de pouvoir et participe aux changements de pensée, et débouche sur l'apprentissage en collaboration avec ces acteurs. Elle requiert différents rôles du plaideur dans le processus d'élaboration d'une vision et d'une stratégie de collaboration avec les intervenants. Certaines définitions des différentes organisations et des experts sont indiquées dans l'encadré 5.1.

De nombreuses définitions d'organisations et d'experts sont plus centrées sur la réduction de la pauvreté, qui dans de nombreux pays est extrêmement importante concernant l'utilisation rationnelle des zones humides et la protection des zones importantes pour les oiseaux, par exemple. Un militant du Pérou a déclaré : 'Une partie de la

**Encadré 5.1 Quelques définitions du plaidoyer par différentes organisations**



confusion au sujet du plaidoyer à, avoir avec la façon dont le concept a été importé de l'extérieur comme s'il s'agissait d'une nouvelle technologie - comme si nous ne le connaissions pas déjà'.

définition convenue ou, mieux, une définition qui soit bien comprise par tout le monde. Non seulement les voies de migration ont besoin d'une définition comprise, aussi, la 'sensibilisation' doit être comprise par toutes les parties prenantes concernées.

**En ce qui concerne la communication sur les concepts des voies de migration, quelle serait la définition la mieux adaptée?**

[Référez-vous à l'exercice 'Définir le plaidoyer' (chapitre 7.4).

Les organisations de protection de la nature ont leur propre description pour le plaidoyer. Comme il est souligné dans le module 1, il est extrêmement important d'avoir une définition claire de ce qu'est une voie de migration et l'application du mot de voie de migration, comme les différentes régions appliquent le concept de voie de migration de différentes façons. Ensemble avec vos intervenants, vous avez besoin d'arriver à une

Le plaidoyer est:  
Défendre des intérêts  
Se faire entendre par quelqu'un  
Influencer les puissants

**Le but du plaidoyer est de:  
Remporter votre cause pour le bénéfice de votre groupe cible**

La planification d'un plaidoyer exige une évaluation de ce que les différentes parties prenantes comprennent quand on parle de la nature, la conservation, la migration des oiseaux, des réseaux écologiques, les corridors, couloirs migratoires, les accords internationaux, etc. Si les définitions ne sont pas claires, et pas comprises, vous pouvez faire une planification parfaite mais elle sera vouée à l'échec ...

## 5.2 Les bases du plaidoyer

Il est bien d'avoir quelques notions de base sur le plaidoyer :

1. Le plaidoyer est d'influencer les gens, les politiques, structures et systèmes afin d'apporter des changements
2. Il influence les personnes au pouvoir pour qu'elles agissent de manière plus équitable.
3. Le plaidoyer peut être fait directement par les personnes touchées par l'injustice ou en leur nom, ou par une combinaison des deux.
4. Tout le monde peut entreprendre un travail de sensibilisation - il n'a pas besoin d'être confiée à des professionnels ou des experts.
5. Les activités du plaidoyer incluent de nombreuses activités différentes telles que le lobbying, la mobilisation, l'éducation, la recherche et la mise en réseau.
6. Il peut être fait seul, avec un groupe de personnes ou dans le cadre d'un réseau.
7. Il peut être spontané ou planifié avec soin, une intervention ponctuelle ou un processus continu.
8. Il s'attaque aux causes profondes de la pauvreté et de l'injustice ou l'utilisation peu judicieuse des ressources.
9. Il peut contribuer à générer davantage de ressources pour les travaux de développement.

### **Prenez garde!**

Le plaidoyer doit reconnaître que les parties prenantes moins puissantes sont des agents de changement dans leur propre collectivité, parce qu'on pourrait affaiblir encore plus les personnes en parlant pour eux, surtout sans consultation, participation ou accord. C'est pourquoi il est important que nous abordions le rôle d'un plaideur. Nous le ferons dans les paragraphes ci-dessous.

Lorsque vous planifiez votre processus de plaidoyer, il est important de prendre conscience de l'existence des trois approches en matière de plaidoyer :

- Plaidoyer pour ceux qui sont touchés par une situation
- Plaidoyer auprès des personnes touchées par une situation
- Plaidoyer de ceux qui sont touchés par une situation.

## 5.3 Les rôles d'un plaideur

Le plaidoyer se déroule sur plusieurs niveaux, partout où il y a une relation. Il varie en fonction de la question et des types de groupes impliqués (au niveau international ou au niveau de la famille). Les situations et les problèmes exigent tous les différents rôles d'un plaideur. En tant que défenseur de l'application de la méthode de conservation des voies de migration, vous devez examiner de nombreuses questions différentes. Vous devez faire face à la situation à un niveau local (par exemple la protection d'une zone humide d'importance internationale, protégeant ainsi l'habitat de nombreuses espèces d'oiseaux migrateurs et d'autres espèces, pour faire face à la gouvernance régionale et institutionnel, ainsi que la gouvernance au niveau national. De plus de votre zone humide ou de la ZICO que vous protégez fait partie d'un réseau nécessaire pour les oiseaux migrateurs. En tant que tel vous devez gérer des paramètres institutionnels et des accords au niveau international et vous engager dans un processus avec les parties prenantes ayant des historiques très différents.

La figure 5.1 montre les différents rôles qu'un plaideur peut prendre (adapté de Tearfund 2002). Plus tard nous discuterons également les différentes étapes nécessaires en ce qui concerne le plaidoyer et les différents rôles du plaideur ou de l'animateur (qui n'est pas nécessairement la même personne).

## 5.4 'Plaidoyer et Pouvoir' et 'Plaidoyer et Rang'

### 5.4.1 Pouvoir et rang

Le plaidoyer comporte non seulement le rôle du plaideur, mais aussi les caractéristiques et le rôle de votre 'cible' ou ceux 'au pouvoir'. Ces 'cibles' de votre travail de plaidoyer ont le pouvoir et ils ont aussi une 'somme de privilèges' ou un certain rang qui leur est donnée par la société (Buchana & Badham 1999).

Le pouvoir peut être défini comme ayant les moyens politiques, juridiques ou financiers pour être en mesure d'influencer un cours particulier d'événements. Certaines personnes ou même les organisations ont également un rang plus élevé au pouvoir. En partie, tout simplement parce qu'ils ont le pouvoir, mais parfois ils ont un rang plus élevé, ce qui rend la personne plus influente, est fourni

○ =partie affectée    ● =cibles/les puissants    ☺ =plaideur/animateur

Rôle	Caractéristiques	Visualisation
Représente	Parle au nom des gens	○ ☺ → ●
Accompagne	Parle avec les gens	○ ↘ ☺ → ● ○ ↗
Donne du pouvoir	Permet aux gens de parler pour eux-mêmes	☺ ○ → ●
Agit comme médiateur	Facilite la communication entre les gens	○ ↔ ☺ ↔ ●
Modélise	Montre les pratiques aux gens/décideurs	○ ○ ○ ○ ☺
Négocie	Négocie quelque chose	☺ → ●
Construit un réseau	Provoque des coalitions	○ ↔ ☺ ○ ↔ ○ ↔ ○
Facilite	Facilite les interactions entre les gens	

**Figure 5.1:** Rôles possibles du plaideur (adapté de Tearfund 2002).

par ou en accord avec la société. Un exemple : vous obtenez un certain rang en raison de votre rôle dans une hiérarchie formelle ou de l'expérience que vous avez. L'administrateur reçoit un rang plus élevé que son secrétaire. Il/elle a plus de pouvoir, c'est tout simplement la situation, il est considéré comme un rang élevé. Peut-être que la société donne à un homme un rang encore plus élevé augmentant ainsi son influence pour changer les situations. Donc, en plus au **rang de la situation** d'être un administrateur, le niveau de pouvoir le directeur peut être plus grand parce qu'il est un homme. Sexe, classe d'âge, origine ethnique, apparence, sont tous appelés **rangs sociaux**. En outre, le Directeur pourrait être plein d'assurance, ce qui lui donne un **rang personnel** élevé.

'Notre directeur' est devenu une personne très influente : en partie parce qu'il a tout simplement un rang élevé dans la hiérarchie de son organisation ou société, et en partie parce qu'il a lui-même, et la société autour de lui, un rang élevé en termes de puissance. Ayant affaire à un directeur plutôt influent, il est utile qu'il partage votre point de vue sur l'importance de la protection de l'environnement, mais c'est un défi difficile s'il a pour objectif de drainer une partie des zones humides importantes pour les oiseaux migrateurs et de se concentrer sur le développement économique uniquement.

Beaucoup de temps peut être gaspillé si vous vous concentrez sur quelqu'un qui a le pouvoir officiel (rang de la situation élevé) et que quelqu'un d'autre prend réellement les décisions en coulisses (rang social élevé et en plus, peut-être, un rang personnel élevé).



### Conseils pour les formateurs et adaptation aux problèmes régionaux

*Les jeux de rôle sont très démonstratifs pour montrer les différences de pouvoirs et si vous êtes en face de rangs additionnels.*

#### 5.4.2 Problèmes clefs du pouvoir

Quelques **questions clés** sur le pouvoir - les questions importantes pour vous comme un 'plaideur'

- Le pouvoir est la capacité de faire quelque chose, même si vous devriez être empêché de le faire de par votre situation.
- Le pouvoir détermine qui prend les décisions et les décisions qui sont faites.

- Le pouvoir a trois facettes - **ouvert, fermé et invisible**, qui correspondent en gros aux trois types de défense des droits (**pour, avec et par** les personnes touchées par une situation).
- Il est important de dialoguer avec les trois facettes du pouvoir, et pas seulement la face ouverte (plaider pour les autres).
- Tout le monde a le pouvoir, mais les trois principaux types qu'on voit le plus souvent sont ceux affichés par des personnalités publiques prenant des décisions : le **pouvoir économique, l'autorité et le pouvoir exécutif**, et ceux-ci sont souvent utilisés avec abus.
- Il ya beaucoup d'autres formes de pouvoir, souvent cachées (à savoir donner aux gens un rang plus élevé en termes de pouvoir, comme nous en avons discuté ci-dessus), y compris l'information ou d'expertise, d'organisation ou de connexions, et d'avoir une voix légitime. En ce sens, chacun a le pouvoir. Collectivement, nous avons plus de pouvoir qu'en tant qu'individus.
- L'impuissance peut se produire parce que les gens sont dans une position où ils ne peuvent utiliser leur pouvoir, ou là où les autres ne reconnaissent pas le pouvoir qu'ils ont.
- **Le plaider, c'est utiliser une question de pouvoir et d'influence pour persuader les autres, qui ont généralement plus de pouvoir et d'influence en termes d'argent, de force et d'autorité, de faire ce que vous voulez qu'ils fassent.** C'est aussi comprendre et tirer le meilleur parti de la puissance dont vous avez déjà et d'utiliser votre pouvoir de manière légitime.

#### Le pouvoir et votre rôle de plaider

- Demandez aux gens d'être responsable de leur usage du pouvoir
- Essayez de changer l'utilisation qui en est faite
- Permettez l'accès au pouvoir par ceux qui en sont exclus
- Aidez les gens à visualiser quelle forme de pouvoir ils détiennent (la première étape du renforcement des pouvoirs).

[Voyez le paragraphe sur le développement stratégique du plaider, Etape n°2, l'outil du diagramme de Venn (paragraphe 6.2.2).



### Conseils pour les formateurs et adaptation aux problèmes régionaux

Pour être en mesure de s'attaquer aux différentes dimensions du pouvoir, il est nécessaire de comprendre qui détient le pouvoir dans votre situation, de façon formelle (en situation ou la personne qui a le pouvoir) et informelle (le rang social ou personnel qui a effectivement la puissance). La cartographie des rapports de force est un outil utile pour discuter et analyser la situation. Les participants découpent un cercle de papier pour chacun des groupes avec la taille du cercle relative à leur perception du niveau d'influence ou de pouvoir. Disposez-les en fonction de leurs relations les uns avec les autres. Si possible, les participants doivent d'abord identifier les types de pouvoirs que chaque groupe possède, et puis comment les participants peuvent être en mesure de les influencer, directement ou à travers les autres.

## 5.5 Plaidoyer et politique

### 5.5.1 Définir la politique

Lorsque le mot **politique** est mentionné, il produit différents effets. Certains diront que ce sujet ne devrait pas être abordé. D'autres vont le développer ....

Essayer de définir un sujet de controverse, comme la **politique** a besoin en fait un exercice comme nous l'avons fait lors de la tentative de définir les activités de plaidoyer. Pour une adaptation régionale, l'exercice suivant pourrait être appliqué :

### 5.5.2 Éléments clés de la politique

La politique est l'exercice du pouvoir et l'interaction des gens avec le pouvoir.

La définition étroite de la Politique (avec un grand 'P') se réfère à l'administration d'un État ou d'un pays et est limitée aux professionnels de la politique.

La définition large de la politique (avec un petit 'p') considère l'interaction de toutes les formes de pouvoir, ce qui arrive partout où il y a une relation. Tout le monde est donc politique et a le potentiel d'influencer ce qui se passe dans leur vie, leur communauté et leur pays.

Comme écologiste, militant, pacifiste, spécialiste de genre, etc. il vous faut utiliser la politique pour amener un changement dans la société.



### Conseils pour les formateurs et adaptation aux problèmes régionaux

Les participants se 'remuent les méninges', par binôme, ils écrivent les premières choses qui viennent à leur esprit quand ils pensent à la politique. Ils écrivent sur des cartes flash. Menez la discussion sur la base des réponses données. Ensuite, divisez les participants en trois groupes. Donnez à chaque groupe une définition de la politique comme indiquée ci-dessous et demandez-leur de répondre à la question 'Qui est impliqué dans la politique?' En se fondant sur la définition qu'ils ont reçue.

Comme cette question est controversée, il peut être nécessaire de résumer la discussion pour être sûr que tout le monde est satisfait avant de continuer.

#### Définitions possibles de la 'politique'

- Politique (P capital!): le gouvernement d'un état ou d'un pays
- politique: l'interaction de toutes les formes de pouvoir
- politique: l'art de vivre ensemble en communauté

## 5.6 Plaidoyer et Lobbying

### 5.6.1 Différence entre le plaidoyer et le lobbying

Bien que la plupart des gens utilisent les termes de façon interchangeable, il y a une distinction entre les activités de plaidoyer et de lobbying qu'il est utile de comprendre. Lorsque des particuliers ou des organisations plaident en leur nom propre ou au nom d'une certaine question, ils cherchent à influencer sur certains aspects de la société : ils font appel à des personnes sur leur comportement, les employeurs sur leurs contrats de travail, ou le gouvernement au sujet de ses lois. Le lobbying fait spécifiquement référence aux efforts de plaidoyer qui tentent d'influencer la législation. Le lobbying essaye d'influencer les politiques par contact direct avec les décideurs politiques.

## Lobbying

Effort systématique et informel pour influencer les preneurs de décision ou les puissants.

- Systématique: planifié
- Informel: non confondu avec les procédures formelles, mais influençant à d'autres niveaux (comme: personnel, non public, pas de média présent)

tactiques, des actions ou activités. Elles pourraient inclure la recherche et le travail des médias pour façonner la campagne et capter l'attention des gens au pouvoir par rapport à votre question. Mais à court terme ou à long terme, un processus de planification bien développé permet des résultats de plaidoyer efficaces.

Le plaidoyer envisage également l'évaluation des impacts, vous permettant ainsi de modifier votre stratégie, la campagne et/ou les activités si nécessaire.

