

CHAPITRE 7

Les communications¹

7.1 Introduction

En supposant que les chapitres précédents ont explicité la philosophie et les principes des SNDD, le présent chapitre présente surtout des idées pratiques concernant les méthodes et voies de communication et d'information, tout en esquissant certaines modifications qui s'imposent pour enlever une partie des obstacles qui, bien trop souvent, entravent la communication en vue - et à propos - du développement durable.

Une stratégie de développement durable implique un processus de changement à long terme. Il importe de pouvoir gérer ce processus aux niveaux individuel, institutionnel et systémique. Pour être efficace, une stratégie doit être participative et interactive. Les représentants du gouvernement, de la société civile et du secteur privé doivent être habilités à se faire connaissance, à discuter des défis et des perspectives, à identifier les problèmes et les besoins, à agréer de nouveaux objectifs et rôles, à amorcer la transition dans ce sens. Il importe de les tenir au courant des progrès et des problèmes, pour qu'ils puissent changer d'orientation en cas de besoin. Ces tâches ne sauraient être réalisées en l'absence de conscience, de confiance, de coordination et de mécanismes de dialogue. Inversement, une approche coordonnée du développement durable est extrêmement difficile en présence de malentendus et d'attentes peu réalistes. Dans un monde où toutes les initiatives se font concurrence pour attirer l'attention, la stratégie doit être présentée en tant qu'initiative intéressante dont les possibilités et les limites sont claires, ceci pour inciter les parties prenantes à y contribuer et pour garantir que sa mise en œuvre bénéficiera du soutien public.

La communication efficace est l'âme d'une stratégie de développement durable

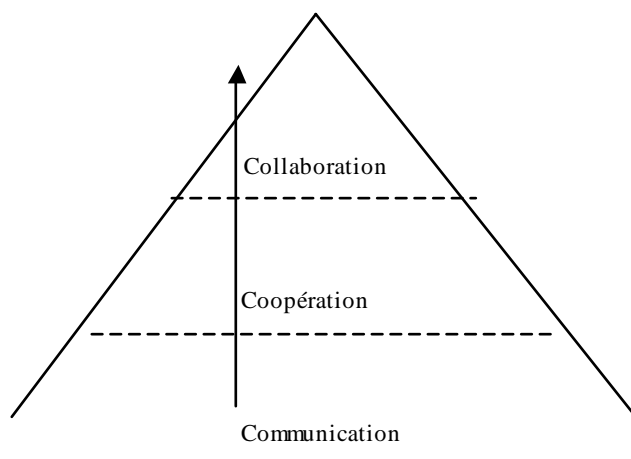
La communication efficace est le principal véhicule des tâches ci-dessus. Ce n'est pas surprenant qu'elle soit considérée comme « l'âme » d'une stratégie (CAREW-REID *et al.* 1994). En effet, en l'absence d'une communication claire *dans les deux sens*, entre toutes les parties prenantes clefs, une stratégie ne saurait réussir car la coopération et la collaboration - qui en dépendent - seraient entamées (Figure 7.1).

La stratégie d'information, éducation et communication (IEC) et le plan d'action y afférent vont influencer sur la finalité et les objectifs de la SNDD, sur qui y est associée et ce qui est discuté, sur les mesures prises et les résultats. La philosophie, la raison d'être, les méthodes, le style et la portée de cette stratégie sont ainsi des considérations critiques. Les principes et éléments des SNDD (Encadrés 3.1 et 3.2)

¹ Les commentaires et matières supplémentaires fournis par Dafina Gercheva, Bulgarie, Saneeya Hussain, Panos, Népal, Penny Stock, Capacités 21 PNUD, et Lilian Chatterjee, IIED, ont permis d'enrichir ce chapitre.

doivent étayer l'élaboration de la stratégie et du plan d'action IEC - ils s'appliquent tout autant aux communications qu'à la SNDD elle-même.

Figure 7.1 : La pyramide de la communication
(Source : Dan Tunstall, WRI, communication personnelle)



7.2 Changer les valeurs, les attitudes et les styles

L'expérience des cadres précédents de planification stratégique a révélé des difficultés dans les domaines suivants :

- *La gestion de l'information* : assurer l'accessibilité et la production d'information et de connaissances en appui à la préparation et la mise en œuvre des stratégies.
- *L'utilisation de l'information* : utiliser l'information d'une manière efficace une fois qu'elle est disponible.
- *Le langage* : diffuser l'information aux acteurs participants et au grand public sur le développement durable dans un langage courant et facile à comprendre.
- *Le ciblage* : fournir des informations sur mesure, adaptées aux besoins et intérêts des différents groupes cibles.
- *L'accès* : assurer l'égalité d'accès à l'information de toutes les parties concernées par la planification stratégique.

A l'heure actuelle, l'information est souvent fournie en l'absence d'explication ou d'élucidation suffisantes, ce qui ne répond pas aux exigences de la gouvernance stratégique moderne.

Surmonter ces difficultés passe par une modification cohérente des valeurs, attitudes et styles. Les conditions suivantes doivent être discutées aux premiers stades d'élaboration de la stratégie IEC :

- Une **base ou un modèle conceptuel** « facile à comprendre » du développement durable comme construction sociale supposant des changements institutionnels.
- Un **engagement en faveur de la divulgation, de l'accessibilité et de la fourniture d'information** comme élément essentiel de la responsabilité et de la transparence. Au niveau international, le 10^{ème} principe de la Déclaration de Rio souligne la nécessité de « la participation des citoyens aux questions

environnementales et l'accès à l'information relative à l'environnement détenue par les autorités publiques ». ² Certaines régions et certains pays y ont donné suite au moyen de conventions et de lois énonçant les droits civils dans les domaines environnemental et social. A titre d'exemple, la Convention d'Aarhus de la Commission des Nations Unies pour l'Europe repose sur trois « piliers » : l'accès à l'information, la participation du public à la prise de décisions, l'accès à la justice (voir l'encadré 7.1).

Encadré 7.1 La Convention d'Aarhus

La Convention d'Aarhus engage les gouvernements à mettre l'information environnementale à la disposition du public dans des délais spécifiques prévus par la législation nationale.

« Afin de contribuer à protéger le droit de chacun, dans les générations présentes et futures, de vivre dans un environnement propre à assurer sa santé et son bien-être, chaque partie garantit les droits d'accès à l'information sur l'environnement, de participation du public au processus décisionnel et d'accès à la justice en matière d'environnement conformément aux dispositions de la présente convention. » (Article 1^{er})

Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement. Objet. Aarhus, Danemark, le 25 juin 1998.

Source : <http://www.unece.org/env/pp/treatytext.htm>

L'Initiative d'accès [Access Initiative] est une coalition mondiale de groupes d'intérêt public qui cherchent à promouvoir l'accès à l'information, la participation du public et la justice en ce qui concerne la prise de décisions environnementales (Encadré 7.2).

Encadré 7.2 L'initiative d'accès (Access Initiative)

Lancée en novembre 2000, l'Initiative d'accès est conduite par l'Institut des ressources mondiales (Etats-Unis), l'Association de droit environnemental et administratif (Hongrie), Corporación Participa (Chili) et l'Institut thaïlandais de l'environnement. Pour que le public puisse accéder à l'information, à la participation au processus décisionnel et à la justice en matière d'environnement, les politiques, lois, institutions et pratiques nationales doivent prévoir l'accès public à :

- l'information dans les situations d'urgence et l'information provenant du suivi de la qualité de l'environnement et des ressources naturelles ;
- l'information sur la performance environnementale des installations industrielles et/ou sur les registres des rejets et transferts de polluants (RRTP) ;
- la possibilité d'examiner et émettre des commentaires sur les décisions relatives aux politiques/ programmes et plans sectoriels susceptibles d'avoir des incidences sur l'environnement ;

² Kofi A. ANNAN, Secrétaire général des Nations Unies. Source : <http://www.unece.org/env/pp/>

- la possibilité d'examiner et émettre des commentaires sur les évaluations des incidences sur l'environnement (EIE) et sur les décisions relatives aux activités ayant des incidences sur l'environnement local ;
- la réparation et au recours en cas de violation des droits d'accès à l'information et à la participation.

En proposant et en évaluant des *indicateurs de performance dans les domaines ci-dessus*, l'Initiative d'accès vise à promouvoir leur établissement comme pratiques conseillées et normes communes pour l'ensemble des pays.

L'Initiative d'accès suivra le mouvement de la Convention d'Aarhus en Europe (voir l'encadré 7.1) et apportera son concours aux organisations de la société civile dans d'autres régions cherchant à promouvoir des normes semblables de gestion de l'environnement. Elle adopte une approche double comportant des stratégies parallèles :

- Une stratégie à court terme ciblant le Sommet mondial sur le développement durable en août 2002, qui permettra d'évaluer les progrès en ce qui concerne la mise en application du Principe n° 10 de la Déclaration de Rio.
- Une stratégie à long terme visant à mettre au point un cadre institutionnel inclusif, décentralisé et durable pour accélérer la mise en application du Principe n° 10 pendant les années suivant le sommet.

En poursuivant sa stratégie à court terme, l'Initiative d'accès intervient à trois niveaux :

Au niveau national dans neuf pays pilotes (Afrique du Sud, Chili, Etats-Unis, Hongrie, Inde, Indonésie, Mexique, Ouganda, Thaïlande), l'Initiative aidera les groupes locaux à réaliser des évaluations et déterminer dans quelle mesure les structures et pratiques des organismes gouvernementaux sont compatibles avec les engagements en faveur de l'accès à l'information, la participation au processus décisionnel et la justice en matière d'environnement.