### 5.6.2 Typologies

La position de le plaidoyer dans la sphère d'influence :

Moyens vers les Objectifs				
Sensibilisation	Influence			
	Renforcement des capacités	Plaidoyer		
		Lobbying		Plaidoyer commun
		Direct	Indirect	

#### Cycles de planification

Il y a plusieurs façons de visualiser et de décrire un cycle de planification. L'un de ces cycles est le cycle mis au point par WaterAid (Figure 5.2). Wageningen International a adapté le cycle en ajoutant l'adaptation et le suivi. Peu importe quel cycle de planification vous utiliserez, il vous suffit d'être conscient que vous passez par différentes phases ; ces phases, pour la plupart, ne suivent pas un ordre chronologique : les étapes pourraient fonctionner en parallèle, mais pourrait même signifier aller un pas en avant et deux pas en arrière.

Dans un cycle de planification, vous commencez toujours par un certain processus en raison d'un problème, vous commencez alors à effectuer une analyse correcte de la situation, qui inclut une analyse approfondie des acteurs concernés, les problèmes ou les questions en jeu et les causes et effets que les relations de ces questions ou problèmes pourraient avoir. Sur la base des causes et effets, vous abordez la question principale pour définir vos objectifs et choisir votre stratégie et définir vos 'cibles'. Vous devez revenir en arrière et surveiller, engager avec les intervenants pour savoir si la stratégie développée s'adapte aux problèmes et aux questions examinées. Peut-être qu'avec le temps, de nouveaux problèmes à résoudre s'ajoutent à ceux que vous aviez identifiés à la première analyse. Suivi et adaptation restent un facteur constant d'attention, aussi pour le plaidoyer.

### 5.6.3 Plan de plaidoyer

#### Réglementation interactive

De plus en plus, il y a une tendance à l'élaboration interactive des politiques. Cela est différent de la méthode de 'publicité persuasive' précédemment utilisée. La nouvelle méthode plus interactive nécessite une bonne planification de la communication. Elle exige une stratégie comportant des outils tels que les réunions publiques, des consultations et des tables rondes pour l'engagement des parties prenantes. Le processus de détailler les priorités, les intérêts et les droits grâce à la planification de défense est aussi importante que l'acte de les réclamer à travers une organisation politique. D'ailleurs, il est important d'identifier quels 'rôles du plaideur' répondent le mieux à la situation.

La planification du plaidoyer est l'élaboration d'une stratégie de changement global. Il s'agit, en fait, d'un plan à long terme qui incarne une vision et tient compte, d'où vous êtes, où vous voulez aller et comment vous pouvez y arriver. Un plan à moyen terme par des activités visant à influencer l'environnement politique et l'opinion publique serait appelé une campagne. Les activités de la campagne sont destinées à atteindre certains des objectifs de votre stratégie de plaidoyer. Des activités à court terme dans une stratégie plus globale du changement, conçu pour un moment précis et l'occasion, sont considérées comme des

La planification, comme nous l'avons appris du passé, nécessite l'implication des parties prenantes. La planification, de fait, est surtout une affaire de communication, d'écoute et surtout de compréhension. Mais au moment de planifier une stratégie de plaidoyer, la communication efficace est au centre de l'attention (par exemple la manière de communiquer la nécessité d'appliquer la méthode de la conservation des voies de migration) à côté de la question principale que vous souhaitez aborder. Un processus de planification de plaidoyer exige donc aussi une bonne planification de la conception de votre message et la méthode de plaidoyer que vous allez suivre.

### 5.6.4 Le cycle du plan de plaidoyer

Le cycle de planification ci-dessous est le cycle que nous recommandons pour l'utilisation lors des ateliers pour favoriser une approche par étapes

dans l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer pour l'application de la méthode des voies de migration pour la conservation. Ce cycle va nous guider à travers les différentes phases telles que celles décrites dans les paragraphes ci-dessus.

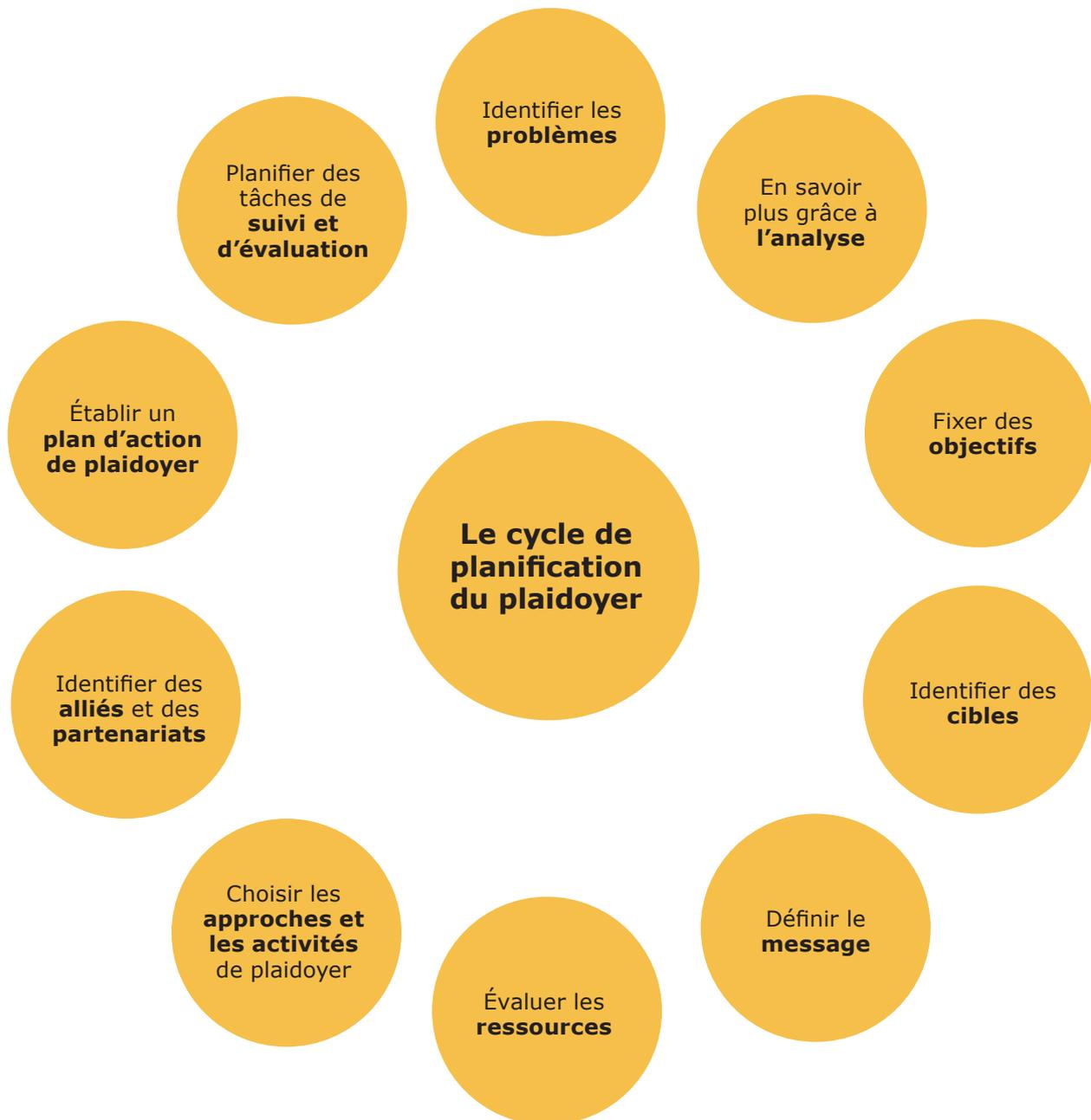


Figure 5.2 le cycle de planification (source : WaterAid).

Utiliser le cycle de planification pour développer une stratégie de plaidoyer : considérations sur la méthode des voies de migration

Les étapes décrites dans le cycle de planification contribuent à l'élaboration d'une stratégie de planification de plaidoyer. Nous allons maintenant passer par les différentes phases du cycle de planification de plaidoyer et discuter les différentes étapes de l'élaboration d'une stratégie pour faire connaître la démarche des voies de migration (chapitre 6).

Cependant, il est d'abord utile de mentionner que la méthode des voies de migration pour la conservation pose certaines difficultés lors de son application. C'est parce que les enjeux, objectifs, cibles, messages, ressources et méthodes sont nécessaires aux différentes parties prenantes de la voie de migration. En outre, les alliés et les partenaires devront être établis, peut-être simultanément, dans différents pays, et le plan de plaidoyer doit, peut-être, être divisé en plans distincts pour différents sites critiques le long de la voie de migration.

Planifier la conservation du Vanneau sociable

Le Vanneau sociable *Vanellus gregarius* est un oiseau dont la population baisse globalement et est menacée. Il se reproduit dans les steppes d'Asie centrale (Figure 5.3). Il existe deux populations,



**Figure 5.3** : Vanneau sociable *Vanellus gregarius* qui est équipé de bagues de couleur à la naissance dans les steppes du Kazakhstan (source : Maxim Koshkin, ACBK).

l'une qui migre à travers le Moyen-Orient et passe l'hiver dans le nord de l'Afrique orientale, l'autre se déplace vers le nord et sud-est de l'Inde et le Pakistan. Si on regarde la population qui d'Afrique, il est connu que certaines questions clés qui affectent l'état de conservation de cet oiseau comprennent :

- La réduction de l'habitat de reproduction à travers la conversion de steppes herbeuses en terres arables
- L'accroissement de l'aridité en Asie centrale
- La perturbation des zones de reproduction
- La chasse au Moyen-Orient pendant la migration

Cependant, très peu d'informations existent sur l'état de conservation des vanneaux d'Afrique, où ils vivent surtout au Soudan et en Érythrée. Ce manque d'information est également un 'problème'. Les objectifs et les cibles peuvent être définies pour ces deux questions clés ; en effet, un cadre d'action et des objectifs mesurables sont fournis dans le plan d'action par espèce du Vanneau sociable (AEWA 2004, CD 4). Toutefois, les Etats de la région sont ensuite encouragés à élaborer leurs propres plans d'action nationaux par espèce, aussi clairement les activités nécessaires seront très différents dans chaque zone. Il n'y a pas de reproduction en Afrique, donc pas besoin d'attirer l'attention sur la protection des habitats de reproduction à cet endroit ou bien consulter les populations locales sur les zones de nidification, etc.

Certaines activités de plaidoyer devront avoir lieu au niveau international ; ceci a été facilité pour le Vanneau sociable par un suivi par satellite, par lequel les oiseaux sont suivis dans leur déplacement en provenance du Kazakhstan à travers le Moyen-Orient, au Soudan, et retour au Kazakhstan (Figure 5.4). Cela a suscité une incitation pour le plaidoyer à différents niveaux, et la communication entre les chercheurs invités au Soudan et au Kazakhstan, par exemple.

Lorsque l'on observe le processus de développement stratégique du plaidoyer dans le chapitre 6, il est important de réfléchir à chacune des étapes pour les voies de migration. Pour les oiseaux migrateurs, le plaidoyer est nécessaire au niveau du site, au niveau national et au niveau de l'ensemble des voies de migration.



**Figure 5.4.** : Routes migratoires de deux Vanneau social *Vanellus gregarius* de la zone de reproduction au Kazakhstan vers les aires de destination de non-reproduction au Soudan (carte : Johannes Camp).

**Pour en savoir plus :**

- Ce chapitre est étayé par la présentation PowerPoint 'Plaidoyer'.
- Référez-vous également aux références sur le plaidoyer listées à la fin de ce module.
- Plan d'Action par Espèce du Vanneau social (AEWA 2004) : [http://www.unep-aewa.org/publications/technical\\_series/ts2\\_sociable\\_lapwing.pdf](http://www.unep-aewa.org/publications/technical_series/ts2_sociable_lapwing.pdf).
- Projet Wings Over Wetlands : [www.wingsoverwetlands.org](http://www.wingsoverwetlands.org).

# 6. Développement stratégique du plaidoyer

Etre stratégique veut dire :

- Avoir une vision à long terme
- Construire des alliances
- Avoir un but- et une approche orientée vers une action
- Fixer des priorités
- Avoir une consistance logique dans le déroulement des éléments de la stratégie pas à pas
- Gérer les activités, les budgets et les ressources humaines systématiquement.

## 6.1 Introduction aux 10 étapes du développement stratégique d'un plaidoyer

### 6.1.1 Expériences passées

Il y a beaucoup de leçons apprises dans l'élaboration de stratégies de plaidoyer ; certaines d'entre elles sont bien connues :

- Planifiez la stratégie de communication à venir, d'après les recherches, le suivi/évaluation, la documentation des processus et une stratégie de sortie.
- Commencez localement à un niveau modeste et reliez les questions soulevées, les problèmes abordés et les solutions proposées aux tendances actuelles, aux services et aux potentialités.
- Utilisez la compatibilité en amont des médias, par exemple vidéo théâtre, télévision.
- Diversifiez les niveaux opérationnels, par exemple théâtre local, journal de la ville, et TV ou radio nationales
- Utilisez des approches participatives dans la production médiatique, la gestion et la formation afin d'accroître l'appropriation locale et la crédibilité et, partant, l'efficacité, l'importance et la durabilité des programmes.

*Mais comment utiliser ces leçons apprises, appliquer les meilleures pratiques et les développer comme une stratégie? Les 10 étapes du développement de la stratégie de plaidoyer, décrites ci-après, serviront de guide pour 'faire connaître les concepts des voies de migration pour la conservation' et appuieront l'application des leçons apprises.*

### 6.1.2 Les 10 étapes

Les 10 étapes pour l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer sont tirées du cycle de planification de plaidoyer. Chaque étape comprend également la description des outils, qui seront appliqués dans une certaine mesure au cours d'un atelier. Les étapes correspondent aux phases du cycle. La description des étapes montre aussi les phases correspondantes de planification. Le suivi et l'adaptation sont très importants pour toutes ces étapes. En tant que tel, un contrôle permanent oblige à regarder en arrière à chaque étape. L'étape 1 implique, par exemple, l'identification des enjeux. Il va sans dire que, même dans l'étape 9, ces questions sont aussi d'actualité.

Il est important de souligner que les étapes 7, 8 et 9 ne sont pas prises en compte dans le cycle de planification du plaidoyer. Ces étapes se concentrent sur la mise en œuvre effective du plan d'action.

L'étape 10 évalue la planification proprement dite ainsi que le processus de mise en œuvre, tandis que la dernière phase du cycle de planification de plaidoyer se concentre davantage sur la préparation d'un plan de suivi et d'évaluation.

## 6.2 Les 10 étapes du développement stratégique d'un plaidoyer

Les 10 étapes du développement stratégique d'un plaidoyer (adaptées de la GTZ)

<b>Phase 1 Evaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyse de la situation, identification du problème</li> <li>2. Analyse des connaissances, attitudes &amp; pratiques des acteurs</li> <li>3. Fixer les objectifs</li> </ol>
<b>Phase 2 Planification</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Développement de la stratégie de communication</li> <li>5. Participation des groupes stratégiques</li> <li>6. Choix des médias et combinaisons</li> </ol>
<b>Phase 3 Production</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Design du message</li> <li>8. Production médiatique &amp; pré-test</li> </ol>
<b>Phase 4 Action et Réflexion</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Performance des médias et application de terrain</li> <li>10. Documentation, suivi et évaluation</li> </ol>

### 6.2.1 Etape n°1 : analyse de la situation et identification de problème

#### Etape n°1 Analyse de la situation et identification de problème

L'analyse de la situation, qui comprend une analyse des parties prenantes approfondie et l'analyse du problème, est le point de départ d'une bonne conception du plan de plaidoyer. C'est le processus de compréhension de l'état, des tendances et des questions clés touchant les personnes et les moyens de subsistance des gens, des écosystèmes ou des institutions dans un contexte géographique donné à n'importe quel niveau (local, national, régional, international). De nombreuses leçons apprises et techniques appliquées de l'Evaluation Rapide Participative (ERP) sont utiles pour effectuer une analyse de la situation.

**Question : Connaissez-vous des outils d'ERP? Avez-vous déjà avec l'un de ces outils ou plusieurs?**



#### Conseils pour les formateurs et problèmes d'adaptation régionale

- Demandez aux participants quels sont les outils qu'ils connaissent et qu'ils peuvent expliquer l'outil et pourquoi cet outil est utile pour l'analyse de la situation (qui comprend l'analyse des parties prenantes).
- Allez sur <http://portals.wi.wur.nl/msp> pour un aperçu des outils et des méthodes autres que l'ERP.
- Les résultats de l'analyse des intervenants à l'étape 1 peuvent, dans le même temps, être facilement combinés avec une analyse des Connaissances/Attitudes/Pratiques (CAP) des acteurs ou groupes concernés (étape 2) et la formulation d'objectifs de communication spécifiques aux situations (étape 3).
- Lors d'un atelier (voir PowerPoints du Module 3), l'analyse de la situation doit être examinée plus en détail, par exemple pour illustrer comment l'analyse des parties prenantes fait partie de l'analyse de la situation.

#### Outils d'analyse de situation et identification de problème

*Carte des causes et conséquences ou arbre à problèmes*

**Objectif :** Comprendre les causes ou les raisons qui contribuent à un problème ou une question particulière, ou pour identifier les effets ou impacts d'un changement particulier.

#### Étapes :

- Commencez par mettre le sujet - avec un symbole, une photographie ou en paroles - dans le centre d'un groupe (sur le sol ou un grand tableau Padex). Pour bien fonctionner, le sujet doit être précis.
- Demandez ce qui s'est passé à la suite de cette (activité ou événement), à la fois positif et négatif. Ces conséquences sont indiquées comme des symboles ou des mots, placés sur le diagramme pour montrer comment la cause et l'effet sont liés, avec des flèches ou des lignes.
- Si l'information quantitative est nécessaire, alors des questions peuvent être posées sur les montants liés à chaque impact qui a été identifié.
- Vous pouvez également demander si l'impact a été le même pour tout le monde et symboliser ce fait sur la carte, avec les différents groupes

- Vous pouvez utiliser des diagrammes déjà faits pour les comparer et susciter un débat sur les raisons des changements et quel est le taux de changement.

- Si plusieurs diagrammes sont faits avec des groupes différents une synthèse est nécessaire, ils peuvent être compilés dans un seul schéma, ce qui constitue alors la base de discussion (par exemple, comme dans la figure 6.1).

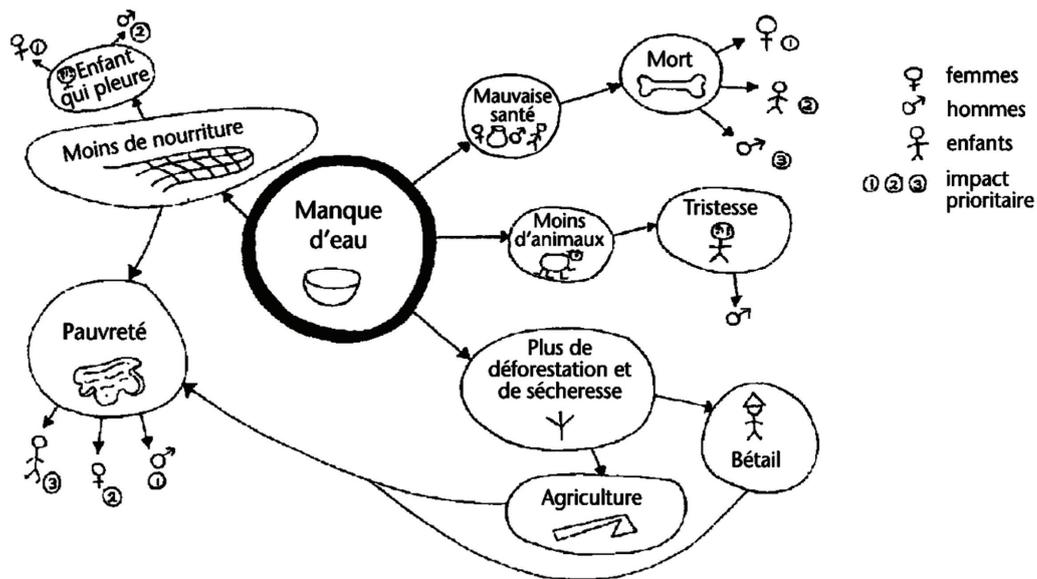


Figure 6.1 : Exemple de diagramme des causes et conséquences (source : IFAD).

Les résultats de l'analyse des parties prenantes et de l'identification de problèmes peuvent aussi être présentés sous forme d'un arbre à problème, comme dans la figure 6.2, il s'agit d'un arbre à problème au sujet de la production de poisson.

Développer un arbre à problème pour le Pélican Blanc

Les arbres à problème sont également utiles pour l'utilisation des concepts des voies de migration pour la conservation, ce qu'illustre bien l'exemple du Pélican blanc *Pelecanus onocrotalus*. Le Pélican blanc vit dans toute la région de l'AEWA en quatre populations principales (Figure 6.2). Il est principalement associé aux zones humides d'eau douce, mais on le trouve aussi dans les zones humides côtières d'eau saumâtre. Il se nourrit presque exclusivement de poisson, souvent par pêche en coopération. Les pélicans se reproduisent en colonies, généralement sur des îles exemptes de prédateurs, et ils sont grégaires à toutes les étapes de leur cycle de vie, ayant également des dortoirs en colonie (Figure 6.3). Lorsqu'ils ont deux semaines, les juvéniles sont recueillis dans les crèches et après quatre semaines, ils peuvent marcher et nager librement.

La vulnérabilité du pélican par rapport à ses exigences d'habitat de reproduction, est un enjeu important pour la protection de plus en plus

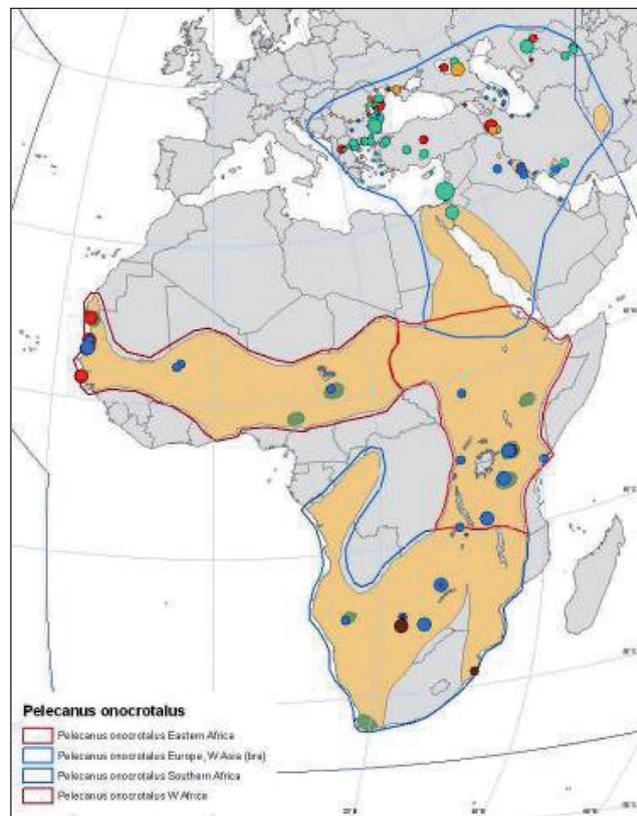


Figure 6.2 : Répartition du Pélican blanc *Pelecanus onocrotalus* dans la région de l'AEWA.



**Figure 6.3** : Pélicans blancs *Pelecanus onocrotalus* sur un dortoir commun près de leur site de reproduction à Djoudj au Sénégal ; les pélicans savent bien profiter des courants ascendants, et utilise cette méthode de vol durant leur migration (source : Wetlands International Bureau Afrique).

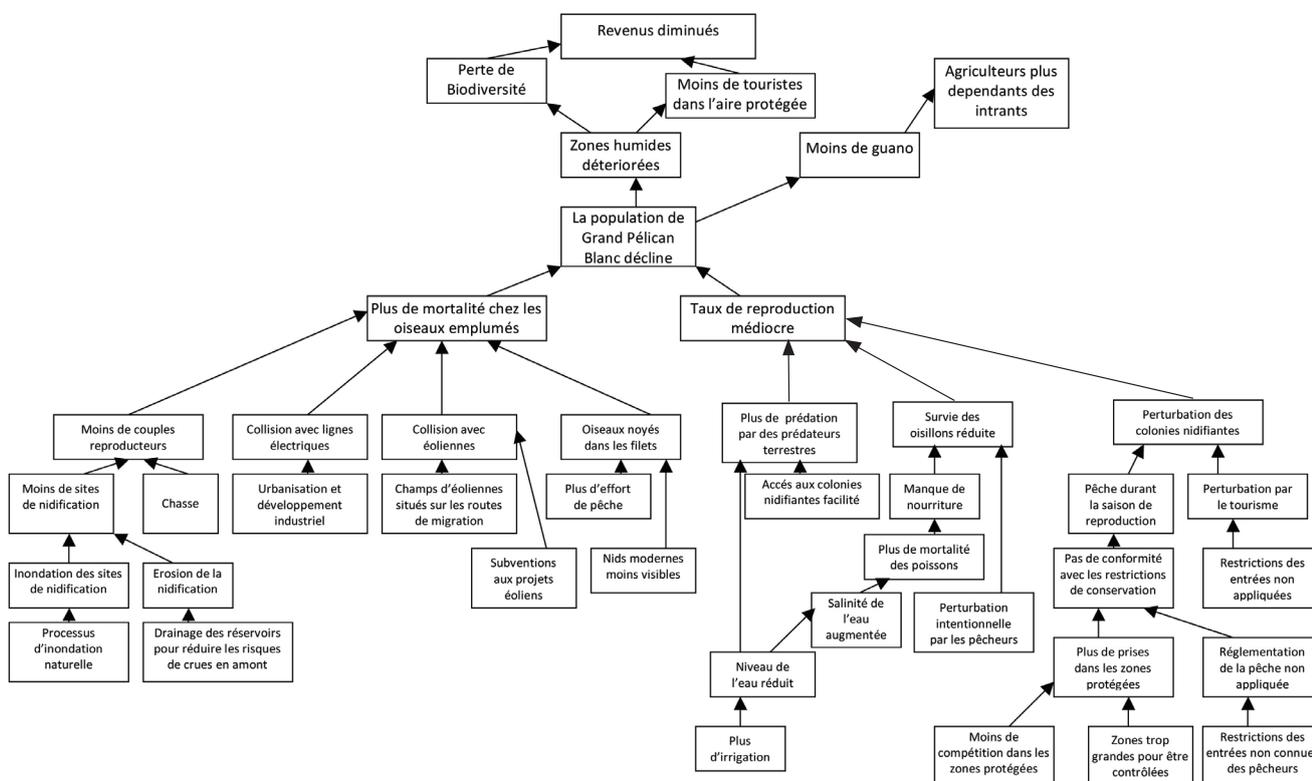
nécessaire à la survie du Pélican blanc. Les populations nordiques sont migratrices, avec de nombreux oiseaux qui migrent à travers la vallée du Rift, qui est un goulot d'étranglement. Dans certains sites de reproduction au nord, les oiseaux arrivent quand les zones humides sont encore partiellement congelées. Dans certaines régions d'Afrique, les oiseaux se déplacent et se reproduisent assez irrégulièrement, principalement en réponse aux changements de niveau d'eau.

Les principales menaces sont la destruction de l'habitat, l'épuisement des approvisionnements alimentaires, les lignes électriques, les persécutions et les perturbations ; les pollutions, les inondations, les maladies, etc. pourraient également avoir des effets dévastateurs sur les colonies, qui sont généralement importantes. Le pélican blanc est sensible aux perturbations, et abandonne facilement sa colonie de nidification, après avoir été perturbé. La mise en œuvre d'un gardiennage efficace est une nécessité urgente pour de nombreuses colonies nicheuses. C'est une espèce protégée dans tous les pays du Paléarctique

occidental, où la population a continuellement baissé depuis la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Sur la base de ces éléments, et en s'appuyant sur d'autres sources, nous pouvons élaborer un arbre à problème pour le Pélican blanc, comme le montre la figure 6.4. Le principal problème identifié est le 'déclin de population'. Ceci fait référence à une baisse globale du nombre d'oiseaux. Les causes du déclin sont indiquées ci-dessous. Nous allons utiliser cet exemple, plus loin dans la conversion de l'arbre à problème en arbre à objectifs pour enfin choisir une stratégie de plaidoyer.

Des informations complémentaires sur le Pélican blanc sont disponibles sur le site de BirdLife : [www.birdlife.org/datazone/sites/index.html?action=SpcHTMDetails.asp&sid=3809&m=0](http://www.birdlife.org/datazone/sites/index.html?action=SpcHTMDetails.asp&sid=3809&m=0). Des informations sur tous les oiseaux migrateurs de l'AEWA sont sur le Critical Site Network Tool : <http://development-maps.unep-wcmc.org/wow/SingleSpeciesResults.aspx>.



**Figure 6.4** : Exemple hypothétique de l'arbre à problèmes sur le déclin de la population de Pélican blanc *Pelecanus onocrotalus*.

## Outils pour l'analyse des acteurs

### Matrice de l'analyse des acteurs

Matrice de l'analyse des acteurs adaptée (Figure 6.5) utilisée pour la planification des Projets Orientée vers les Objectifs (PPOO) :

### Diagramme de Venn

Partie prenante	Caractéristiques	Intérêts	Problèmes	.....	.....
Exemple: - Ministère de... - Communauté x près de la zone humide y - Chercheurs...	Que remarque-t-on des parties prenantes (par exemple: gouvernemental, ONG etc.)?	Quels sont leurs intérêts?	Reportez-vous à votre arbre à problèmes pour identifier quels problèmes les concernent.	Autres problèmes en relation avec les parties prenantes.	...



Figure 6.5 : Matrice de l'analyse des acteurs de la voie de migration de la Fuligule nyroca *Aythya nyroca* (photo : Ingrid Gevers).

**Objectif :** Un diagramme de Venn montre les individus ou les organisations qui sont importantes en ce qui concerne le principal problème identifié. Il illustre la façon dont ces groupes de parties prenantes interagissent entre eux ou l'influence/la puissance de chacun, à la question en cours d'évaluation.

Construction du diagramme de Venn :

- La bordure du rectangle indique l'enjeu.
- Les cercles à l'intérieur du rectangle représentent les groupes de parties prenantes qui sont impliqués de façon importante dans le problème, non seulement les ' importants ' (car qui décide qui est important?), mais aussi les parties prenantes qui ont un impact sur la question ou sont touchés par la question).
- La taille du cercle montre l'influence/puissance que les parties prenantes ont sur la question : plus le cercle est grand, plus l'influence est importante.

Ceci est illustré dans le diagramme ci-dessous en s'appuyant de l'exemple du marais irakiens développé lors d'un atelier de formation des Nations Unies en 2005 (Figure 6.6).

Exemple de diagramme de Venn

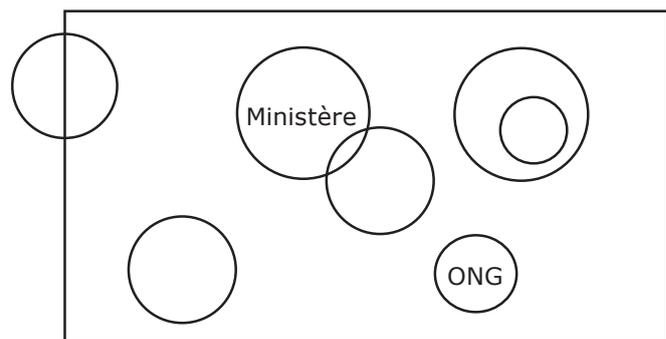


Figure 6.6.: Un diagramme de Venn illustrant les parties prenantes des marais irakiens (photo : Tim Dodman).