Au niveau régional, l'Initiative favorisera l'adoption des meilleurs usages, ainsi que la mise en application des instruments et/ou engagements régionaux en faveur de l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et la justice en matière d'environnement. La Convention d'Aarhus et la Stratégie inter-américaine de promotion de la participation au développement durable, de l'Organisation des Etats américains, sont autant d'exemples de ce genre d'engagement.

Au niveau mondial, l'Initiative appuiera une coalition d'organisations collaborant à la mise au point d'indicateurs de performance et servira de plate-forme à l'institutionnalisation de l'Initiative à plus long terme. Pour obtenir ce résultat à long terme, l'Initiative :

- favorisera la prise de conscience, par les acteurs du gouvernement, de la société civile et des entreprises privées, des engagements existants en faveur des principes de transparence dans la prise de décisions environnementales, ainsi que la recherche du consensus sur l'application pratique des principes ;
- renforcera les capacités des groupes d'intérêt public aussi bien à se prévaloir de l'accès à l'information, la participation au processus décisionnel et la justice en matière d'environnement qu'à identifier et surveiller les écarts entre les engagements déclarés et les performances réelles des autorités publiques.

Source : Résumé de l'Initiative d'accès, www.accessinitiative.org (en anglais)

- La reconnaissance du fait que *l'information et le pouvoir sont indissociables* et qu'une stratégie et un plan d'action IEC réalistes doivent tenir compte des réalités à la fois locales et nationales. Ceci permettra de renforcer le processus

SNDD en favorisant la prise de décisions en connaissance de cause (Powell 1999). Il importe d'analyser l'accès à l'information des parties prenantes clefs, en fonction de l'âge, du sexe, du statut socio-économique, de la culture et de la situation géographique.

- Une réorientation sur *des méthodes plus inclusives de communication, d'apprentissage et de dialogue* (discussions en table ronde, séminaires, négociations, établissement de partenariats stratégiques, etc.) à la place de la pédagogie (« nous leur apprenons »). Les processus stratégiques ouvrent des possibilités de communication innovatrice dans les deux sens, permettant aux groupes de parties prenantes de se parler, de s'écouter activement et de s'informer les uns les autres (Howard et Scott-Villiers 2000). Il importe de favoriser une *culture du dialogue* (entre et à travers les niveaux, les secteurs et les frontières), étayée par des réseaux (humains et électroniques) de praticiens, de parties prenantes et d'autres acteurs du changement. Ces réseaux sont indispensables à la croissance soutenue des institutions et des particuliers (et à la liaison entre eux), ainsi qu'à la création d'une dynamique de l'apprentissage. Il est d'une importance critique d'établir des mécanismes d'information en retour.
- *La responsabilisation des particuliers et des communautés pour qu'ils prennent part à l'apprentissage, à la création, l'échange et l'utilisation de connaissances* à travers et pour la stratégie. On peut utilement encourager les parties prenantes à préparer et à apporter leurs propres informations au processus, au lieu de commander de nouvelles études aux consultants externes.
- La reconnaissance du fait que la communication représente parfois une discipline mal définie, mal comprise, sous-estimée et dont la contribution (courante ou potentielle) au développement est souvent passée sous silence (Fondation Rockefeller 1999). Ceci suppose se départir de la communication de données, souvent ennuyeuses et sans intérêt, présentées sur papier couché, sur les projets et programmes, cherchant plutôt à *comprendre les besoins d'information et de communication* des parties prenantes, leur permettre *d'apprendre* grâce au processus d'élaboration de la stratégie, les inciter à *prendre part à la mise en œuvre*.
- *La mise à contribution des connaissances et de la culture traditionnelles et autochtones*. Des systèmes de connaissances autochtones, en tant que réserves d'expérience et moyens de résistance localement importants, peuvent apporter une contribution positive que les processus institutionnels devraient apprécier à sa juste valeur et encourager.
- L'appui aux activités de *plaidoyer et de sensibilisation* aux enjeux et options du développement durable auprès des parlementaires, des journalistes et des décideurs à tous les niveaux.
- L'intégration des dimensions du développement durable dans les *programmes d'étude officiels* à tous les niveaux.

- La création de *partenariats avec les acteurs des médias* locaux, nationaux et internationaux, ces partenariats étant d'une grande importance dans le cadre de l'effort global pour informer l'opinion publique et les décideurs clefs à propos du processus stratégique et pour maintenir son dynamisme.
- L'acceptation du fait que la communication visant à changer les comportements est un *processus lent* (la gestation prend du temps). Tout le monde doit comprendre la nécessité de trouver l'équilibre entre d'une part *l'engagement à plus long terme en faveur de l'interaction sociale et de l'apprentissage* et, d'autre part, les *activités de communication ayant un impact plus immédiat*.
- *Une bonne compréhension des principes de la communication efficace* dans le cadre des stratégies de développement durable, principes énumérés dans l'encadré 7.3. La communication des enjeux du développement durable présente quelques difficultés spécifiques, énoncées dans l'encadré 7.4. L'encadré 7.5 suggère des moyens de surmonter ces difficultés et faire passer les messages du développement durable.

Encadré 7.3 Les principes de la communication efficace

L'initiative « Communication pour le changement social », de la Fondation Rockefeller, qualifie cette communication de processus de dialogue public et privé par lequel les gens définissent leur identité, ce qu'ils veulent et comment l'obtenir. Pour l'initiative, le changement social se réfère au changement de la vie des gens selon leur propre définition de ce changement. Cherchant tout particulièrement à améliorer la vie des groupes politiquement et économiquement marginalisés, l'initiative repose sur les principes de tolérance, d'auto-détermination, d'équité, de justice sociale et de participation active pour tous. Elle vise à rééquilibrer les approches stratégiques de la communication et du changement, en soulignant ce que l'on pourrait considérer, dans la pratique, comme les principes d'une communication efficace. Ces principes n'insistent plus sur :

- les gens comme l'objet du changement, mais plutôt sur les gens comme agents effectuant leurs propres changements ;
- la conception, l'expérimentation et la transmission de messages, mais plutôt sur l'appui au dialogue et au débat relatifs aux préoccupations principales ;
- le transfert d'information des experts techniques, mais plutôt sur sa mise à la disposition du dialogue et du débat (d'une manière sensible) ;
- l'importance du comportement individuel, mais plutôt sur les normes sociales, les politiques, la culture et un cadre habilitant ;
- les efforts pour persuader les gens de faire quelque chose, mais plutôt sur la négociation de la meilleure façon d'avancer par le biais d'un partenariat ;
- la domination et l'orientation du processus par les experts techniques des organisations « externes », mais plutôt sur le rôle central à jouer par les personnes le plus directement concernées par les problématiques.

Source : Fondation Rockefeller (1999)

7.3 Etablir une stratégie et un système de communication et d'information

La communication du « développement durable » présente un défi de taille – mais il y a beaucoup d'astuces pour le faire

Un gouvernement n'est pas capable d'élaborer tout seul une SNDD de bonne qualité. Il a besoin des apports, analytiques et autres, des acteurs de la société civile, notamment les ONG et les groupes de recherche sur les politiques, pour que le processus stratégique puisse accéder à un large éventail d'informations et d'opinions et en tenir compte. L'accès à l'information et à la communication est une condition préalable du développement durable, puisqu'il permet aux parties prenantes de sortir de leur isolement, d'échanger des idées et d'apprendre de l'expérience des uns et des autres. Heureusement, il s'agit d'une tâche que facilite énormément la technologie. Les téléphones, les télécopieurs, les ordinateurs, la télévision et la radio ont transformé l'aptitude des gens ordinaires à s'informer, libérant ainsi leur potentiel créatif. Chaque technologie a contribué à supprimer les barrières à l'échange d'information.

Encadré 7.4: Le développement durable - un défi pour les communications

« Le concept du développement durable reconnaît l'interdépendance des trois dimensions - environnementale, sociale et économique - mais ne propose pas une vision claire de la destination et comment y parvenir. Il n'aborde pas non plus la question des inégalités de pouvoir et d'intérêts entre ces dimensions pourtant liées les unes aux autres, faisant que le développement durable est bien un projet politique à long terme qui exige une modification profonde des systèmes de gouvernance. Le développement durable est justifié à long terme, mais la plupart de nos systèmes politiques et économiques ont une vision à court terme. Le développement durable ne propose pas lui-même de mécanismes permettant de négocier les compromis entre les considérations à long et à court terme et entre les trois dimensions fondamentales. C'est que le développement durable est un paradigme qui laisse aux gens et aux pays le soin de l'interpréter et d'aller de l'avant, sans aborder directement les structures sous-jacentes qui le rendent tellement difficile. On a donc du mal à « vendre » le développement durable. Une SNDD est un dispositif visant à surmonter une partie de ces problèmes, mais doit être placée dans le contexte des structures réelles. » (Stephan Paulus, GTZ, communication personnelle).

Le terme « développement durable » est souvent considéré comme un échec sur le plan de la communication. Des journalistes et des communicateurs respectés l'admettent :

- « Toute tentative d'un journaliste de faire un reportage sur le développement durable en tant que tel est presque certainement vouée à l'échec » (ancien réalisateur d'émissions environnementales pour la BBC).
- Le terme est « grandiose et vague - aussi apte que la mauvaise télévision à vous endormir » (Jonathan Dimbleby, personnalité de la télévision).

Beaucoup d'ONG hésitent à utiliser l'expression, sous prétexte qu'elle laisse le public pratiquement indifférent :

- « Le développement durable ne veut absolument rien dire pour la plupart des gens et ce sera toujours le cas » (directeur de campagnes WWF, Royaume-Uni).
- « Les gens y voient des mots flous et indéterminés » (Greenpeace).

En effet, « tous ceux qui interviennent auprès du public sont d'accord que le terme « développement durable » rebute les gens » (rapport présenté à la Commission du développement durable au Royaume-Uni). C'est sûr que le grand public ne comprend pas le terme « développement durable », comme l'a constaté une enquête menée en 2001 par *Forum for the Future*.

Le concept n'est pourtant pas si difficile à saisir et il ne faut pas le présenter comme « trop difficile » pour le commun des mortels. Guidé par *Forum for the Future*, la plupart des personnes enquêtées ont su parler des incidences du développement durable sur leur vie, leur travail, leurs investissements, leurs courses et leurs loisirs. Elles ont pu ensuite signaler l'importance centrale du développement durable, notamment dans leur quartier. Bien évidemment, il est également inhérent à toute une série d'initiatives importantes aux niveaux mondial, national et des entreprises, en plus des préoccupations locales. En effet, le développement durable est utilisé comme concept stratégique organisationnel pour les décisions clés prises par le gouvernement, les établissements d'enseignement et les entreprises.

Peut-être avons-nous mis le doigt sur une partie du problème. Ceux qui se servent le plus couramment de l'expression « développement durable » sont des organismes gouvernementaux et, de plus en plus souvent, des entreprises. Ils l'utilisent d'une façon confuse et vague - laissant entendre qu'ils ne font que justifier les politiques actuelles, d'autant plus si ces politiques n'ont pas encore changé. Ceci peut rebuter davantage les gens.

En dépit du fait que les journalistes et les écologistes ont signalé les difficultés du terme « développement durable », les principaux praticiens sont convaincus de la valeur du concept :

- « Les mots sont ennuyeux. Le sujet, lui, ne l'est pas » (Geoffrey LEAN, journaliste).
- « Le développement durable est le seul concept intellectuellement cohérent, suffisamment inclusif et potentiellement capable de changer les esprits qui parvient à saisir, même imparfaitement, la nature réelle et l'urgence du défi auquel le monde doit faire face en ce moment. Il n'y a vraiment pas d'alternative. » (Jonathan Porritt, écologiste)

Source principale : Green Futures n°. 30, 2001. Forum for the Future, Londres

Encadré 7.5 Comment réussir à communiquer le développement durable ?

- En reconnaissant que ce sont *des questions spécifiques qui intéressent les gens*, plutôt que l'ensemble du programme DD : « Si tous les systèmes d'éco-labellisation étaient remplacés par un seul label « certifié durable », ce serait superficiellement plus simple et plus rigoureux, mais beaucoup d'enthousiasme s'effondrerait » (consultant en responsabilité sociale des entreprises) ;
- Autrement dit, en décomposant le DD en *morceaux maniables qui ont du sens pour les gens dans leur contexte*. Il ne s'agit pas d'interdire les mots « développement durable » mais de rajouter le message que « cette idée/initiative contribue au développement durable » ;
- En saisissant l'occasion de *démontrer les liens entre les questions qui sont importantes pour les gens* : les termes de l'échange et l'environnement, l'utilisation des combustibles et les inondations provoquées par le changement climatique, entre autres ;
- *En présentant le côté positif, au lieu de se contenter de présenter le côté négatif*. Bien trop souvent, les problèmes sont posés, laissant entendre que le DD concerne ce que l'on *ne peut pas* faire. Par contraste, les communications DD devraient mettre l'accent sur des opportunités, idées et innovations qui passionnent les gens, qui leur montrent les rôles qu'ils pourront jouer à l'avenir.
- Cela implique souvent *cibler ce qu'on peut réaliser dans l'immédiat* - le recyclage et le nettoyage de l'environnement local – en transmettant aussi des messages relatifs au contexte global de ces activités à plus long terme.
- Il s'agit également de *donner une illustration des options d'avenir dans les domaines qui intéressent les gens*, comme par exemple les logements et les moyens de transport à faible consommation d'énergie, l'action communautaire pour régler le problème des sans-abri, les marchés locaux qui renforcent les économies rurales et assurent une alimentation plus saine.
- Les bonnes pratiques de communication sont indispensables, c'est-à-dire qu'il faut demander aux gens ce qui les inquiète et ce qu'ils peuvent faire, au lieu de leur dire ce qu'il faut faire, raconter l'histoire de ce qui a bien marché, au lieu de présenter des « recommandations » abstraites, utiliser le langage de tous les jours au lieu du jargon, connaître son public et les préoccupations de celui-ci, pas seulement le sujet et ses complexités. Cette approche convient également aux « spécialistes ».
- On doit *ouvrir les ateliers et conférences à la participation d'autres acteurs* qui seront à l'aise avec les pratiques ci-dessus, au lieu d'imaginer que seuls les « initiés » pourront discuter du DD. C'est de l'ouverture/transparence qu'a besoin le DD, pas de l'infantilisation.

Source principale : Green Futures n°. 30 (2001), Forum for the Future, Londres.

Comme l'indique l'encadré 4.1, l'établissement par le secrétariat d'une *stratégie et d'un système de communication et d'information* est donc une étape clef du processus stratégique. Cela permet d'assurer un flux régulier d'informations, dans les deux sens, à propos du processus stratégique lui-même et du développement durable, ainsi qu'un dialogue efficace entre les parties prenantes et entre les différents forums (voir l'encadré 7.6), ce qui aidera, à son tour, à dégager le consensus national indispensable, créer la transparence et faciliter la participation du public à

Encadré 7.6 : Stratégie de communication pour la Stratégie nationale de conservation du Pakistan

L'élaboration d'une stratégie de communication a été jugée nécessaire afin que les supports les plus adaptés soient utilisés, dans un dispositif global planifié et coordonné, pour favoriser la prise de conscience de la SNC. On a espéré ainsi éviter la concentration traditionnelle sur les solutions réactives, apportées à grand renfort de publicité, aux problèmes environnementaux, créant à la place un système d'appui au changement des comportements. Dans son étude normative, *Communicating Conservation* [Faire passer le message de la conservation], Adil Najam, du secrétariat SNC, émet des recommandations relatives au changement des comportements. Pour lui, ce changement ne vient pas simplement en appui aux campagnes de sensibilisation environnementale de la SNC - c'est la SNC. Pour que le processus de communication soit vraiment efficace, il doit responsabiliser les particuliers et les communautés en les sensibilisant aux enjeux du développement durable.

« Une stratégie de communication représente donc une condition sine qua non d'une planification et d'une mise en œuvre intelligentes. Elle n'exclut pas les erreurs ; elle ne fait qu'augmenter les chances de succès. »

Source : Rapport final, Examen à mi-parcours de la Stratégie nationale de conservation : Initiatives de sensibilisation de masse. HBP Ref. DOBO1NCS, 16 février 2000, UICN Pakistan, Islamabad.

l'élaboration et à la mise en œuvre de la SNDD. La communication doit être considérée comme une tâche qui continue tout au long des cycles successifs du processus stratégique. La communication efficace favorise une participation plus large, à la fois horizontale, reliant les différents secteurs entre eux, et verticale, du niveau local au niveau mondial et vice versa. Il faut pour cela :

- mettre en place, au sein du secrétariat, des spécialistes de l'information, de l'éducation et de la communication (IEC) possédant un large éventail de compétences (voir l'encadré 4.6) et un mandat précis ;

- identifier, au moyen d'une étude initiale, les besoins exacts d'information et de communication du secrétariat lui-même et des participants clefs ;
- préparer une stratégie de promotion de la SNDD ;
- commander un dossier sectoriel sur l'état actuel de l'information, de l'éducation et de la communication pour fournir des informations de base permettant de préparer une stratégie et un plan d'action IEC ;
- préparer, après un processus de consultation d'une pluralité de parties prenantes, une stratégie et un plan d'action IEC à plus long terme qui aborde les besoins de communication à tous les stades du processus SNDD.

Avant de préparer une stratégie IEC, l'équipe pourrait envisager d'établir une table ronde IEC (voir les exemples tirés des stratégies de conservation au niveau du pays, des provinces et des districts, au Pakistan, dans les encadrés 3.20 et 7.11), assurant la représentation des différents acteurs des médias radiotélévisés et de la presse écrite, des secteurs des arts du spectacle, de l'informatique, de l'éducation et ONG. Ceci permettrait notamment de bénéficier de leurs contributions et d'assurer l'appropriation de la stratégie de communication une fois qu'elle aurait été achevée et mise en œuvre.

7.3.1 Une stratégie d'information, d'éducation et de communication assortie d'un plan d'action

Une *stratégie* IEC constitue le principal cadre normatif et intellectuel de la planification des activités d'éducation et de communication. Elle doit envisager l'établissement d'un mécanisme général et durable permettant de consulter la société civile par rapport à l'ensemble des décisions et initiatives importantes visant un développement durable, afin d'autoriser une participation publique plus large, parvenir au consensus et assurer l'appropriation et l'appui. La stratégie doit prévoir les étapes nécessaires à la promotion et au développement de l'éducation continue en matière de développement durable (voir l'encadré 7.7).

Encadré 7.7 L'éducation pour un développement durable

Le succès global de n'importe quelle stratégie de développement durable dépend de la mobilisation des populations et de leur volonté d'accepter des responsabilités. Elles ont besoin d'*information* pertinente sous une forme qu'elles sont en mesure de comprendre et d'utiliser, ainsi que des *compétences* et de la *motivation* qui facilitent le changement.