## 6.2.2 Etape n°2 : analyse des acteurs

### Etape n°2 : analyse des acteurs - Connaissance, Attitude et Pratiques

L'étape 2 fait, en réalité, partie de l'analyse des acteurs, comme indiqué dans l'étape 1. L'étape 1 comprend une analyse approfondie des divers acteurs (leurs caractéristiques, intérêts, problèmes auxquels ils sont confrontés, ressources qu'ils ont, le pouvoir ou l'influence qu'ils peuvent avoir, etc.) Toutefois, dans le plan de plaidoyer, il est important de se concentrer un peu plus sur les connaissances, attitudes et compétences/aptitudes (pratiques) des parties prenantes, ce qui est au centre de l'étape 2.

**Question : Pourquoi est-ce important pour le plan de plaidoyer d'analyser la Connaissance, les Aptitudes et l'Attitude?**

**Dit ne signifie pas entendu  
Entendu ne signifie pas compris  
Compris ne signifie pas accepté  
Et accepté ne signifie pas accompli**

Prenons les concepts de voies de migration comme exemple : les acteurs pourraient être conscients du concept, mais l'objectif est que certains des acteurs soient en mesure d'appliquer ce concept. Pour changer les pratiques des individus ou leurs compétences, la sensibilisation n'est pas suffisante. Une évaluation des connaissances, des attitudes et des compétences est essentielle pour savoir comment passer de la sensibilisation à l'adoption. Au même moment, la stratégie de communication doit être adaptée aux lacunes existantes et aux besoins.

Nous revenons à l'arbre à problème pour voir si les problèmes identifiés sont liés à un manque de connaissances ou de compétences, ou si un changement d'attitude est nécessaire.

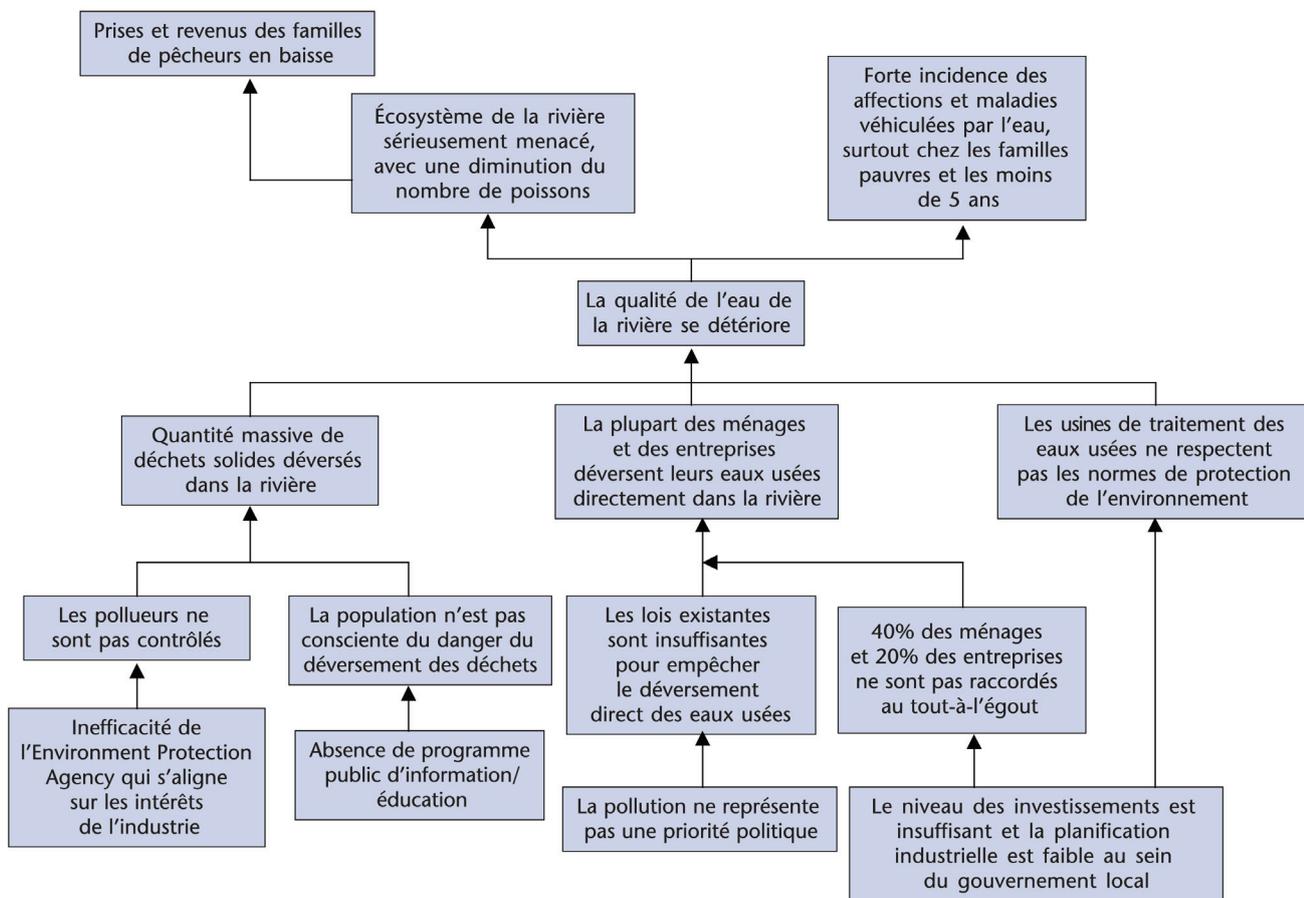


Figure 6.7 : Un arbre à problème sur la pollution d'une rivière (source : Union Européenne 2004).

Tableau 6.1 : Exemple d'enquête CAP

Problèmes identifiés par l'analyse de la situation (exemples!)	Problèmes identifiés en relation avec CAP (exemples!)	Problèmes en relation avec
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des foyers et usines évacue leurs eaux usées dans la rivière.</li> <li>• Les agriculteurs utilisent des pesticides dans leurs champs dans la zone tampon de la zone humide.</li> </ul> <p>Les programmes scolaires sont anciens et n'intègrent pas l'écologie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de prise de conscience des dommages environnementaux de la pollution des rivières.</li> <li>• Les agriculteurs épandent des engrais en suivant leur 'instinct'.</li> <li>• Les professeurs n'adaptent pas les programmes.</li> </ul>	<p>CONNAISSANCE</p> <p>ATTITUDE</p> <p>PRATIQUE</p>

### Outil pour l'évaluation de la Connaissance, l'Attitude et Pratiques

L'arbre à problème constitue la base de l'enquête CAP : Connaissances, Attitudes et Pratiques (compétences). Ceci est illustré par un exemple plus bas. Basé sur l'arbre à problème de la pollution des rivières, l'enquête CAP identifie si les problèmes sont liés à un manque de connaissances ou de compétences, et les problèmes qui nécessitent un changement d'attitude (Figure 6.6, Tableau 6.1).

### 6.2.3 Etape n°3 : Fixer les objectifs

#### Etape n°3 fixer les objectifs

Un objectif de communication décrit un résultat escompté plutôt que le processus de communication lui-même. Pour 'Communiquer les concepts des voies de migration', l'objectif de communication est précis. Les objectifs de communication doivent être très précis et viser à accroître les connaissances, en influençant les attitudes et, finalement, en changeant les pratiques.

**Prise de conscience** : information de base sur une nouvelle idée et comment les autres l'utilisent.

**Intérêt** : L'innovation à mettre en oeuvre dans les valeurs personnelles et le style de vie.

**Essai** : tentative préliminaire de pratiquer l'innovation et évaluer son utilité et ses impacts.

**Adoption** : Acceptation et engagements d'un changement de pratique.

Dans le cycle de vie d'un projet d'innovation, de la sensibilisation à l'adoption de la communication ou du plaidoyer, il faut distinguer les catégories suivantes : les innovateurs précoces (10%), la majorité précoce (30%), la majorité tardive (40%), les retardataires (20%). Ceci est un fait que vous aurez à prendre en compte, mais il existe des outils qui aideront à faire des objectifs acceptables. En premier lieu, il est important de développer l'arbre à problème ou la carte de l'analyse de la question avec toutes les parties prenantes. Cet arbre à problème sera traduit en arbre à objectifs.

#### Prenez garde!

Il convient de souligner que les **objectifs de communication ne sont généralement pas** les mêmes que les objectifs des projets ou programmes qui sont censés être le résultat ultime de la stratégie de communication dans son ensemble. La réalisation des objectifs de communication est nécessaire, mais ce n'est pas une condition suffisante pour atteindre les objectifs des projets ou des programmes. Par conséquent, les objectifs de communication devraient :

- Refléter la politique de conservation, les buts du programme ou du projet ;

- Répondre aux besoins du programme et son public cible, et
- Aider à résoudre les problèmes rencontrés dans la réalisation de tels objectifs.

Dans l'étape 2, nous avons introduit une enquête CAP, qui sert maintenant à définir les objectifs de la stratégie de plaidoyer. En fait, vous 'traduisez' votre arbre à problèmes pour le plaidoyer dans un arbre à objectifs de plaidoyer.

## Outils pour fixer des objectifs

### Visualiser

**Objectif :** développer une vision partagée de ce qu'est un groupe souhaite que le résultat d'un projet ou un exercice d'évaluation de l'être.

La Visualisation aide les gens à penser de façon créative et lâcher des problèmes immédiats. Il est aussi un moyen de trouver un terrain commun entre des intérêts contradictoires. Outils de visualisation comprennent l'élaboration d'un **tableau riche ou rêves guidés**. Ces outils peuvent être utilisés, par exemple, de présenter graphiquement une vision de la façon dont une zone humide peut fonctionner dans une situation idéale (ou dans le futur) et comment elle pourrait être affectée par des menaces ou des usages conflictuels. Exemples d'images riches sont fournis dans les figures 6.8 et 6.9. Voir aussi Module 2 figures 3.30 et 3.35.

### Arbres à objectifs

L'analyse des objectifs est une approche méthodologique utilisée pour :

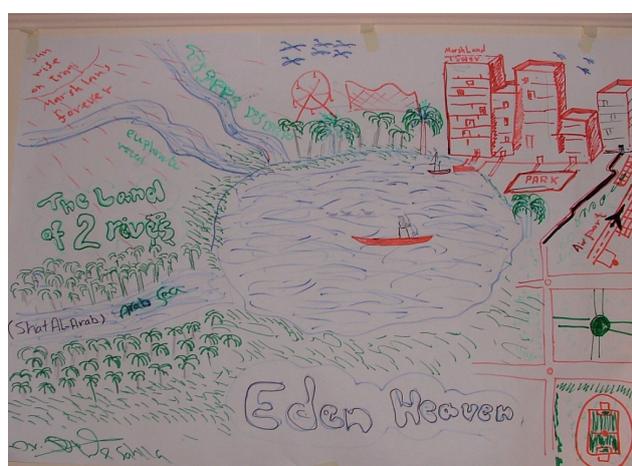
- Décrire la situation dans l'avenir, une fois que les problèmes identifiés ont été corrigés ;
- Vérifier la hiérarchie des objectifs, et
- Illustrer les relations entre les moyens et les finalités dans un diagramme.

Les situations négatives de l' 'arbre à problème' sont converties en solutions, et exprimées comme 'des réalisations positives'. On peut qualifier cette conversion comme la traduction de l'arbre à problèmes en arbre des objectifs. Ce fait est illustré par un exemple. Ici, l'arbre de la pollution des rivières problème (figure 6.7) est traduit en arbre des objectifs. Comme mentionné précédemment, les objectifs de communication ne sont généralement pas les mêmes que les objectifs des projets ou des programmes, qui devraient être le résultat ultime de la stratégie de communication

dans son ensemble ainsi que d'autres réalisations à l'appui. Cela signifie que les objectifs de votre communication ou de sensibilisation sont censés soutenir l'ensemble du programme ou du projet. La figure 6.10 montre la traduction du problème de la pollution des rivières en arbres à objectifs.

### Fixer des objectifs SMART

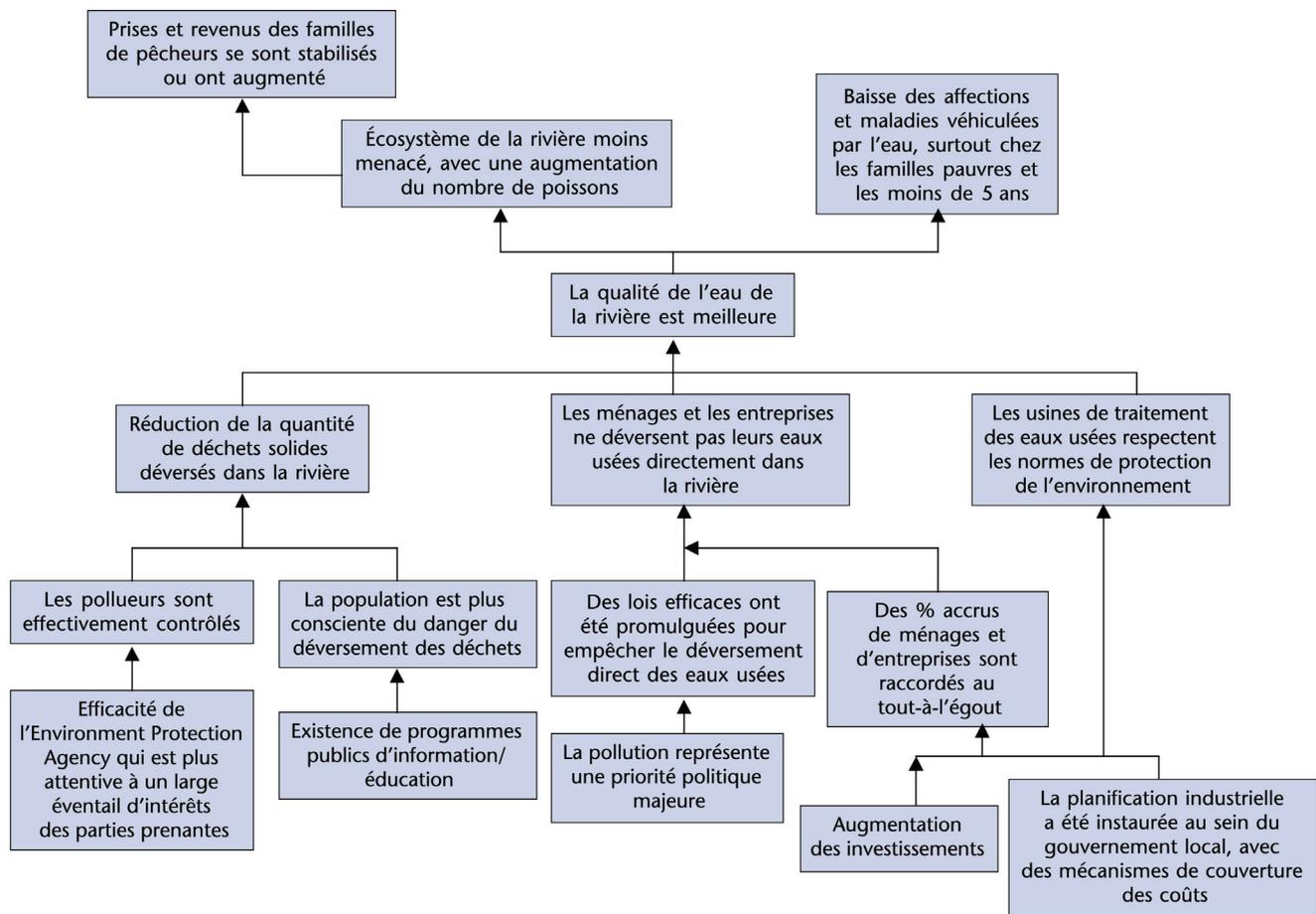
Les objectifs doivent être formulés selon les principes SMART : Spécifiques/précis, réalistes/



**Figure 6.8 :** un tableau riche montrant la vision des marais irakiens dans le futur (photo : Tim Dodman).



**Figure 6.9 :** Dessin d'un tableau riche pour la Fuligule nyroca *Aythya nyroca* (photo : Ingrid Gevers).



**Figure 6.10** : Arbres à objectifs de la pollution des rivières. Basé sur l'arbre à problème de la pollution des rivières (figure 6.7), avec 'Problèmes' convertis en 'objectifs'. Par exemple le problème 'les polluants ne sont pas contrôlés' devient dans le résultat des objectifs 'les polluants sont contrôlés de façon effective' (source : Union Européenne 2004).

Mesurables, Atteignables/ réalisables, Réels/ pertinents et limités dans le Temps (ou en temps opportun ou à durée limitée). Cela signifie que les descriptions des projets/programme et des objectifs de communication doivent refléter la portée réelle du programme. SMART plus en détail :

- **Spécifique/précis : Que va-t-on faire exactement, avec ou pour qui?** Le programme prévoit un résultat particulier, ou un objectif précis à accomplir. Le résultat est indiqué en chiffres, des pourcentages, la fréquence, la portée, les résultats scientifiques, etc. L'objectif est clairement défini.
- **Mesurable** : Est-il mesurable, peut-on le mesurer? Cela signifie que l'objectif peut être mesuré et la méthode de mesure est identifiée. Si l'objectif ne peut être mesuré, la question du non-financement des activités

mesurables (d'un projet) est analysée et considérée par rapport à la taille de l'investissement. Toutes les activités doivent être mesurables à un certain niveau.

- **Atteignable/réalisable** : Pouvons-nous y arriver dans les délais proposés/dans ce climat politique et pour cette somme d'argent? L'objectif de ce qui sera accompli doit être réaliste, étant donné les conditions du marché, de la période, les ressources allouées, etc.
- **Réel/pertinent** : Cela nous mènera-t-il aux résultats escomptés? Cela signifie que les résultats ou les résultats du programme s'appuient directement sur les résultats du plan à long terme du bailleur de fonds (d'un projet).
- **Limité dans le Temps** : Quand cet objectif sera accompli? Cela signifie en indiquant clairement la date à laquelle l'objectif sera atteint.

Maintenant, comment formuler un tel objectif SMART? Ci-dessous un exemple d'une bonne façon de formuler votre objectif :

Par .././.... [QUAND] , ..... [QUI / QUOI, inclure un nombre mesurable] aura ..... [COMMENT, POURQUOI (Précisez les résultats)].

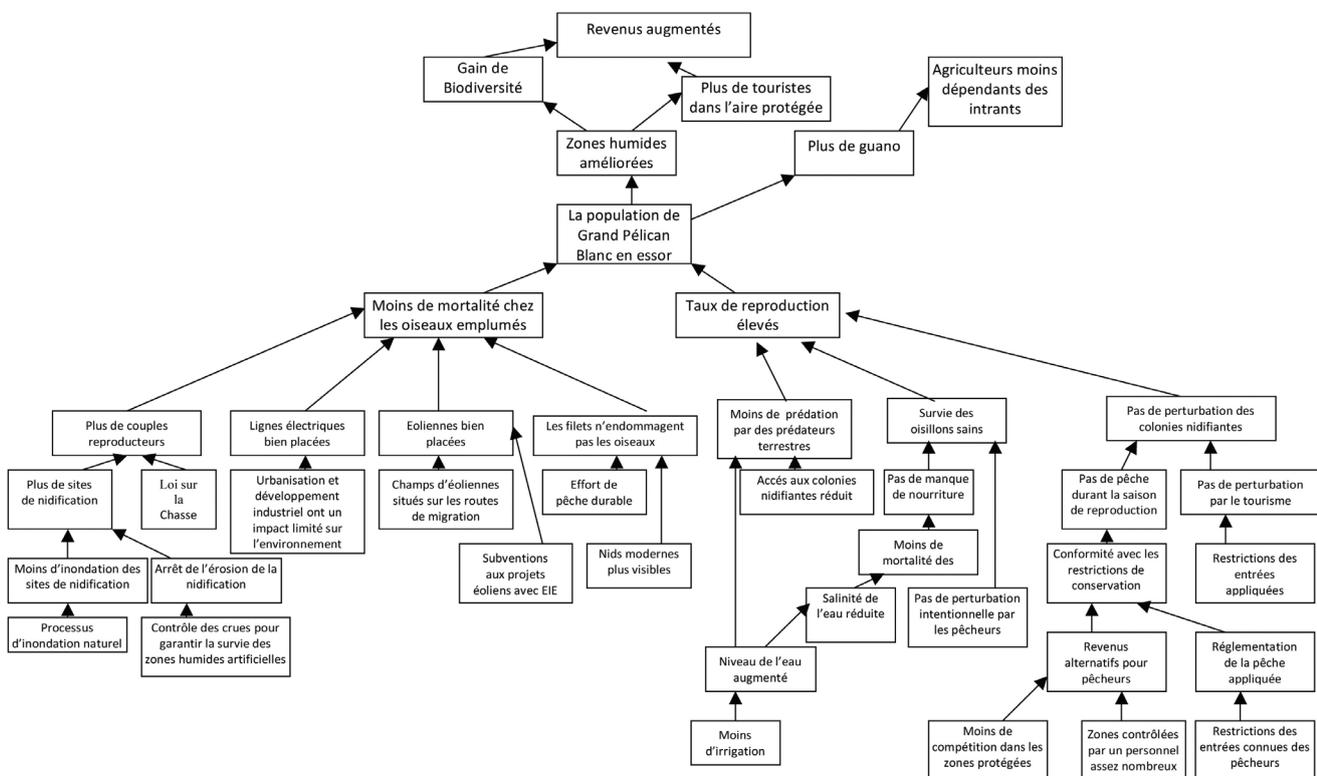
Maintenant, nous revenons à notre analyse CAP pour fixer des objectifs SMART pour les problèmes que nous voulons aborder de plaidoyer, et de cette façon nous sommes en mesure de développer notre stratégie de plaidoyer. Pour cela nous allons utiliser l'exemple de l'étude de cas du Pélican blanc. Nous commençons d'abord avec la traduction de notre arbre à problèmes en arbre des objectifs pour voir quels objectifs doivent être atteints en général. Ensuite, nous vérifions à nouveau les problèmes qui sont liés à un manque de connaissances et compétences d'un groupe cible spécifique et si en même temps, il pourrait y avoir un besoin pour un changement d'attitude.

**Arbres à objectifs du Pélican blanc**

Nous connaissons déjà son arbre à problème, comme le montre la figure 6.4. Nous avons maintenant à 'traduire' l'arbre à problèmes en arbre à objectifs, qui peut ensuite servir de base à l'élaboration des objectifs SMART (Figure 6.11).

**Enquête CAP sur le Pélican blanc**

Afin de développer notre action de sensibilisation, nous avons besoin d'identifier comment les problèmes identifiés sont liés au manque de connaissances et de compétences d'un groupe cible ou si certains problèmes ont besoin d'un changement d'attitude/ de pratique d'un groupe cible. Bien sûr, certains problèmes peuvent nécessiter de nouvelles compétences ou connaissances ainsi qu'un changement d'attitude. Cependant, essayez d'être aussi précis que possible!



**Figure 6.11** : Arbres à objectifs basé sur l'exemple hypothétique de l'arbre à problèmes sur la population de Pélican blanc en déclin (Figure 6.4).

Problèmes identifiés lors de l'analyse de situation (exemples!)	Problèmes identifiés par le CAP (exemples!)	Problèmes liés à	Objectifs de plaidoyer
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un nombre croissant de projets d'éoliennes le long de la voie de migration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peu de prise de conscience quant à la voie de migration du Pélican blanc.</li> </ul>	CONNAISSANCE	<p><b>Objectif 1 :</b> Au plus tard en août 2010, 85% des décideurs comprennent les voies de migration du Pélican blanc et l'importance de leur protection,</p> <p><b>Objectif 2 :</b> Au plus tard, en septembre 2010, l'ensemble des Evaluations d'Impact sur l'Environnement incluent des périodes d'observation plus longues des voies de migration et qui ne sont pas influencés par les investisseurs</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pêcheurs pêchent dans les zones restreintes où le Pélican blanc se reproduit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pêcheurs ne voient que leur intérêt à court terme.</li> </ul>	ATTITUDE	<b>Comment formulerez-vous un objectif SMART sur cette attitude?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépendance accrue des agriculteurs par rapport aux engrais synthétiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les agriculteurs n'appliquent pas les pratiques agricoles raisonnées.</li> </ul>	APTITUDE	Au moins 20% des agriculteurs pratiquent une agriculture raisonnée le long de la route de migration du Pélican blanc au plus tard en décembre 2010.

## Phase 2 Planifier

À ce stade, les données de base suffisantes pour les problèmes, les besoins, les acteurs, les projets et les objectifs de communication sont disponibles pour mettre toutes les informations dans un contexte. L'efficacité d'une stratégie de communication sur l'environnement dépend beaucoup de sa planification qui devrait être spécifique et systématique.

La planification stratégique reflète les problèmes identifiés des bénéficiaires et des besoins et la façon dont l'information, l'éducation, de formation et de communication seront utilisés pour résoudre de tels problèmes ou de la Réunion besoins. Un tel plan doit faire état des décisions de gestion devant être prises dans l'application de la stratégie.

La planification doit inclure le **plan stratégique**, c'est-à-dire que faire et le **plan de gestion**, c'est-à-dire comment le réaliser

La planification stratégique peut être opérationnellement définie simplement comme la meilleure utilisation possible de la situation et/ou de ressources limitées, de temps, de fonds et de personnel pour réaliser les objectifs les plus importants, c'est à dire les résultats ou l'impact du plan d'action.

Le processus d'élaboration d'un plan stratégique de sensibilisation peut être divisé en deux grandes parties. La première partie est le processus de planification de la stratégie de développement qui comprend les huit premières étapes de la stratégie de communication telles que décrites ci-dessus, c'est à dire jusqu'à la conception des messages, les médias et les essais préalables. La deuxième partie est le processus de planification de gestion. Lorsque le plan d'une stratégie est terminé, il doit être traduit en action. A ce stade, la tâche d'un planificateur de communication est l'élaboration de stratégies de gestion. Même si ces mesures ne seront mises en œuvre que plus tard, elles doivent être planifiées à ce stade.

#### 6.2.4 Etape n°4 : Développement stratégique de communication

##### Etape n°4 Développement stratégique de la communication

Pendant le processus d'analyse des acteurs, l'analyse des problèmes et l'identification des objectifs potentiels, les opinions sur les avantages potentiels ou les difficultés liées à la résolution de problèmes de différentes façons auront été discutées. Ces questions et options doivent ensuite être examinées plus profondément pour aider à déterminer l'étendue probable du projet avant que plus de travaux de conception détaillée ne soient entrepris. Le type de questions qui doivent être posées et répondues à ce stade comprend :

- Doit-on résoudre tous les problèmes identifiés, ou une sélection?
- Quelles sont les opportunités positives qui peuvent être utilisées (par exemple avec l'analyse SWOT)?
- Quelle est la combinaison d'interventions qui est la plus susceptible d'apporter les résultats escomptés et promouvoir la durabilité des bénéfices?
- Comment se fera l'appropriation locale du projet, notamment le développement de la capacité des institutions locales?
- Quelles sont les coûts des différentes interventions possibles, est-ce raisonnable?\*
- Quelle est le coût de l'option la plus efficace?
- Quelle stratégie aura un impact plus positif sur la satisfaction des besoins des pauvres et autres groupes vulnérables identifiés?
- Comment les impacts environnementaux peuvent être atténués ou évités?
- ...

Pour aller de l'avant dès la phase d'analyse dans la 'vie réelle', la planification est à certains égards la partie la plus difficile et exigeante, car elle consiste à synthétiser une quantité importante d'informations et de faire un jugement complexe sur la meilleure stratégie d'exécution (ou stratégies) à poursuivre. En pratique, un certain nombre de compromis doivent souvent être faits pour équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes, les exigences politiques et les contraintes pratiques telles que la disponibilité des ressources.

*Néanmoins, la tâche est rendue plus facile s'il y a un ensemble convenu de critères permettant d'évaluer les mérites des différentes options d'intervention.*

Les principaux critères de sélection stratégique pourraient comporter :

- La contribution attendue à des objectifs politiques clés, comme la réduction de la pauvreté ou l'intégration économique.
- Les bénéfices envers des groupes cibles - notamment les femmes et les hommes, jeunes et vieux, des handicapés, etc.
- La complémentarité avec d'autres projets en cours ou des programmes ou des projets prévus.
- Des investissements et l'exploitation des incidences financières, et la capacité locale à faire face aux coûts récurrents.
- Coût-bénéfice financier et économique.
- La contribution au renforcement des capacités institutionnelles.
- La faisabilité technique.
- Impacts sur l'environnement.

##### Outils pour le développement stratégique de la communication

Bien que nous aimerions aborder tous les problèmes identifiés, dans la plupart des cas les budgets du projet nous obligent à faire des choix : nous devons sélectionner une stratégie. Revenons à l'arbre à objectifs de nouveau - identifiez, pour votre propre situation quels sont les critères pertinents à prendre en compte dans la définition et le choix de votre stratégie. En d'autres termes, quelle branche de l'arbre à objectifs fournira la majeure partie des prestations correspondant à votre liste de critères? (Critères de temps, de coûts, de durabilité, etc.) En tant que tel, vous pouvez choisir une 'stratégie de traitement des eaux usées' ou une 'stratégie de traitement des déchets solides', voir l'arbre de la figure 6.12.

Pour l'étude de cas du Pélican blanc, la stratégie peut être ciblée sur 'la mortalité des oiseaux dont les plumes sont développées' ou 'le taux de reproduction' comme dans la figure 6.13.

*Soyez conscient que vos critères de sélection de stratégie pour l'ensemble du programme ou projet ne correspondent pas toujours à la meilleure stratégie de plaidoyer ou de communication. Pourtant, l'influence/l'impact à travers le plaidoyer est souvent considérée comme très important!*

Par exemple, votre équipe de sensibilisation pourrait avoir choisi de se concentrer sur la branche 'taux de reproduction', parce que lors de la réflexion sur les objectifs formulés au cours de la phase d'analyse CAP, ils ont convenu qu'accroître la sensibilisation et les connaissances des pêcheurs

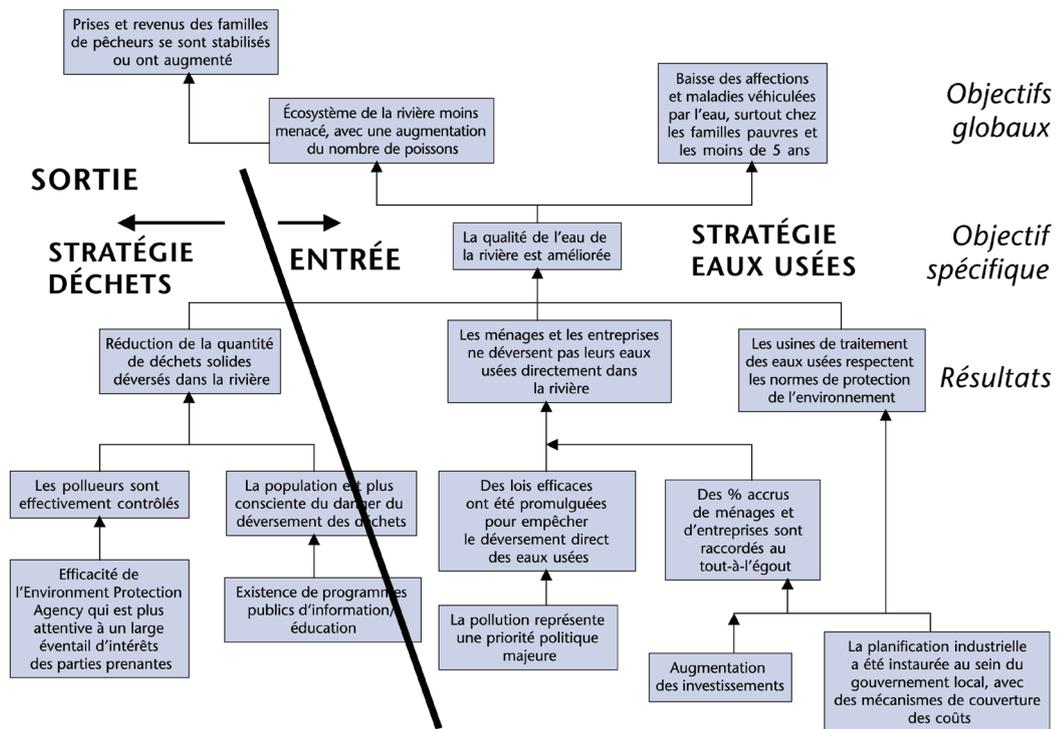


Figure 6.12 : Choisir une stratégie à partir d'un arbre à objectifs pour la qualité de l'eau des rivières (figure 6.10) en se focalisant sur les étapes des objectifs. La stratégie à gauche de la ligne est une 'stratégie de déchets solide' tandis que celle à droite de la ligne est une stratégie de 'traitement des eaux usées' (source : Union Européenne 2004).