Avec le temps, on a pu constater que l'éducation représente le moyen le plus efficace et rentable de changer les opinions des gens concernant un problème particulier, ce qui conduit au changement souhaité des attitudes. Comme l'a dit une fois Albert Einstein, « *Ce n'est pas la réflexion qui a créé les problèmes qui va nous permettre de les résoudre* ».

La sensibilisation et l'éducation sont des outils importants permettant de progresser vers le développement durable ; elles doivent compléter les instruments juridiques, réglementaires et économiques. La connaissance aboutit à une plus grande compréhension qui, à son tour, aide à favoriser les pratiques de développement durable. Ceci étant dit, la compréhension n'est qu'un élément parmi d'autres capables de produire des changements de comportement. La motivation, l'accès aux compétences et opportunités, la pertinence et l'intérêt personnel, ainsi

que des avantages manifestes et tangibles, sont autant d'éléments incitant aux changements. Un processus SNDD a l'avantage de pouvoir combiner ces différents facteurs.

L'éducation au développement durable doit atteindre trois buts importants (adaptation de la Déclaration de Tbilissi, UNESCO 1977) :

- Favoriser la prise de conscience et *la compréhension de l'interdépendance* des dimensions économiques, sociales et écologiques du développement, dans les zones à la fois urbaines et rurales, et de la nécessité de les aborder, de même que les préoccupations politiques, technologiques, législatives, culturelles et esthétiques, d'une façon holistique.
- Donner à tous *l'occasion d'acquérir* les connaissances, les valeurs, les attitudes, l'engagement et les compétences requises pour contribuer au développement durable.
- Créer de *nouveaux modes de comportement*, chez les particuliers, les groupes et la société dans son ensemble, à l'égard de l'environnement, de la société et de l'économie.

Pour atteindre ces trois buts, les initiatives d'éducation devraient :

- évoluer au sein du système éducatif existant
- cibler le développement durable à tous les niveaux de l'enseignement
- adopter des méthodes interdisciplinaires
- voir les choses dans une optique mondiale tout en tenant compte des différences régionales
- promouvoir la valeur de la coopération locale, nationale et internationale pour progresser vers un développement durable
- porter sur les situations tant actuelles que futures
- se concentrer sur les problèmes pratiques se rapportant directement à l'environnement immédiat des étudiants
- viser à inculquer une éthique de conservation
- prévoir des programmes globaux d'éducation non formelle pour fournir des informations sur le développement durable à des segments de la population qui ne sont pas touchés par les systèmes officiels
- constituer un processus continu, durant toute la vie, pendant les années de scolarité et au-delà
- souligner l'importance de la participation active des parties prenantes pour prévenir et résoudre les problèmes de développement.

Ces buts ont une importance toute particulière dans de nombreux pays en développement où le taux d'alphabétisation est faible, les infrastructures du système d'enseignement laissent à désirer et les ONG ont commencé à intervenir dans les filières informelles de communication et d'éducation.

Source : Ali Raza Rizvi, UICN Pakistan (communication personnelle)

Au niveau opérationnel, la stratégie IEC doit être traduite en *plan d'action*, identifiant les participants/publics clefs, les types de changement de comportement requis, les messages appropriés et les moyens de les communiquer, les responsabilités et les ressources, sans oublier l'aspect le plus difficile : les indicateurs de suivi des changements de comportement. La stratégie doit prévoir des activités à court, à moyen et à long terme. Etant donné que les activités de promotion du changement au niveau de la culture, des attitudes et des comportements seront vraisemblablement de longue durée (3+ années), il

Les responsables du plan de communication doivent réfléchir : Quel est le message ? Qui doit l'entendre ? Comment faire passer le message ? Comment y donner suite ?

convient de prévoir suffisamment de ressources pour les mener à bien. Le plan d'action doit être réexaminé régulièrement tout au long du processus stratégique.

Les *compétences* en matière d'élaboration et de mise en oeuvre d'une stratégie et d'un plan IEC, en collaboration avec les acteurs du gouvernement, de la société civile et du secteur privé, sont tout aussi indispensables que la formation à cet égard si ces compétences sont peu abondantes. L'équipe IEC a besoin de comprendre la base conceptuelle, la genèse et la dynamique de la SNDD, ainsi que les questions techniques. Il faut donc l'intégrer (comme élément clef) dans le processus SNDD dès le début - au lieu de considérer l'IEC comme activité supplémentaire à rajouter plus tard (comme cela a été si souvent le cas par le passé). Les membres de l'équipe doivent impérativement comprendre les façons dont les différents acteurs communiquent, apprennent et changent de comportement. L'équipe aura pour tâche prioritaire, entre autres, de créer un réseau des principaux agents de communication et des contacts dans les médias pour les différentes zones, thèmes et groupes.

L'encadré 7.8 propose une suite de questions pour guider la conception de la stratégie IEC.

Encadré 7.8: Questions clefs facilitant l'élaboration d'un plan d'information, d'éducation et de communication

Le National Institute of Design (institut national du plan) en Inde a mis au point une suite de huit questions, qu'il pose au moment d'élaborer, sur le terrain, des stratégies de communication pour des programmes de développement nationaux ou locaux. Cette approche a été testée et peaufinée pendant plus d'une décennie d'expérience sur le terrain :

- **Public cible** : le comportement de qui la communication doit-elle chercher à changer ?
- **La réponse cible** : quel est le changement de comportement requis ?
- **Les recherches nécessaires** : qu'est-ce qu'il nous faut savoir au sujet des connaissances, attitudes et pratiques existantes avant de préparer nos messages ?
- **Le message cible** : quels sont les messages à échanger entre les planificateurs/militants et les groupes cibles pour susciter la réponse souhaitée ?
- **Les médias/supports** : quels sont les supports mieux adaptés à l'échange du message cible ?
- **Les institutions et personnes-ressources dans les médias** : quelles sont les compétences et les talents qu'on peut mettre à profit pour élaborer et mettre en application les décisions médiatiques ?
- **Le budget** : quel sera le coût des plans de communication destinés à chaque groupe cible ?
- **Les critères d'évaluation** : quels seront les buts et indicateurs permettant de suivre le changement souhaité des comportements ?

L'évaluation doit conduire au réexamen de chaque élément de la suite de questions et à la réactivation de celle-ci pendant la prochaine phase de la stratégie de communication.

Source : Carew-Reid *et al.* (1994)

7.3.2 *La coordination de l'information*

Les différents organismes responsables de la SNDD devront veiller à ce que les partenaires et parties prenantes soient mis au courant des nouveaux développements et encouragés à réagir. Les mass-médias doivent être encouragés à jouer leur rôle de critique et de surveillant. Pour répondre à ces besoins divers, il faudra peut-être prévoir un « bureau central » IEC afin d'assurer la diffusion efficace de l'information au public concerné (à l'intérieur et en dehors du secteur gouvernemental) et sa réintégration dans la stratégie. L'équipe IEC sera sans doute mieux placée pour s'acquitter de cette tâche.

On peut envisager la coordination de l'information sous deux angles différents : **la coordination interne** (parmi les structures gouvernementales ou les acteurs stratégiques clefs) et **la coordination externe** (entre les structures gouvernementales/acteurs stratégiques clefs et d'autres parties prenantes).

(a) La coordination interne - s'efforcer de créer une base d'information commune

Il importe d'établir une coopération et une coordination efficaces aux niveaux individuel et institutionnel du secteur public - démolissant les barrières et attitudes traditionnelles qui défendent des sphères d'influence et de maîtrise (le « territoire réservé ») – à l'appui de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies.

Une base de données commune peut non seulement unir les parties prenantes – mais aussi rassembler toutes les informations utiles

La mise au point d'une base d'information commune sur le développement durable – pour que l'information pertinente soit facile d'accès et que l'information puisse être manipulée convenablement - représente donc une tâche prioritaire au début et tout au long du processus stratégique. Cette base d'information ne doit pas forcément être centralisée, mais tout le monde doit pouvoir accéder à toute l'information - voir le chapitre 10 sur le suivi et le chapitre 5 (Section 5.3) sur l'évaluation de la durabilité. Les dispositifs électroniques permettent à de nombreux acteurs de créer une base de données performante (Section 7.3.8).

(b) La coordination externe - utiliser un large éventail de méthodes

Une communication externe efficace, entre le gouvernement et d'autres acteurs (secteur privé, société civile), ainsi qu'avec d'autres parties intéressées (donateurs) est tout aussi indispensable, comme le sont des partenariats plus robustes avec des acteurs médiatiques clefs à l'appui du processus stratégique.

Les communications avec le grand public sont très importantes, puisque les stratégies de développement durable sont l'affaire de tous. Etant donné que les objectifs, la structure et les processus des stratégies doivent être ouverts et transparents pour le public, l'information doit être diffusée à chaque étape du processus au lieu d'être publiée sous la forme d'un document stratégique définitif. Par ailleurs, le public doit être encouragé à demander l'établissement de normes et d'indicateurs de durabilité et à jouer un rôle de suivi. Tous les participants doivent

être libres de diffuser au public des informations sur la stratégie et de les présenter à leur façon. Cependant, pour éviter d'embrouiller le public, les communications relatives au processus stratégique dans son ensemble doivent être coordonnées par le secrétariat. Celui-ci doit expliciter comment et quand il prévoit de demander les contributions et les réactions du public au cours du processus. Rendre la problématique compréhensible pour le grand public est l'un des défis à relever ici.