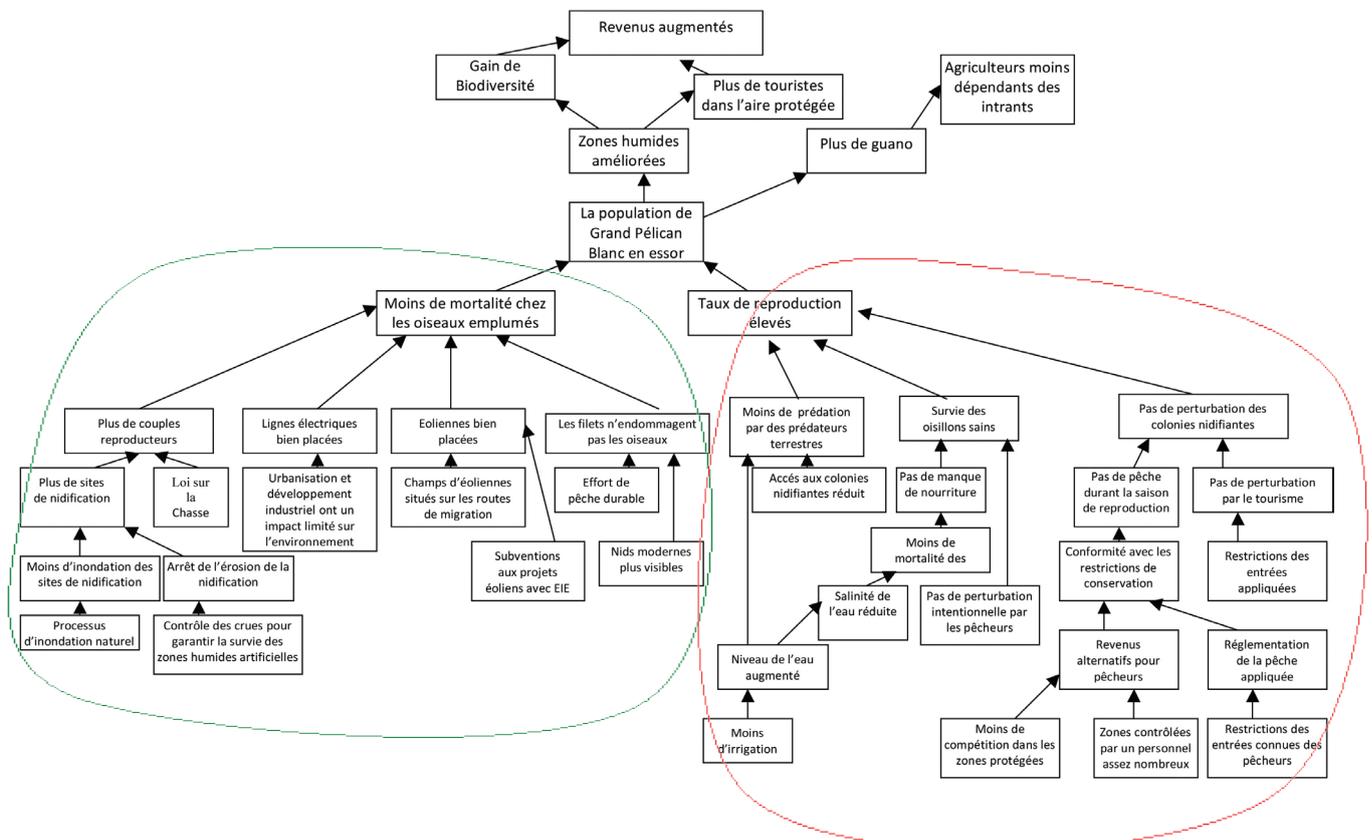


Figure 6.13 : Choisir une stratégie conduisant à l'augmentation de la population de Pélican blanc *Pelecanus onocrotalus*.

a une chance d'atteindre l'objectif de 'rehausser le taux de reproduction moyen'. Globalement, il pourrait encore être décidé (basé sur certains critères de sélection) de se concentrer sur la branche de la 'mortalité parmi les oiseaux qui ont développés leurs plumes'.

Une fois que la stratégie globale a été décidée, alors il est important de savoir quelle stratégie de communication faut-il choisir par objectif.

Les résultats de la CAP de l'étape 2 doivent être utilisés pour la planification et l'élaboration d'une stratégie de communication. À l'étape 3 nous sommes arrivés aux résultats du tableau 6.2. Cette matrice doit évidemment comprendre tous les problèmes identifiés, nous avons pris trois problèmes comme exemple.

En supposant que notre projet ne peut pas régler tous les problèmes identifiés (généralement à cause de limites financières ou de délais), un cluster ou une branche d'objectifs doit être sélectionnée comme la priorité des projets ; dans

l'exemple du Pélican blanc, nous choisirons celle traitant des 'baisses de mortalité'. Pour l'un des objectifs de plaidoyer (objectif 1), les stratégies connexes ont été marquées ou classées dans le tableau 6.3.

### 6.2.5 Etape n°5 : Participation de groupes stratégiques

#### Etape n°5 : Participation de groupes stratégiques

Revenez à votre analyse des acteurs et vérifiez que vous impliquerez les parties prenantes pertinentes pour votre suivi. D'ailleurs, peut-être pouvez-vous vous allier avec ceux au pouvoir.

La participation des groupes stratégiques est un élément crucial dans le développement d'une stratégie de plaidoyer, parce que les gens ne changeront pas leurs pratiques écologiquement pertinentes si elles n'ont pas leur mot à dire dans

Tableau 6.3 : Classer les stratégies pour l'objectif 1 de l'exemple du Pélican blanc

Objectifs	Groupe cible	Que savent ils? (C)	Quelle est leur attitude (A)	Quelle aptitude peut contribuer (P)	Leur varies priorités (Intérêts)	Influence dans la prise de décision
<b>Objectif 1:</b> Au plus tard en août 2010, 85% des décideurs comprennent les voie de migration du Pélican blanc et l'importance de leur protection	Décideurs	Ils savent peu de chose sur l'impact des éoliennes	Veulent probablement adapter leur comportement bien qu'ils ne voient que le bénéfice à court terme	Ne s'y applique pas	Développement économique	Beaucoup d'influence
<b>Action requise:</b>		Prise de conscience, sensibilisation, programme de formation, Lobbying	Prise de conscience, sensibilisation, programme de formation, Lobbying	N/A		
<b>Actions et impacts attendus:</b>						
Campagnes de sensibilisation		Haute	Moyenne	N/A		
Programme de formation		Basse	Basse	N/A		
Lobbying		Moyenne	Moyenne	N/A		

Au lieu de haute, moyenne et basse, vous pouvez aussi utiliser des chiffres pour montrer l'impact des stratégies.



la planification, l'exécution et l'évaluation de l'action pour le changement. C'est pourquoi l'étape 5 doit être considérée comme une étape individuelle dans le courant de l'ensemble du processus. Mais, comme la planification ou l'évaluation, la participation devrait être un processus continu, pas un effort ponctuel. Le mot clé ici est l'appropriation. Il doit être pris littéralement en termes médiatiques et entrer dans un processus de communication ni pour ou au sujet des gens, mais avec et par les gens eux-mêmes.

Cette procédure garantit la durabilité du programme et réalise la combinaison des médias qui est la mieux adaptée aux circonstances socioculturelles. Il est difficile d'avoir sa propre TV, vidéo ou radio en raison de la capacité financière, technique et au niveau des compétences concernées qui sont limitées. Il est beaucoup plus facile de 'posséder' un théâtre ou d'autres médias communautaires qui sont gérés par des moyens locaux et orientés vers des buts locaux. Cela ne signifie pas, cependant, que la participation doit être limitée aux médias locaux, c'est pourquoi, les alliances stratégiques avec les médias de masse doivent être renforcées.

*La participation de toutes les parties prenantes durant l'analyse, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation est essentielle.*

#### **Prenez garde!**

La participation conduit aussi à des partenariats, des alliances et des coalitions même à court terme, qui peuvent grandement améliorer le plaidoyer en rassemblant les forces et les ressources de divers groupes afin de créer une force plus puissante pour le changement.

Quelle que soit la forme que la collaboration prend, certains facteurs clés doivent être pris en compte ou sinon le partenariat échouera. Le plus important d'entre eux est la transparence : il est vital que chacun des partenaires de l'alliance ou du réseau comprenne les objectifs des autres, même s'ils ne les partagent pas pleinement. Il est également nécessaire pour les différents groupes de partager un but commun ou d'un but global, de sorte qu'il y ait un terrain commun entre eux, même si les techniques et la démarche diffèrent.

### **6.2.6 Etape n°6 : Sélection des Médias et combinaison**

#### **Etape n°6 : Sélection des Médias et combinaison**

L'efficacité d'une stratégie de communication dépend largement de la capacité de ses messages à être compris par l'auditoire cible. Par conséquent, les messages doivent être conçus pour répondre aux caractéristiques spécifiques, aux buts éducatifs et intellectuels et les aspirations de chaque groupe de bénéficiaires visés ; (voir aussi la séance n°1 sur les styles d'apprentissage personnels). Aussi, les messages doivent s'inscrire dans le média choisi, c'est pourquoi ils ne devraient pas être formulés dès le début du développement de la stratégie (le message n'a pas été communiqué à moins qu'il ait été reçu).

Les populations urbaines sont particulièrement chargées de messages par une 'surcharge d'information', de sorte que les messages doivent être stratégiquement positionnés pour qu'ils 'se démarquent' des autres. Ils pourraient autrement ne pas être remarqués, même si ils sont pertinents et utiles pour le public cible.

Les médias choisis doivent être adaptés aux comportements de l'auditoire :

- Ses habitudes de recherche d'information ;
- Ses sources d'information préférées ;
- Son accès aux médias ;
- Ses habitudes de consommation de média ;
- Ses réseaux de communication ; et
- Son groupe de communication.

#### Une approche générale pour le choix multimédia Choisir et utiliser un support médiatique :

- Pour un but unique ou spécifique plutôt que pour des buts différents ;
- Qui possède un avantage unique, caractéristique ou particulier qui est utile pour atteindre un objectif précis ;
- Qui cible un certain public qui est déjà familier avec ce média et qui y a accès ;
- Qui peut facilement accueillir des messages 'localisés' ;
- Qui peut être localement développé, produit et soutenu sur le plan opérationnel ;
- Qui vient compléter et renforcer d'autres médias utilisés dans la même stratégie, tout en offrant différents points forts fonctionnels.

#### **Prenez garde!**

- Tout média n'est pas efficace pour tous les buts ou toutes les cibles ;

- Une stratégie de communication a généralement des informations diverses, éducatives et des objectifs de communication ;
- Différents médias et canaux de communication se complètent et se renforcent mutuellement ;
- La planification stratégique veut dire qu'on choisit quel média ou combinaison de médias doit être utilisé à quelles fins, pour qui et par qui'.

#### Combinaison multimédia

L'expérience et la recherche ont montrées que la combinaison de communication de masse, de groupe et interpersonnelles est le meilleur rapport qualité/prix (Eschborn 1999).

### Outils pour la sélection des médias

Comparez les différents médias qui peuvent être utilisés pour atteindre vos objectifs et définissez la pertinence des médias pour chaque groupe cible.

Certains des outils multimédia les plus courants utilisés pour le plaidoyer sont :

- Les réunions
- La négociation
- Les visites de projet/les démonstrations
- La TV
- La Radio
- Le théâtre
- Les cassettes audio
- Les rapports
- Les lettres
- Les dépliants et fiches
- Les vidéo/diapositives
- La Presse
- Les affiches
- Email/Internet

**Question : Pour communiquer au sujet des concepts des voies de migration, quel média semble le mieux dans votre région?**

Pour peser le pour et le contre des médias sélectionnés pour le plaidoyer, la matrice suivante pourrait être utile (tableau 6.4). La matrice est plus efficace lorsqu'elle est utilisée par objectif (et la stratégie correspondante que vous avez choisi pour atteindre l'objectif, par exemple, la sensibilisation) et pour un groupe cible uniquement.

Tableau 6.4 : Matrice pour peser le pour et le contre des médias sélectionnés pour le plaidoyer

Pour et Contre des outils de Plaidoyer choisis					
	Potentiel de toucher le groupe cible	Nombre potentiel de personnes touchées	Rapport qualité/prix	Potentiel participatif	..Tout autre critère à prendre en compte
Radio					
Présentation					
Réunions Interpersonnelles					
Posters					
Etc.					

### Phase 3 Production

#### 6.2.7 Etape n°7 : Définition du Message

#### Etape n°7 : Définition du Message

Se référant à la section de la communication, nous avons déjà mentionné que le message n'a pas été communiqué à moins qu'il n'ait été reçu par l'auditeur. L'efficacité du message est fonction de la 'récompense' qu'il offre et de la facilité à l'interpréter. Par conséquent, l'efficacité d'une stratégie de communication dépend largement de la capacité de ses messages à attirer l'attention et la compréhension de l'auditoire cible.

Pour que le message réussisse, il doit suivre le principe **KISS AIDA** (Keep It Short & Simple for attracting the Attention, Interest, Desire & Action) qui est souvent utilisé en marketing social : garder le message **court et simple**, afin d'attirer l'**attention** de l'auditoire, augmenter son **intérêt** et susciter le **désir** qui va conduire à une **action** en relation avec une pratique durable. Ces points d'orientation sont issus de conclusions bien établies sur la communication pour le développement et la sociologie rurale : Tout processus de changement suit un schéma de

sensibilisation par l'intermédiaire de l'intérêt et un jugement d'adoption ou de rejet. En outre, les informations devraient être accessibles, sûres, vérifiables, complètes, récentes et pertinentes.

**Outils pour la définition du message**

**Liste de vérification : Media – Message – Auditoire**

Une liste de vérification : Media – Message – Auditoire est un outil simple mais très utile pour comprendre les composantes de chaque media, comme le montre le tableau 6.5.

*Tableau 6.5 : Liste de vérification : Media – Message – Auditoire pour le Pélican blanc*

Type de Média	Message	Pour atteindre l'objectif..	Pour qui
Poster	Pour l'avenir de nos pélicans laissons-les se reproduire	En 2010, 80% des touristes visitant la zone humide n'entreront pas dans les zones restreintes pour la reproduction	Touristes
Vidéo			
Auto-collants			
Etc.			

**6.2.8 Etape n°8 : Production médiatique et pré-test**

**Etape n°8 : Production médiatique et pré-test**

Les messages devraient être pré-testés par media et par cible, spécialement les informations visuelles pour les bénéficiaires (semi-) illettrés, aussi pour des raisons de coûts et de rapidité.

**Phase 3 Action et Réflexion**

**6.2.9 Etape n°9 : Performance des médias et application de terrain**

**Etape n°9 : Performance des médias et application de terrain**

C'est l'étape où la gestion prend le relais du développement stratégique comme tâche principale pour un spécialiste de la communication. L'un des pires problèmes de mise en œuvre d'une stratégie de communication est la livraison au mauvais moment ou l'indisponibilité des facteurs requis pour l'adoption des changements de pratiques recommandés par les bénéficiaires cibles, qui ont été motivés et convaincus d'avance. Cela peut conduire à la frustration parmi les membres de ce groupe et finir par miner la crédibilité de la stratégie.

**Outils pour la performances des médias et application de terrain**

L'outil le plus important est un calendrier pour chaque média et groupes de parties prenantes. Considérons les événements les plus appropriés, les occasions, les dates et les lieux. Essayez d'utiliser au mieux les différents médias et canaux de communication (par exemple, l'attrait émotionnel de la radio ou de télévision par rapport à l'impact factuel des dépliants et brochures).

*Exemple de calendrier simple*

Objectif	Cible	Activités	Indicateurs	Timing	Responsable

**Liste de vérification**

- Êtes-vous prêt à mettre en œuvre votre plan? Êtes-vous clairement vos objectifs? Avez-vous vos éléments de preuve et les solutions en place? Connaissez-vous votre audience? Avez-vous de bons contacts parmi vos groupes

cibles influentes? Savez-vous quelles sont les activités que vous allez mener? Avez-vous décidé quel style de plaidoyer ou de l'approche que vous allez utiliser?

- Qu'attendez-vous de vos partenaires/alliés? Etes-vous sûr de leurs motivations et leurs buts? Ont-ils amélioré votre crédibilité? Que se passerait-il si elles tombent hors de l'image?
- Quelles ressources (financières, techniques, humaines) sont disponibles? Quelles sont les implications pour votre plan? Avez-vous besoin pour construire des activités de formation dans votre plan?
- Comment entendez-vous coordonner et suivre les différentes approches que vous utilisez? Avez-vous un plan d'intégration système et en évitant les goulets d'étranglement?
- Y a-t-il des risques? Comment vos activités nuisent à la réputation de votre organisation? Comment pourrait-elle affecter votre financement nécessaire pour effectuer d'autres activités? Risque de perdre du personnel de valeur? Que vos partenaires ne veulent plus travailler avec vous? Comment mitiger ces effets négatifs?
- Que feriez-vous si ...? Quelles sont vos solutions de rechange, des plans de contingence ou de repli des positions? Les conditions extérieures mai changer et vous mai devons repenser vos plans - intégrer une certaine souplesse afin de vous préparer à cela.

### 6.2.10 Etape n°10 : Suivi, Evaluation et Adaptation

#### Etape n°10 : Suivi, Evaluation et Adaptation

Le suivi, l'évaluation et l'adaptation sont des efforts continus pour les planificateurs de la communication et les porte-paroles. Il faut comprendre que votre cycle de planification est un processus dynamique et que les besoins d'adaptation sont continuels! Les intervenants peuvent changer, des problèmes ou questions peuvent changer ou pourraient être résolus naturellement, questions, etc.

Les éléments suivants seront utiles pour surveiller, évaluer et adapter :

#### Problèmes de réflexion

- A qui appartiennent les problèmes dont on discute?
- Sont-ils pertinents pour l'auditoire?
- Le sujet est-il bien compris : les causes, la dynamique, etc.?

- Quel est le contexte global du problème?
- Les résultats de recherche reflètent-ils la réalité?
- Le problème génère-t-il une émotion : intérêt, colère, etc.?

#### Choix du media

- Le choix des médias est-il approprié concernant les capacités audio-visuelles de l'auditoire?
- Y a-t-il une surcharge d'information ou une pénurie?
- Le choix des médias contribue-t-il à renforcer le message?

#### Effets

- Le message est-il orienté vers les gens, et non vers les projets?
- Les médias respectent-ils le choix de la culture et la sensibilité de l'auditoire?
- Le message stimule-t-il la confiance et l'entraide?
- Le message est-il condescendant ou trop propagandiste?
- Les messages sont-ils entendus, compris et acceptés, et, surtout, vont-ils motiver et mobiliser les gens à modifier leur comportement et prendre des mesures?

#### Pour en savoir plus :

- *Ce chapitre est étayé par le présentation PowerPoint sur le 'Plaidoyer'.*
- *Référez-vous également aux diverses références sur le plaidoyer à la fin de ce module.*

## 7

## Etude de cas de plaidoyer, jeux de rôles et exercices

7.1 Exercice :  
Ecoute active

## Une petite histoire sur un conducteur de bus

Vous êtes un conducteur d'autobus allant du centre d'Amman vers les zones humides d'Azraq. Au début, le bus est vide, mais à l'arrêt suivant huit personnes montent : 2 hommes, 3 femmes et 3 enfants. Les deux hommes sont munis de jumelles, et ils ont mis des bottes. À la deuxième étape une personne descend et six montent à bord. Quatre d'entre eux apportent un guide d'identification des oiseaux. Au troisième arrêt, personne ne descend ou ne monte. À la quatrième étape huit entrent. Cinq d'entre eux sont très heureux de visiter le marais dans l'espoir de voir les canards qui viennent d'arriver d'Europe sur le chemin de l'Afrique. Lors de cet arrêt six personnes descendent. À la cinquième étape, trois femmes avec leurs enfants descendent, les observateurs d'oiseaux et neuf autres sortent aussi. Quel est le nom du chauffeur de bus?

Réponse : 'Votre nom'.

## 7.2 Exercice : Votre rôle dans la communication

*Objectif :*

Réfléchir sur son propre rôle et position en interaction avec les autres, et apprendre comment changer les types d'interactions naturelles.

*Pré-requis :* théorie de Leary-Cuvelier, stylo, papier

*Nombre de participants :* à partir de 3

*Durée :* 20-30 minutes

L'auto-direction traite de plusieurs sujets : la responsabilité, la liberté de choix, les positions, les rôles, vos propres valeurs et normes. Nous mettrons l'accent sur les positions que vous prenez lors d'une discussion. Le cadre de cet exercice est la théorie de l'interaction de Leary-Cuvelier.

Lorsque vous interagissez avec des personnes demandez-vous :

- En quelles positions et quels rôles je me trouve dans les contacts quotidiens sociaux? (initiative, dominant, orienté vers les bonnes relations sociales, orienté vers la tâche qui doit être accomplie)
- Dans quels secteurs de la Rose Leary, je fonctionne généralement dans une équipe?

Pensez à une situation spécifique dans laquelle la communication n'a pas été facile en équipe.

## Tâche de groupe

Mettez la rose de Leary-Cuvelier sur le sol (6 pages où sont écrits les verbes 'donner', 'recevoir', etc., comme dans la figure 7.1). Formez des groupes de quatre (trois membres de l'équipe, un observateur) :

Expliquez aux participants qu'ils ont été invités à élaborer une stratégie de communication pour mettre en œuvre la communication sur les concepts de voie de migration. Ils se sont réunis pour la première fois sur ce sujet particulier. Pendant qu'ils discutent, trois d'entre eux se tiennent sur (ou s'orientent vers) la partie de la rose de Leary qui correspond à la communication dans l'équipe (par exemple, Donner, Résister).

Après 10 minutes de discussion :

- Comment avez-vous vécu les différentes positions?
- Quel effet le comportement des autres a eu sur vous?
- Quel a été la situation la plus productive pour vous?

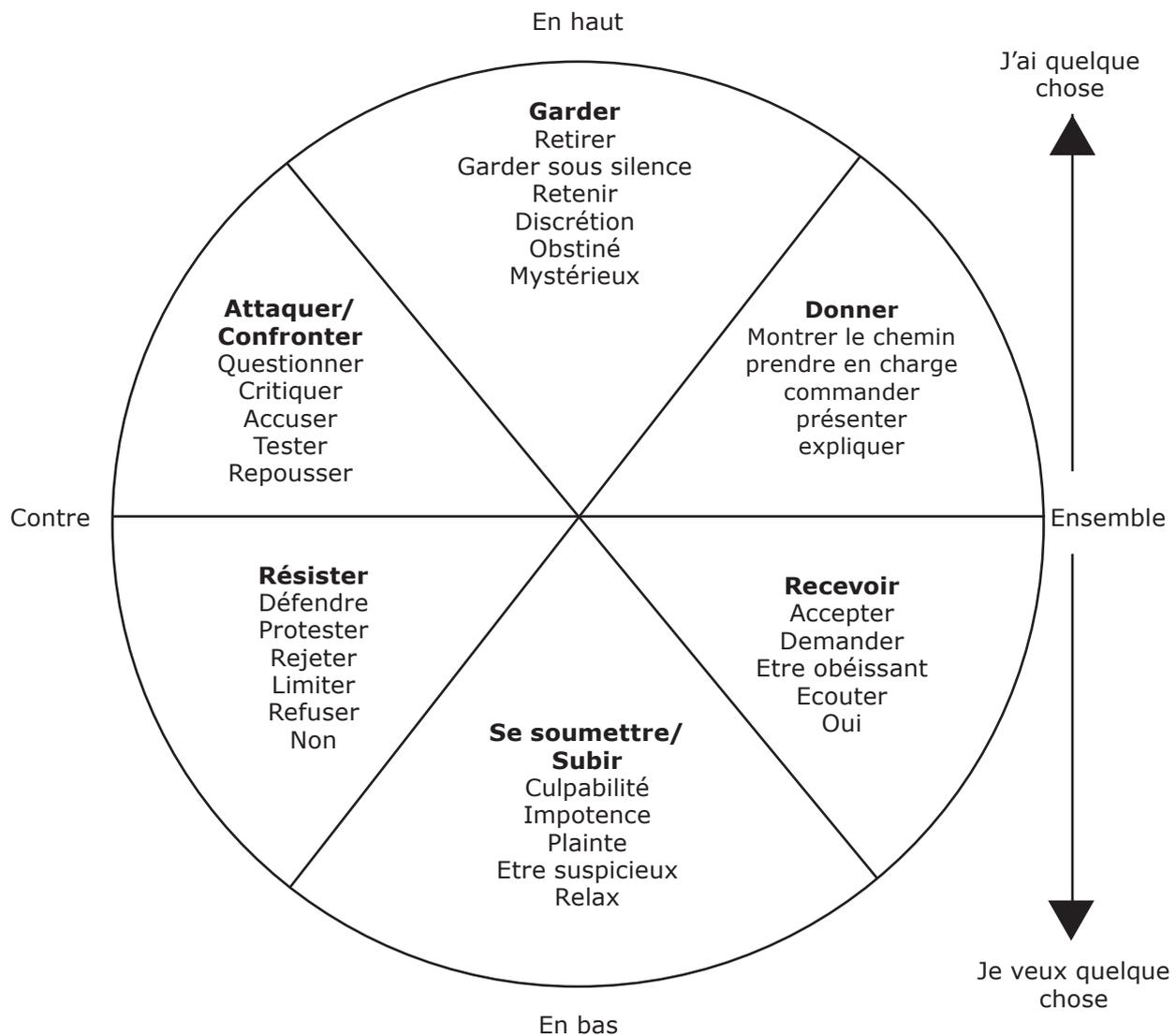
*Variante :*

L'animateur est autorisé à déplacer les membres de l'équipe sur d'autres positions et le joueur devra communiquer de la manière correspondante à ce qui est écrit au sol.

Retour en plénière pour réfléchir sur les attentes initiales et l'expérience du travail en groupe.

## La rose d'interaction de Leary-Cuvelier

La manière dont une personne se positionne envers les autres, détermine sa relation envers les



**Figure 7.1** : La rose d'interaction de Leary-Cuvelier.

autres. Le modèle de la figure 7.1 nous montre comment nous pouvons analyser la communication entre les personnes. Grâce à ce modèle, on peut 'briser' certaines interactions - et surtout les types de réaction. Ce modèle peut servir à jeter un œil à toute forme d'interaction (réunions, discussions, ...) et peut nous aider à réfléchir sur quel rôle nous préférons généralement, ou bien il peut nous aider à apprendre à jouer des rôles différents afin d'atteindre nos objectifs.

Pour l'interaction, nous pouvons distinguer deux axes fondamentaux : l'axe donner et recevoir et l'axe de coopération ou de compétition (concurrence). La combinaison de ces deux axes nous donne des positions différentes. Quelqu'un peut empêcher de donner et de recevoir ou être

résistant. Vous pouvez également conserver/ mettre en attente au lieu de donner, de rejeter au lieu de recevoir. Vous pouvez également forcer à donner ou à détruire ce que vous avez reçu.

Si nous combinons ces axes, nous arrivons à 6 positions en matière de communication, chacun avec leurs caractéristiques. Chaque personne change de position selon la situation. Les différentes positions et leurs caractéristiques donnent un aperçu de la communication humaine et au dynamisme du groupe.



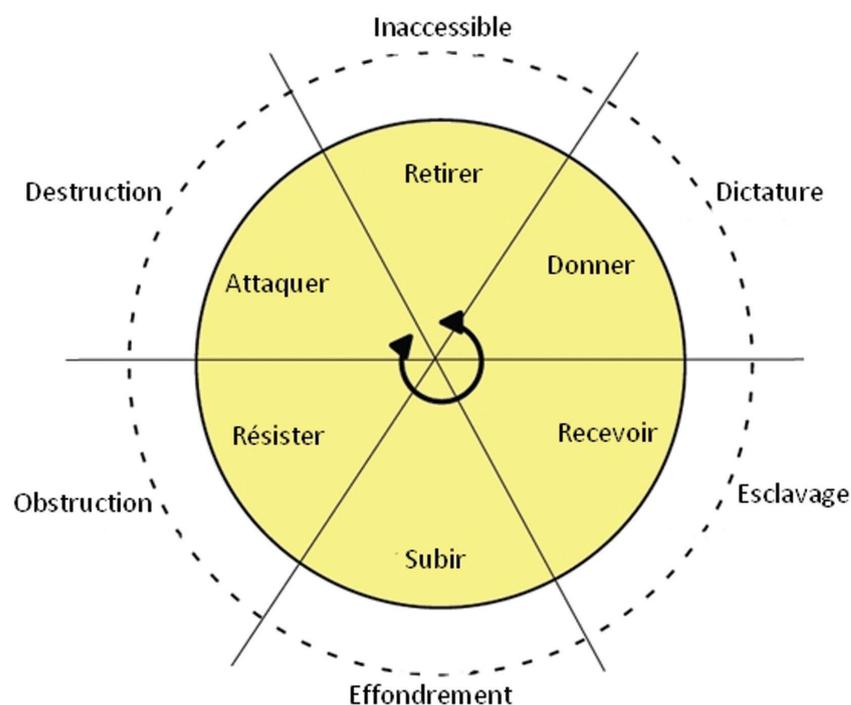


Figure 7.2 : Extrêmes dans les dynamiques de groupes selon la rose de Leary-Cuvelier.

Les 6 positions (ou champs) de la communication (Leary-Cuvelier)

**Relations + Mener = Donner**

Dans ce champ, l'individu prend l'initiative, guide ou provoque les événements, et appelle les autres à travailler avec lui.

Symbole : le Lion

**Relations + Suivre = Recevoir**

Dans ce champ, la personne prend l'initiative des autres, accepte la direction et les instructions des autres.

Symbole : le cheval

**Autonomie + Mener = Attaquer**

Dans ce champ, la personne est critique, demande le changement et défie le leadership.