On compte généralement sur les mass-médias pour les communications en langage courant avec le public, mais l'utilisation de supports dits « alternatifs » convient parfois dans le cas de certains groupes (Tableau 7.1).

Tableau 7.1 : Les mass-médias et les supports alternatifs (exemples)

Source : adaptation de MEHRS (1998)

Les mass-médias :	
Journaux	
Radio	
Publicité dans les journaux et revues	
Télévision	
Magazines hebdomadaires (émissions et messages publicitaires)	
Journaux commerciaux	
Cinéma	
Publicité sur Internet	
Les supports alternatifs:	
La presse écrite	Publications locales
Rapports annuels	Bulletins
Bannières	Prospectus et brochures
Livres pour enfants	Pins et badges
Bandes dessinées	Poèmes
Ensembles documentaires	Revue spécialistes
Étiquettes et autocollants	Matériel pédagogique
Lettres	T-shirts
Supports audio-visuels :	
Panneaux publicitaires	Affiches
Films documentaires	Annonces publiques
Expositions	Chansons
Expositions photographiques	Présentations vidéo et diapo
Les communications interactives	
Compétitions - art, débat, agriculture	Participation aux manifestations existantes
Présentations	Prix et primes de reconnaissance
Conférences de presse	Réunions publiques
Débats publics	Spectacles de marionnettes
Visites sur le terrain	Emissions religieuses
Symposiums universitaires	Tables rondes
Téléphone	Journées spéciales (Journée mondiale de l' Environnement,...)
Face à face (entre voisins, entre enfants, etc.)	Théâtre de rue/d' amateur (plages, places publiques, médina ou souk)
Démonstrations	Visites
Conférences d' experts	Clubs de jeunesse
Internet	
Forums/activités religieux	
Défilés	

Les communications avec le public se divisent en plusieurs catégories :

- *Les activités de relations publiques* (impact à court terme), qui sont généralement réalisées par les mass-médias et la publicité ; il s'agit essentiellement de communications unidirectionnelles.
- *Les études de marché* - encore des communications unidirectionnelles, mais dans l'autre sens, c'est-à-dire qu'elles viennent du public. Le chapitre 6 (6.5.7) donne des précisions à cet égard. Les activités suivantes, entre autres, ont été réalisées dans le cadre des SNDD :

- *Les sondages d'opinion.* Les enquêtes régulières, de grande envergure, auprès du public permettent d'avoir un avis indépendant sur l'intensité du sentiment et de la conscience du public par rapport à différents thèmes. Elles peuvent constituer un instrument très puissant au service de l'élaboration des politiques stratégiques et des débats qui s'y associent.
- *Les émissions où les auditeurs/télespectateurs sont invités à téléphoner.* Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Environnement 2010 en Nouvelle-Zélande (1995), des numéros verts ont été mis à la disposition du public pour l'inciter à participer. Tous les commentaires reçus ont été intégrés aux soumissions écrites et saisis dans une base de données pour préparer le profil de la problématique.
- *Les activités de sensibilisation publique* (impact à moyen terme) : il s'agit de consulter les différents groupes concernés par le processus stratégique, au moyen des communications traditionnelles et des mass-médias, ainsi que les structures gouvernementales/ONG de participation, de les associer au débat sur le développement durable, de les tenir au courant de tous les aspects des résultats (l'encadré 7.9 présente un exemple du Burkina Faso).
- *La participation publique* (impact à plus long terme) : plus longue à mobiliser, la participation publique dépend des mesures d'incitation, de l'éducation et de la formation formelle et informelle. Elle conduit au changement des comportements et les mass-médias ont un rôle sensiblement moins important à jouer à cet égard. La participation active et l'expérience, notamment en ce qui concerne la détermination et le suivi des indicateurs de durabilité, sont la clef de la réussite. La participation fait l'objet d'un traitement approfondi dans le chapitre 6.

7.3.3 Choisir le moyen de communication et mettre au point des produits d'information complémentaires

Divers produits d'information sont à prévoir pour favoriser la prise de conscience, changer les attitudes et inciter à l'action en matière de développement durable, notamment : les documents et les supports audiovisuels (7.3.4), les manifestations (7.3.5), les réseaux (7.3.6), les bases de données (7.3.7), les supports électroniques (7.3.8) et les mass-médias (7.3.9).

Pour déterminer le moyen de communication le plus efficace pour chaque groupe de parties prenantes, on a intérêt à :

- *mener une analyse globale des besoins* : le plan d'action IEC doit identifier les différents groupes de parties prenantes, la meilleure façon de toucher ces groupes et les moyens d'établir des liens entre eux. Au moment d'élaborer le plan, il ne faut pas compter sur les hypothèses. L'analyse des parties prenantes et des « analyses de besoins » connexes permettront de valider les suppositions initiales, identifier les lacunes du flux d'information et suggérer

des innovations pour encourager les parties prenantes à se servir de l'information.

- *veiller à ce que les supports utilisés donnent du pouvoir aux parties prenantes et permettent d'améliorer la stratégie.* Des communications efficaces donneront du pouvoir aux particuliers et aux groupes, leur permettant de mettre à contribution

Encadré 7.9 : Le développement durable et la désertification : une campagne de sensibilisation publique au Burkina Faso

Au Burkina Faso, à la fin des années 1990, près de 47.000 personnes ont participé activement à une campagne nationale lancée pour diffuser des informations sur le développement durable et sur le rôle clef de celui-ci dans la lutte contre la désertification. En transmettant les informations sur le terrain jusqu'au niveau des villages et en sensibilisant les gens, les enseignants et animateurs ont aussi écouté ceux-ci et se sont faits les messagers de leurs priorités auprès des planificateurs et des décideurs politiques dans la capitale. Beaucoup de citoyens ont été touchés par ce processus.

Le programme Capacités 21 du PNUD a apporté son appui au Conseil national pour la gestion de l'environnement du Burkina Faso (CONAGESE) et l'a aidé à se doter d'un mécanisme décentralisé pour faciliter le partage de l'information, du niveau national au niveau local, par le biais d'une immense pyramide de comités de pilotage aux niveaux du pays, des régions, des provinces, des départements et des villages. Pendant deux ans, ce réseau de comités dont les membres sont venus de tous les secteurs a organisé des discussions avec les habitants à tous les niveaux sur les moyens de lutter contre la désertification par le développement durable.

Le programme s'est attaché à préparer les communautés locales à assumer les responsabilités de la gestion durable de leurs ressources naturelles. Dans certains cas, il a fallu expliquer les erreurs commises dans le passé résultant d'idées communément reçues mais mal fondées, qui s'étaient soldées par des échecs dans la lutte contre la désertification. Par exemple, les campagnes en faveur de la plantation d'arbres n'ont pas marché. Les gens ne comprenaient pas qu'en plantant des arbres ils protégeraient le sol et le bonifieraient, augmentant ainsi la productivité agricole. Ils n'y voyaient qu'une source de bois de chauffe. Des explications supplémentaires leur ont été fournies.

La pyramide des comités a entrepris en cascade des actions de partage axées tout particulièrement sur le renforcement de la planification du développement et sur la gestion des ressources à l'échelon des villages. Le comité national a dispensé une formation aux comités régionaux, qui ont formé les comités provinciaux, qui à leur tour ont formé les comités départementaux, lesquels ont formé les comités des villages. Ces derniers comptent de 5 à 10 membres, dont l'un au moins doit être alphabétisé pour faire fonction de secrétaire. Les comités constituent le noyau du système de gouvernance local et des plans d'action locaux sur lesquels repose la stratégie de développement rural du pays.

L'un des éléments centraux de la stratégie de communications du programme était le plaidoyer en faveur d'une approche intégrée du développement, cette stratégie visant à fournir des informations sur le développement durable à toutes les parties prenantes, rurales et urbaines, illettrées et éduquées, depuis le grand public jusqu'à l'enseignement national et au secteur privé.

Parmi les supports utilisés figurent des brochures, des affiches, un magazine trimestriel consacré à l'environnement et de la musique. Des journalistes ont aussi été formés en matière de reportage environnemental. Des programmes de radio rurale sur l'agriculture durable ont été diffusés et des forums théâtraux, réunissant de petits groupes de comédiens circulent dans tout le pays en produisant des spectacles consacrés aux questions du développement.

Les gens ont appris que la lutte contre la désertification n'est pas une activité isolée. Le message est qu'il faut intégrer les activités, planter des arbres, construire des diguettes de pierres, fertiliser les terres, économiser l'eau et les sols, travailler ensemble de manière cohésive.

La campagne a entraîné des changements dans les mentalités et les comportements de la

population. Les gens n'abattent plus les arbres pour établir de nouveaux champs comme auparavant et ils ne mettent plus le feu à la brousse. Pratiquement dans chaque village, il y a un tas de compost. Les villageois commencent à établir leurs propres plans de développement intégré pour favoriser ces changements.

Un intervenant clef dans le processus de sensibilisation et de partage des informations à multiples niveaux est le COPODE (Comité de pilotage des ONG sur la lutte contre la désertification) qui rassemble 114 ONG de tout le pays et les aide à promouvoir le dialogue sur le développement durable au niveau des villages. Avec l'aide de Capacités 21, le COPODE a produit et distribué à des milliers d'exemplaires, dans les quatre langues nationales du Burkina Faso, une version simplifiée et illustrée de la Convention sur la lutte contre la désertification. La population a pu ainsi faire sienne cette réponse nationale à la convention.

Source : Capacités 21 PNUD (www.undp.org/capacity21)

leurs compétences et ressources et d'identifier de nouvelles façons de travailler ensemble. Le support choisi sera donc du type le plus apte à habilitier les groupes participants à communiquer ce qu'ils ressentent, ce qu'ils savent et ce qu'ils veulent - tout en leur permettant de mieux comprendre les différents aspects de la stratégie. Le rôle des différents supports - presse écrite, supports électroniques, moyens de communication traditionnels, système éducatif - ne doit pas être limité à la diffusion de « messages » stratégiques. Dans la mesure du possible, les médias doivent avoir pour rôle de critiquer la stratégie, en assurer le suivi, solliciter des opinions.

- *utiliser des supports multiples.* Tous les groupes de parties prenantes n'ont pas les mêmes attributs, étant de nature plutôt hiérarchique ou plutôt égalitaire, s'orientant plutôt sur les tâches ou plutôt sur les besoins humains et sociaux. Les flux d'information à partir et en direction de ces groupes vont revêtir différentes formes. Par ailleurs, chaque groupe aura ses propres préférences et antipathies en ce qui concerne les moyens de communication. De ce fait, ces derniers devront varier selon les diverses parties concernées par une stratégie, en fonction du pays et de la situation locale, du thème, du public/groupe participant et des considérations de coût. Il arrive que les supports utilisés soient, pour une grande partie, nouveaux pour le personnel stratégique.
- *analyser le rapport coût/avantages des supports choisis :* il convient d'évaluer les coûts et les avantages des supports alternatifs, y compris les avantages cachés, notamment pour les utilisateurs. A titre d'exemple, le courrier électronique donne l'impression d'être peu cher, mais certains utilisateurs - notamment dans les zones isolées des pays en développement - auront vraisemblablement à se rendre dans un centre urbain pour accéder à un ordinateur, payant (une liaison mal assurée) au tarif horaire. Dans ces cas, une lettre, un coup de téléphone ou une assemblée communautaire, le recours aux divertissements et aux arts du spectacle, ainsi qu'aux agents de vulgarisation et aux ONG, sont souvent plus indiqués.

Tous les supports doivent être disponibles dans les langues locales (le cas échéant). Ils doivent également élaborer et promouvoir l'identité de la stratégie, d'autant

plus si les produits de différents services gouvernementaux et d'autres acteurs sont diffusés par le biais du processus SNDD.

7.3.4 Les documents et supports audiovisuels

Cette catégorie inclut :

- le prospectus de la stratégie et les résumés de celui-ci - précisant par exemple le but de la stratégie, les processus associés, la manière de participer ou le calendrier des étapes/ manifestations. L'encadré 7.10 présente les grandes lignes d'un prospectus.
- les documents d'information (sur les problématiques, options et initiatives, présentant des informations générales ou ciblant des groupes particuliers ; publiés régulièrement ou ponctuellement).
- les rapports et cartes sur « l'état de l'environnement et le développement ».
- les bulletins et les communiqués de presse réguliers.
- les vidéos et les présentations multimédia.
- le matériel pédagogique et les recueils de ressources (pour les participants et autres parties intéressées).
- un document stratégique global énonçant la vision d'ensemble, la raison d'être, les objectifs des systèmes permettant de les réaliser, les plans provisoires.

*ie n'est pas
ment » -
documents
utiles
es utiles*

S'il est courant de se référer à un document stratégique comme « la stratégie », cela peut induire en erreur, encourageant les gens à consacrer des efforts excessifs à la préparation de dossiers au lieu d'établir les mécanismes permettant d'élaborer la stratégie et ses résultats. Les documents ne sont que des produits intermédiaires, des jalons, du processus - le moyen d'aboutir à la fin. Néanmoins, les documents (sur papier ou sur support électronique) sont des outils indispensables à la préparation et à la mise en œuvre efficaces de n'importe quelle stratégie. Ils permettent aux participants et autres parties intéressées (qui savent lire et écrire), ainsi qu'aux décideurs, de comprendre la vision et les objectifs, d'être informés sur ce qui se passe, ce qui a été convenu et ce qu'on attend d'eux. En l'absence de documents, une stratégie risque de perdre rapidement de sa cohérence et de se fragmenter en décisions ad hoc dictées par les besoins immédiats du service gouvernemental et d'autres organismes nationaux concernés. A titre d'exemple, certains Conseils nationaux pour le développement durable ont souffert d'un manque de documentation stratégique, ce qui fait qu'ils ne sont pas transparents pour certains groupes, tandis que l'absence d'un plan précis a pu contribuer à la passivité ou la réactivité que leur travail a suscitée.

Il faut toutefois éviter la surcharge d'information. En dépit de la nécessité d'une documentation détaillée sur les analyses, les comptes rendus et les portefeuilles d'investissement, les documents stratégiques clefs ne doivent pas être trop longs. La cohérence, le consensus et une orientation claire sont des caractéristiques importantes d'une stratégie que les documents clefs doivent refléter. L'utilisation du langage courant, de graphiques, de cartes et d'illustrations est conseillée à cet égard.

Pour atteindre un maximum d'efficacité, le document stratégique central doit être publié et largement diffusé sous sa forme définitive et approuvée. Les instances gouvernementales, les autorités locales, les principales ONG et de nombreuses entreprises ont intérêt à recevoir le document complet, mais les rapports

hautement techniques n'ont pas beaucoup d'utilité pour les hommes/femmes politiques, les décideurs occupés, les groupes d'intérêt dans la communauté et le grand public. On peut envisager de présenter les principaux documents stratégiques sous différentes

Encadré 7.10 : Grandes lignes du prospectus du Projet de société canadien

Le Projet de société, réponse canadienne à la CNUED et Action 21, a été lancé en 1992. Coordiné par la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE), il a abordé les questions du développement durable au niveau national (plutôt que fédéral seulement), d'où la production d'un document stratégique : *Choix canadiens pour la transition vers la durabilité* (Projet de société, 1995).

Un prospectus, publié en 1994, présente l'initiative, décrit son travail et invite les parties intéressées à participer aux activités futures. L'initiative y est traitée de partenariat entre une pluralité de parties prenantes - gouvernement, peuples autochtones, entreprises, secteur associatif - cherchant à promouvoir la transition du Canada vers un avenir durable. Elle a pour rôle primaire de catalyser les changements, reconnaissant que le développement durable est la responsabilité collective de tous les Canadiens.

Le prospectus présente les activités de la première année : une évaluation des progrès réalisés au Canada depuis la CNUED, la préparation d'un cadre et d'un processus pour une stratégie nationale de développement durable, le démarrage d'une série d'actions pratiques permettant de progresser par rapport à certains éléments du dispositif. La publication du prospectus marque la transformation du processus en un programme d'activités plus concret, ayant des volets de communication, de planification et de démonstration privilégiant la durabilité comme mission nationale. Les documents invitent toutes les institutions et parties intéressées à participer au travail du projet de société et à apporter leurs idées, compétences et contributions à la tâche de planifier un avenir durable. Le prospectus comporte plusieurs sections :

- Le Sommet de la Terre et au-delà - pourquoi nous devons agir.
- Le Projet de société : la planification en vue d'un avenir durable - ce que nous souhaitons accomplir.
- Vers une stratégie nationale de développement durable - comment nous cherchons à relever le défi de changer de cap (les principes et caractéristiques de l'initiative y sont présentés).
- Les progrès déjà accomplis - le travail déjà entrepris y est décrit (voir le paragraphe précédent) (une chronologie du projet de société y est donnée).
- Les prochaines étapes - où nous allons (cette partie décrit : le processus plus large et les possibilités de collaboration et d'initiatives de la part des acteurs existants et d'autres parties intéressées. Elle examine également de nombreux thèmes : la sensibilisation du public, l'échange d'information et la mise en réseau, le travail sur le terrain et l'animation, la conception d'une stratégie, l'organisation d'un dialogue national, l'incitation à la préparation de stratégies de durabilité dans les secteurs et communautés, l'apprentissage par l'expérience).
- Les besoins en ressources - ce qu'il nous faut pour entreprendre la tâche qui nous attend.
- L'alliance stratégique - qui est-ce qui doit s'associer au Projet de société.

Source : Projet de société (1994)

formes, ciblant chacune un public particulier.³ Cependant, il importe de s'assurer que les différents documents ne transmettent pas de messages contradictoires.

Des informations condensées peuvent être mises à la disposition du public - dans les langues locales en cas de besoin - et des établissements scolaires et universités, où elles ont des chances de susciter un débat relatif aux questions à aborder par la stratégie, aidant à renforcer les compétences clefs des étudiants, les dirigeants de demain (innovation, mise en question, communication, gestion du changement, réflexion/planification stratégique, qualités de chef).

Les documents concis sont généralement plus indiqués, mais les parties prenantes doivent pouvoir accéder aux sources d'information complètes

On peut utilement produire des versions électroniques, à publier sur le site Web de la stratégie et sur CD-ROM (voir section 7.3.8), ainsi que des versions en audio/vidéocassettes (suivant l'exemple de la SNC au Pakistan et des programmes Action 21 locaux des autorités au Royaume-Uni). Etant donné que les documents concis font prime, l'accès complémentaire à la base complète de connaissances de la stratégie, éventuellement par le biais du site Web de la stratégie, contribuerait à une plus grande transparence en même temps qu'il permettrait aux parties prenantes d'approfondir leur engagement.

7.3.5 Les manifestations

Les manifestations sont des outils puissants – mais sont coûteuses et donc doivent être justifiées et planifiées avec soin

Le secrétariat devra, au cours de l'élaboration et de la mise en oeuvre de la stratégie, organiser différentes manifestations visant à mieux communiquer les enjeux, problèmes et idées aux parties prenantes et à diffuser les objectifs de la stratégie. Les réunions jalonnent souvent un processus stratégique, d'où l'importance d'un bon choix de dates et d'une planification méticuleuse, d'autant plus qu'elles représentent souvent une forte proportion des coûts de la stratégie.