Symbole : l'aigle

**Autonomie + Suivre = Résister**

Dans ce champ, la personne n'accepte plus son sort, dit non.

Symbole : le bélier

**Mener + (Autonomie/Relations) = Retirer/retrait**

Dans ce champ, la personne ne veut ni donner, ni prendre, elle se tourne vers elle-même et attends les développements futurs.

Symbole : la chouette

**Suivre + (Autonomie/Relations) = Subir**

Dans ce champ, la personne laisse les choses arriver sans prendre de décision ou prendre de responsabilité.

Symbole : la tortue

La dynamique internationale d'une équipe s'efforce de remplir tous les champs de thèses et s'assure qu'ils sont en équilibre naturel. En équipe où la fonction est de rigueur, les membres comprennent que toutes les positions doivent être remplies et les membres de l'équipe connaissent le champ d'action de chaque individu. Dans ce genre d'équipe, les membres ont la liberté de changer de rôles en fonction des circonstances.

Dans les équipes où cette fonction n'est pas bien perçue, certains de ces domaines sont interdits ou tabou (par exemple, résistance, leader ou attaque). Toutefois les forces continueront à fonctionner, même si elles sont interdites aux membres. Les effets peuvent ensuite trouver leur voie dans le travail d'équipe et se montrer d'une manière déformée. Une autre caractéristique d'une équipe inefficace est lorsqu'un ou plusieurs membres sont bloqués dans un champ et ne peuvent pas (ou ne veulent pas) passer. Dès lors que le positionnant dans un champ appelle une réaction dans un autre domaine (complémentaire ou opposé), un seul individu peut influencer la dynamique totale de l'équipe à partir de n'importe quelle position.

### Allons aux extrêmes...

Lorsque la dynamique dans une équipe devient bloquée ou congelée et certains membres se fixent sur un seul champ, il y a un danger que cela devienne extrême. Dans les domaines complémentaires, d'autres membres de l'équipe peuvent alors réagir aussi avec des comportements extrêmes, par exemple, donner peut devenir une dictature (Figure 7.2).

## 7.3 Exercice : Ecouter en binôme

Lorsque nous sommes en désaccord avec quelqu'un, nous avons plus de difficultés à les écouter. Cet exercice permet d'aider à développer les compétences d'écoute (même lorsque nous sommes en désaccord) et fournit un moyen de savoir si nous voulons vraiment écouter les autres. L'exercice devrait être utilisé dans un groupe qui se connaît assez bien.

### Procédure :

1. A. Chaque personne est priée de trouver un partenaire de discussion. Ils sont ensuite invités à discuter d'un sujet, mais après que chacun a parlé, l'autre doit résumer ce qui vient d'être dit, avant qu'il puisse donner leur propre réponse ou point de vue. Remarque : Dans cet exercice, chaque paire choisit le sujet. Ou :  
B. Chaque personne est invitée à choisir un partenaire et l'animateur leur donne un sujet de controverse. Encore une fois, après que chacune d'elle a parlé, l'autre doit résumer ce qui vient d'être dit. Alors seulement, il lui donne son propre point de vue sur le sujet. Les sujets possibles sont : 'Les déséquilibres de pouvoir créent la culture et la société', 'Les connaissances traditionnelles sont plus ou moins perdues, elles ne sont plus une opportunités d'avenir', 'Le changement climatique est une simple tendance'.



### **Conseils pour les formateurs et problèmes d'adaptation régionale**

Il y aura des sujets précis (pouvant faire controverse) liés à la région, utilisez-les!

2. Après l'exercice, soit 1A ou 1B, l'animateur devrait demander au groupe quelles sont les difficultés qu'ils éprouvent à l'écoute, et énumérez-les sur un tableau.

3. Ensuite, demandez ce qu'ils peuvent faire pour améliorer la communication dans le groupe. Écrire les réponses sur un autre tableau.

Durée : Environ 1 heure

Matériels : Papier, scotch, marqueurs.

## 7.4 Exercice : Définir le plaidoyer

### But

Le plaidoyer implique des activités visant à différents publics, objectifs et stratégies. Élaborer une définition commune peut améliorer la communication pour la planification. Le but de cet exercice est d'approfondir la pensée des gens sur ce qu'est le plaidoyer et de parvenir à une définition commune pour orienter la planification.

### Processus

(Durée : 1-2 heures)

1. Divisez les participants en petits groupes et demandez leur de discuter des questions suivantes. Leur réflexion est à noter sur le tableau pour partager avec le groupe en séance plénière.
  - Qu'est-ce que le plaidoyer?
  - Nommez trois résultats d'un plaidoyer efficace.
  - Quels types d'activités le plaidoyer implique?
2. En plénière, demandez aux participants d'identifier trois à cinq similitudes entre les réponses des groupes à la première question et trois à cinq différences. Écrire les similitudes et les différences sur deux feuilles différentes de papier et discutez-les.
3. Demandez aux participants de discuter et de s'entendre sur les quatre ou cinq résultats et les activités les plus importants.
4. Si vous avez du temps supplémentaire, discutez des définitions sur la page suivante. Mettez en évidence les caractéristiques clés des définitions différentes.
5. Concluez avec une réflexion brève sur les conditions et la manière dont la discussion a changé la compréhension des participants sur le plaidoyer.

### **Pour en savoir plus :**

Ce chapitre est étayé par le présentation PowerPoint sur le 'Plaidoyer'.

- Référez-vous également aux diverses références sur le plaidoyer à la fin de ce module.

## Références et lectures conseillées

### Plaidoyer

**Buchanan, D.A. & Badham, R. 1999.** Power, Politics and Organisational Change: Winning the Turf game, London, Sage.

**Castro, A.P. & Engel, A. (eds.) 2007.** Negotiation and mediation techniques for natural resource management. Cse studies and lessons learnt. FAO. Rome: [http://dlc.dlib.indiana.edu/archive/00003180/01/castro\\_negotiation\\_and\\_mediation.pdf](http://dlc.dlib.indiana.edu/archive/00003180/01/castro_negotiation_and_mediation.pdf)

**CEDPA. 1999.** Advocacy: Building Skills for NGO Leaders. CEDPA Training. Manual Series: volume 9. [www.cedpa.org/files/666\\_file\\_advocacy\\_english\\_all.pdf](http://www.cedpa.org/files/666_file_advocacy_english_all.pdf)

**Environmental Law Institute. 2004.** A Toolkit for Environmental Advocacy in Africa: [http://www.getvisable.org/files/resourcesmodule/@random41940ceb78dbb/example\\_campaign.pdf](http://www.getvisable.org/files/resourcesmodule/@random41940ceb78dbb/example_campaign.pdf)

**Fern. 2006.** A Toolkit for African NGOs. Provoking Change: [www.fern.org/media/documents/document\\_3914\\_3917.pdf](http://www.fern.org/media/documents/document_3914_3917.pdf)

### Institute for Development Studies-

**Participation Group. Making Change Happen.** Advocacy and Citizen Participation: <http://www.justassociates.org/MakingChangeReport.pdf>.

**Leary, T.H. 1957.** Interpersonal diagnosis of personality. A functional theory and methodology for personality evaluation. Ronald Press Company, New York.

**Prolinova. 2005.** Strengthening Prolinova policy dialogue and advocacy strategy. Prolinova Working Paper 10: [http://www.prolinova.net/Working\\_Papers/WP10%20Policy%20advocacy%20discussion%20note.doc](http://www.prolinova.net/Working_Papers/WP10%20Policy%20advocacy%20discussion%20note.doc)

**Sprechmann, S. & Pelton, E. 2001.** Advocacy. Tools and Guidelines. Promoting Policy Change. A Resource Manual for CARE Program Managers: [http://www.care.org/getinvolved/advocacy/tools/english\\_00.pdf](http://www.care.org/getinvolved/advocacy/tools/english_00.pdf)

**Tearfund. 2002.** Advocacy Toolkit. Roots resources, Tearfund, Teddington.

**UNEP. 2007.** Negotiating and Implementing MEAs. A Manual for NGOs: <http://www.unep.org/delc/docs/MEAs%20Final.pdf>.

**VeneKlasen, L. & Miller, V. 2002** A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation: <http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm>.

**WaterAid. 2007.** The Advocacy Sourcebook of WaterAid: [www.wateraid.org/documents/plugin\\_documents/advocacy\\_sourcebook\\_2.pdf](http://www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf)  
What is Advocacy?: <http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/319F70A9-C8D0-4AEB-81B1-D747E8959EC5/0/Whatisadvocacy.pdf>

<http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/319F70A9-C8D0-4AEB-81B1-D747E8959EC5/0/Whatisadvocacy.pdf>

**Wikipedia.** Definition on advocacy. <http://en.wikipedia.org/wiki/Advocacy>.

### Communication

**Anyaegbunam, C., Mefalopulos, P. & Moetsabi, T. 2004.** Participatory Rural Communication Appraisal. Starting with the People. Handbook. SADC Centre of Communication for Development. Rome: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5793e/y5793e00.pdf>

**Bessette, G. (ed). 2006.** People, Land and Water. Participatory Development Communication for Natural Resource Management. ISBN 1-84407-343-2. e-ISBN 1-55250-224-4. 324 pp: [http://www.idrc.ca/en/ev-98617-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-98617-201-1-DO_TOPIC.html).

**Bessette, G. 2006** Facilitating Dialogue, Learning and Participation in Natural Resource Management. In: Bessette G. (ed) People, Land and Water: Participatory Development Communication for Natural Resource Management [http://www.idrc.ca/en/ev-103604-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-103604-201-1-DO_TOPIC.html).

**CBNRM. 2005.** A Communication Strategy for the CBNRM Learning Institute. Draft: <http://downloadzone.cbnrml.org/communicationstrategy.pdf>.

**Del Castello, R. & Braun, P.M. 2006.** Framework on Effective Rural Communication for Development. FAO & GTZ, Rome: <http://www.fao.org/nr/com/gtzworkshop/a0892e00.pdf>.

**DFID. 2005a.** Communication for Effective Development. Sourcing experts from the ICD framework agreement. DFID, UK.

**DFID. 2005b.** Monitoring and Evaluating Information and Communication For Development (ICD) Programmes. Guidelines: <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/icd-guidelines.pdf>

**ESRC Societytoday. 2008.** Communication toolkit: <http://www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/CTK/communications-strategy/default.aspx>

**FAO 2006.** Information and communication for natural resource management in agriculture. A training sourcebook. <http://www.fao.org/docrep/009/a0406e/a0406e00.HTM> and <http://www.lavoisier.fr/notice/fr9251054820.html>.

**FAO. 2003.** Communication & Natural Resource Management - Experience/Theory: <http://www.comminet.com/en/node/1465>.

**Farrior, M. 2005.** Emerging Trends in Communications and Social Science. Breakthrough

Strategies for Engaging the Public: <http://www.biodiversityproject.org/publications.htm>.

**Hovland, I. 2005.** Successful Communication. A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations. Research and Policy in Development Programme: [http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/Comms\\_tools\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/Comms_tools_web.pdf)

**Leitch, A., Bellamy, J., Dale, A. & Pollock, L. 2001.** The role of science communication in natural resource planning: A case study in the Central Highlands of Queensland: <http://www.regional.org.au/au/apen/2001/r/LeitchA.htm>.

**LWRRDC. 1994.** Natural Resources Communication Workbook. Occasional Paper 14/94: <http://lwa.gov.au/files/pr940276.pdf>

**Management Ministerial Council. 2006** Climate Change Awareness and Communication Strategies: [http://www.daff.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/33981/nat\\_ag\\_clim\\_chang\\_action\\_plan2006.pdf#strategy4.1](http://www.daff.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/33981/nat_ag_clim_chang_action_plan2006.pdf#strategy4.1).

**Mefalopulos, P. & Kamlongera, C. 2004.** Participatory Communication Strategy Design. Handbook. Rome: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5794e/y5794e00.pdf>

**Metcalfe, J. 1994.** A natural resources communication workbook. Communication Manager CSIRO Division of Tropical Crops & Pasture: [http://66.102.9.104/search?q=cache:yAWCvbnA67EJ:downloads.lwa2.com/downloads/publications\\_pdf/PR940276.pdf+jenni+metcalfe+%2B+1994%2B+workbook&hl=en&ct=clnk&cd=2&gl=nl](http://66.102.9.104/search?q=cache:yAWCvbnA67EJ:downloads.lwa2.com/downloads/publications_pdf/PR940276.pdf+jenni+metcalfe+%2B+1994%2B+workbook&hl=en&ct=clnk&cd=2&gl=nl).

**Natural Resources Communication Workbook.** Occasional Paper 14/94.

**Oepen, M., Hamacher, W. & members of the OECD-DAC Working Party on Development Assistance and Environment. 1999.** Environmental Communication for Sustainable Development. Working Paper of the Working Party on Development Cooperation and Environment. Eschborn: <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-environmental-communication-1999.pdf>.

**Ramírez, R. & Quarry, W. 2004.** Communication for development. A medium for innovation in natural resources management. IDRC. FAO: [http://www.crdi.ca/en/ev-98287-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.crdi.ca/en/ev-98287-201-1-DO_TOPIC.html); open file : Communication for development in ENRM.pdf.

**Willner, S (ed). 2006.** Strategic Communication for Sustainable Development. A conceptual overview. GTZ. German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. Rioplus Environmental Policy and Promotion of Strategies for Sustainable Development: <http://www.cbd.int/cepa/toolkit/html/resources/59/5939C452-2E5A-4DAC-AE58-653BB66D0FAC/Strategic%20Communication%20for%20Sustainable%20development.pdf>

**Working Party on Development Cooperation and Environment. 1999.** Environmental Communication. Applying Communication Tools. Towards Sustainable Development. Working Paper of the Working Party on Development Cooperation and Environment: <http://www.oecd.org/dataoecd/8/49/2447061.pdf>.

## Apprentissage

**Britton, B. 2002.** Learning for Change: Principles and practices of learning organizations. Swedish Mission Council: Sundbyberg.

**Honey, P. & Mumford, A. 1986.** The Manual of Learning Styles. Peter Honey Maidenhead.

**Kolb, D.A. 1984.** Experiential learning: experience as the source of learning & development. Upper Saddle River, NJ; Prentice-Hall.

**Korten, D. 1980.** Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach. Public Administration Review. Vol. 40, No. 5, pp. 480-511.

**Senge, P.M. 1990.** The Fifth Discipline. New York: Doubleday/Currency.

**Senge, P.M. Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J., & Kleiner, A. 1994.** The fifth discipline fieldbook. New York: Doubleday.

**Watkins, K.E., & Marsick, V.J. 1992.** Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. International Journal of Lifelong Education, 11(4), 287-300.

## Lobbying

**BCGEU.** www.bcgeu.ca What is lobbying: <http://www.geu.ca/bbpdf/lobbying.pdf>.

**GLSEN. 2002.** What is Lobbying. Available at: <http://www.glsen.org/cgi-bin/iowa/all/news/record/975.html>.

**Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations 2006.** What Is Lobbying?: [http://www.pano.org/publicpolicy/Documents/panewsletterarticle1\\_%20lobbying.doc](http://www.pano.org/publicpolicy/Documents/panewsletterarticle1_%20lobbying.doc). PRI (www.penalreform.org).

**PTA.** Advocacy 101: Lobbying vs. Advocacy. Available at: <http://www.pta.org/1755.htm> What is lobbying?: <http://www.commissairelobby.qc.ca/en/citizens/lobbyism>

**Communication, Facilitation, Pouvoir, processus à plusieurs parties prenantes, Suivi & évaluation, Planification processes, M&E, Planning**

Wageningen International's MSP Portal: <http://portals.wi.wur.nl/msp>.

**Planification de la gestion de projet Commission européenne. 2004.** Lignes Directrices Gestions du Cycle de Projet. Office de coopération EuropeAid, Bruxelles.