- *Les réunions d'information pour les décideurs* sur la problématique, les recommandations et les progrès de la stratégie et sur d'autres questions. La même attention doit être accordée à la clarté conceptuelle et à la documentation d'exemples locaux, ceux-ci devant être à la fois bien présentés et opportuns. Les coûts, risques et avantages sont à esquisser.
- *Les réunions d'information pour les mass-médias et les communications traditionnelles.* Le défi ici consiste à extraire, d'un ordre du jour rempli et apparemment lourd, des éléments dignes d'être publiés et à fournir, en même temps, de bons contacts pour que les médias puissent y donner suite, contribuant ainsi au débat, à l'analyse et aux idées. Une fois sensibilisés, les médias peuvent également aider à promouvoir le dialogue entre les parties prenantes (courrier des lecteurs, articles d'opinion, etc.) et l'obligation de rendre compte. Les journalistes ont joué des rôles importants dans certaines

³ Il y a souvent une pénurie de personnes capables de bien écrire et de s'exprimer clairement. L'embauche de spécialistes de la communication dotés des compétences de rédaction et de présentation nécessaires peut s'avérer nécessaire pour mettre au point des produits qui soient vraiment à propos et utiles pour le public cible.

stratégies, comme par exemple l'une des stratégies provinciales faisant partie de la SNC pakistanaise (voir l'encadré 7.11).

- *Les réunions publiques.* C'est lors de ces réunions que des préoccupations très répandues peuvent faire surface, comme l'illustre le cas de Sainte-Hélène par rapport à l'environnement (Tableau 7.2). Une présentation claire de l'objectif des réunions et des attentes des organisateurs de la stratégie, un préavis convenable, l'accessibilité aux parties prenantes, les rapports de suivi et leur diffusion sont autant d'aspects clefs. L'ordre du jour doit être arrêté avec soin car c'est souvent celui-ci, de même que le cadre politique, qui dicte l'issue de la manifestation et restreint le débat honnête. Il importe de réfléchir et d'expliquer comment les résultats des réunions publiques peuvent influencer positivement sur le développement de la stratégie, l'élaboration des politiques et la prise de décisions.

Encadré 7.11 : Services d'appui destinés aux journalistes et ONG, Stratégie de conservation de la province de Sarhad, Pakistan

La Stratégie de conservation de la province de Sarhad (SCPS) a dû relever le défi de toucher un public plus large, tant au sein de l'appareil gouvernemental qu'en dehors de celui-ci. Le FFEJ (*Frontier Forum for Environmental Journalists*, Forum pour les journalistes spécialistes de l'environnement) et le FRC (*Frontier Resource Centre for NGOs and CBOs*, Centre de ressources pour les ONG et CBO) ont largement bénéficié de l'appui stratégique de la SCPS. Le FFEJ organise des stages (payants) pour les journalistes dans la province pour les familiariser avec les enjeux de l'environnement, d'où la publication dans les médias d'un nombre croissant de reportages sur le développement durable. Les efforts ciblent surtout la presse en langue ourdou. Le FRC propose des services de formation, de recherche, de documentation et de mise en réseau, mettant l'accent sur les aspects pratiques du développement durable au niveau local. Le travail de ces services d'appui, en plus des tables rondes thématiques organisées par la SCPS, laisse espérer une amélioration des partenariats entre le gouvernement et la société civile en ce qui concerne la prise de décisions, ainsi qu'une plus grande transparence. Des attentes de ce genre aideront à piloter la SCPS. Des dispositions similaires devraient être prises à l'égard du secteur privé et des banques, dont des membres individuels ont exprimé leur intérêt lors des tables rondes.

Source : Hanson *et al.* 2000

- *Les ateliers de formation.* Certains ateliers (expliquant le pourquoi et le comment du processus stratégique, la manière dont des groupes d'intérêt particuliers peuvent y prendre part et présenter leurs opinions, les concepts et les enjeux clefs du développement durable, les méthodes d'analyse, entre autres) sont à organiser directement par la stratégie. Il existe pourtant d'autres occasions d'améliorer la compréhension du développement durable et de la stratégie : nombre d'ateliers de formation sont organisés par ailleurs et, comme ils se penchent tous sur la problématique du changement, ils pourront

contribuer au processus SNDD.

- *Les « foires de partage »*. Il s'agit d'une sorte de « marché » de l'information où les différentes parties prenantes étalent leurs produits et informations. Les foires sont ouvertes à tous et les gens sont encouragés à discuter et à partager leur travail d'une manière informelle, ce qui aide à dégager un consensus sur les domaines d'action prioritaires. Les foires permettent ainsi d'accumuler de plus en plus d'informations précieuses sur les démarches pouvant être effectuées par d'autres parties appelées à relever des défis du même ordre.

Tableau 7.2 : Enquête sur les préoccupations environnementales du public à Sainte-Hélène

Classement/questions soulevees	Forum															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. CHASSE GARDÉE DU GOUVERNEMENT	-	*	*	*	*	-	*	*	-	*	*	*	-	-	*	10
2. Sécurité agricole/alimentaire	-	-	-	-	*	*	*	-	*	*	*	*	-	*	*	9
2. Recherches/Education	*	*	*	*	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	*	9
2. Erosion des sols	*	-	*	-	*	-	*	*	*	*	-	-	-	*	-	8
2. POLLUTION INTERNATIONALE	*	*	*	-	*	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	8
2. Apathie de la population	-	*	*	-	*	*	*	-	-	-	*	*	-	*	8	
3. Pénurie d'eau	-	*	*	*	-	-	*	*	*	*	-	-	-	-	-	7
3. Coût de la vie	-	-	-	-	*	*	*	*	*	*	*	-	-	-	-	7
3. TROP DE CONSULTANTS	*	*	-	*	*	-	*	*	-	-	-	-	-	*	-	7
3. Pas d'argent pour le travail environnemental	*	-	-	*	*	-	*	-	-	*	*	*	-	-	*	7
4. CHÔMAGE	-	-	-	-	*	-	*	*	*	*	-	-	-	-	*	6
4. SURPÊCHE INTERNATIONALE	*	-	-	*	*	*	-	-	-	*	*	-	-	-	-	6
4. ABSENCE DE CONTINUITÉ	*	-	-	*	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	6
5. Augmentation du coût de l'eau	-	-	-	*	-	-	*	*	*	*	-	-	-	-	-	5
5. <i>Cactoblastus</i> qui tue <i>opuntia</i>	-	*	-	*	*	-	*	-	-	*	-	-	-	-	-	5
5. Matière organique	*	-	*	-	-	*	-	-	*	*	-	-	-	-	-	5
6. Augmentation du nombre d'insectes nuisibles	-	*	*	-	-	-	*	-	-	-	-	*	-	-	-	4
6. Pollution locale	-	-	-	*	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	-	4
6. Paillis de lin/Bonification du sol	-	-	*	-	-	-	*	-	*	*	-	-	-	-	-	4
6. Stratégie d'utilisation des sols	*	-	-	-	*	*	-	-	-	-	-	*	-	-	*	4
7. L'absence d'une flotte de pêche	*	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
7. Installations de loisir	-	-	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	-	3
7. Travail de 3 jours	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
7. Régénération naturelle	-	-	*	-	-	*	*	-	-	-	-	-	-	-	-	3
7. Taxes, surtout la taxe foncière	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	3
7. CHANGEMENT DU CLIMAT MONDIAL	-	*	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	-	-	3
8. Qualité de l'eau	-	-	-	*	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	2
8. Patrimoine construit	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	2

8. Sentiers nature	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
8. Législation	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
8. VIDÉOS	*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
8. Sécheresse	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	2
9. Propriétaires absentéistes	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
9. Etat des routes	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
9. Fermeture des établissements scolaires	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
9. Manque de financement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	1
9. Elimination des vestiges historiques	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	1
9. Pêche à la lance	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Nombre d'assistants	7	13	8	16	11	7	7	9	6	14	6	4	3	5	15	131	
Sexe - masculin	2	7	3	11	7	3	2	6	5	12	6	1	3	3	10	81	
- féminin	5	6	5	5	4	4	5	3	1	2	0	3	0	2	5	50	
Age <30	0	2	1	3	2	2	2	2	0	2	0	0	0	1	0	17	
30-60	6	7	7	10	8	2	4	5	5	9	6	2	1	4	14	90	
60+	1	4	0	3	1	3	1	2	1	3	0	2	3	0	1	25	
NB : Les rubriques en majuscules sont des questions internationales ou sont influencées par ces dernières. Les forums énumérés ci-dessus sont détaillés ci-dessous																	

Notes

La petite île de Sainte-Hélène (5.000 habitants) est un territoire outre-mer du Royaume-Uni, perdu dans l'océan Atlantique Sud. Elle possède une faune et une flore endémiques riches, mais souffre d'une forte dégradation des sols et d'options de développement limitées. Elle est à la merci des actions et décisions extérieures.

Un processus visant à élaborer une stratégie pour un environnement et un développement durables a démarré en 1993. Tout d'abord, un exercice d'établissement du champ d'action a été mené pendant six semaines. Animé par une équipe des Jardins botaniques royaux de Kew (Royaume-Uni) et IIED, l'exercice a été intersectoriel, assurant la participation de tous les ministères, d'acteurs du secteur privé, des ONG et du public. Toute une série d'enquêtes, d'exercices de collecte de données et de consultation ont été organisés, y compris de nombreuses réunions officielles et 13 réunions publiques (énumérées ci-dessous), des visites aux agriculteurs/paysans, des émissions où les auditeurs/téléspectateurs ont été invités à téléphoner, des compétitions de peinture scolaires, des séminaires et des discussions ponctuelles.

Les réunions publiques et autres activités suivantes - correspondant à la numérotation dans le tableau - ont été organisées :

(1) Communauté d'Alarm Forest (the Briars) ; (2) Communauté de Half Tree Hollow ; (3) Communauté de Longwood ; (4) Communauté de Kingshurst (St Pauls) ; (5) Communauté de Levelwood ; (6) Communauté de Blue Hill ; (7) Communauté de Jamestown ; (8) Communauté de Sandy Bay ; (9) Association des agriculteurs ; (10) Paysans ; (11) Association des pêcheurs ; (12) Société de défense du patrimoine ; (13) Groupe chrétien ; 914) Emission radio invitant les auditeurs à téléphoner ; (15) Séminaire sur la stratégie pour un environnement et un développement durable.

Les questions soulevées ont une portée à la fois nationale et internationale. L'équipe les a classées, après les avoir replacées dans leur contexte, en fonction des informations recueillies grâce aux diverses méthodes (questionnaires, etc.) utilisées pour évaluer les opinions et attitudes des insulaires.

Source : Jardins botaniques royaux de Kew et IIED (1993)

- *Les visites d'échange et tournées d'étude, formelles et informelles.* Celles-ci marchent souvent très bien avec les groupes mixtes d'une région ou d'une stratégie donnée, favorisant l'apprentissage et l'établissement de relations de confiance. Les visites permettent aux participants de voir comment sont organisés ailleurs les processus stratégiques, de comparer les enjeux, les défis, les solutions etc., de tirer les enseignements de l'expérience stratégique d'autres pays/zones, pour qu'ils approfondissent leur engagement dans les processus nationaux.

Etant donné que certaines manifestations sont coûteuses à organiser et touchent relativement peu de gens, il faut les mettre en balance avec d'autres activités d'information moins coûteuses. Il est fréquent d'organiser les réunions dans les capitales et grands centres urbains, alors qu'une répartition plus équitable à travers le pays et/ou l'intégration dans des manifestations organisées à d'autres fins permettraient d'assurer une participation et une appropriation plus larges. On peut envisager des alternatives, notamment les conférences par courrier électronique et l'emploi des autres supports d'information décrits dans cette section (7.3), si elles conviennent aux parties prenantes et s'adaptent à la tâche en question.

(a) La gestion du dialogue et la recherche du consensus pendant les réunions

Des règles de base permettent aux réunions stratégiques d'obtenir de meilleurs résultats – et favorisent la participation des parties prenantes

Les tâches stratégiques impliquent, pour une grande partie, des réunions et la manière dont les communications se déroulent pendant ces réunions conditionne en large mesure la réussite de la stratégie. Il s'est avéré utile, pour que le fonctionnement des groupes de travail soit efficace, de se mettre d'accord sur les règles de base de la communication, notamment en ce qui concerne le dialogue et/ou la recherche du consensus. Les participants doivent partir de l'hypothèse selon laquelle personne ne détient toutes les réponses. Dans son étude des « processus multi-acteurs », UNED Forum (2001) propose quelques règles de base pour les réunions (Encadré 7.12).

7.3.6 Etablir des réseaux ou adhérer aux réseaux existants

Le terme « réseau » sert fréquemment à décrire différents types de relations organisationnelles ou individuelles. Les réseaux, qui sont essentiellement constitués des membres de différentes organisations ou de différents services au sein d'une grande organisation, sont souvent confondus avec d'autres types de relations organisationnelles, notamment les alliances, coalitions, associations et fédérations. La structure de ces dernières est en large mesure fonction de ce qui les unit, c'est-à-dire dans quelle mesure les organisations et les membres individuels ont des aspirations en commun et se retrouvent face au même défi. A titre d'exemple, les alliances sont souvent de courte durée, puisqu'elles se créent autour d'une problématique particulière pour se dissoudre ensuite, alors que les coalitions et les fédérations créent des secrétariats plus permanents dotés de systèmes sophistiqués d'information et de communication. Si des groupements de ce genre se mettent à appuyer la stratégie, celle-ci pourra mettre à contribution les

membres et les antennes, l'influence politique et les connaissances techniques de ces derniers, ainsi que leurs filières multiples d'information (Wilson 1993).

Il existe différents types de réseaux, à la fois formels et informels, qu'on a intérêt à associer à une stratégie :

Encadré 7.12 : Règles de base des réunions

D'après une étude des « processus multi-acteurs », menée par UNED Forum (2001), les « règles » suivantes de communication se sont avérées efficaces :

1. Pendant les discussions, les participants doivent s'efforcer d'être aussi francs et sincères que possible, tout en écoutant respectueusement les points de vue des autres. Il importe de créer une ambiance propice à la **franchise, l'ouverture, l'objectivité, la confiance et l'humilité**.
2. Tous les participants doivent être **ouverts au changement** quand ils amorcent un processus de communication suivant la formule ci-dessus. Un dialogue véritable est impossible quand quelqu'un cherche à imposer sa propre volonté.
3. Pour faciliter la compréhension et clarifier les perceptions, les participants et les animateurs doivent être encouragés à réaffirmer les points de vue des uns et des autres à leur façon (« **écouter activement** »).
4. Les participants doivent s'abstenir de présumer des motivations des autres et être encouragés plutôt à poser des **questions directes**.
5. Les participants sont priés de **s'adresser à l'ensemble du groupe**, tout en tenant compte de chaque point de vue différent, au lieu de confronter et de critiquer des individus.
6. Les participants doivent présenter des **arguments logiques**, indiquant leur propre avis tout en demandant celui des autres.
7. **Les séances de « remue-méninges »**, où des idées sont proposées et rassemblées sans jugement en vue d'une discussion ultérieure, peuvent être utiles dans la mesure où elles créent une plus grande réserve d'idées. Une fois qu'une idée a été proposée, elle devient la propriété du groupe.
8. Les participants doivent envisager d'entreprendre un **exercice d'apprentissage**, pour identifier les meilleurs aspects d'autres processus et accords, se servant des conclusions pour alimenter la réserve d'idées.
9. Il convient de prévoir l'espace et le temps nécessaires pour les différents **modes de communication**, aussi bien socio-émotionnels que strictement orientés sur les tâches.
10. Si les participants sont d'avis que certains **ne respectent pas les règles convenues**, ils doivent le dire au groupe pour que celui-ci puisse résoudre le problème.

Tout ça c'est bien beau mais d'autres facteurs sont souvent passés sous silence - l'emplacement géographique de la réunion, le style du lieu de réunion et la culture des différents participants. Dans la mesure du possible, les réunions devraient être équitablement réparties à travers le pays dans des emplacements qui favorisent la participation complète des participants, au lieu de se contenter de flatter la vanité des personnages importants. Comme l'observe un certain auteur (BARNARD, 1995), on peut considérer que le temps consacré aux réunions est à moitié perdu, mais l'astuce consiste à savoir de quelle moitié il s'agit !

Par ailleurs, il convient parfois d'arrêter des règles relatives aux **procès-verbaux et aux comptes rendus**, concernant par exemple l'attribution ou la non-attribution des opinions. Après les grands exercices de consultation, il convient de classer les réponses des différents groupes mais, dans d'autres cas, notamment les rapports publics des tables rondes, la confidentialité s'impose. La traditionnelle « règle de Chatham House » est couramment

adoptée.

La règle de Chatham House

« Les réunions [de l'Institut royal des affaires internationales à Londres] peuvent être « enregistrées » ou bien respecter la règle de Chatham House. Dans ce dernier cas, l'on convient avec le ou les conférenciers qu'il serait opportun, dans l'intérêt d'une discussion franche et libre, de considérer une réunion donnée, ou une partie de celle-ci, comme strictement confidentielle, invoquant à cet égard la règle de Chatham House. »

« Lorsqu'une réunion se déroule, totalement ou en partie, suivant la règle de Chatham House, les participants sont libres de se servir de l'information reçue, mais ne sont pas autorisés à révéler l'identité ou l'affiliation des interlocuteurs, ni de tout autre participant, ou à mentionner que l'information a été reçue pendant une réunion de l'Institut ».⁴

Une démarche similaire a été adoptée, pendant la dictature de Marcos, par les agents de développement communautaire philippins, de différents courants politiques, pour privilégier le débat et la recherche du consensus tout en assurant la protection des participants et la confidentialité.

communautés
et réseaux
informels
offrent des

participation toutes
pour les SNDD
souvent très
par le
SNDD

- « *Les communautés d'action* », qui s'intéressent à des thèmes spécifiques pour des raisons spécifiques (voir l'encadré 5.5) et utilisent des moyens de communication particuliers (courrier électronique, etc.), sont souvent d'un grand soutien. On trouve des « communautés d'action » tant formelles (voir l'exemple de la Bolivie dans l'encadré 7.13) qu'informelles (de nombreux groupes de plaidoyer se réunissent de temps à autre pour défendre leurs intérêts).
- Les réseaux ou « *communautés de praticiens* », reliant un large éventail de personnes et d'institutions de différentes disciplines, comme les réseaux de connaissance⁵, les réseaux de spécialistes de l'éducation, d'agents de vulgarisation et de représentants des entreprises, qui se tiennent au courant, de façon moins structurée, des développements dans différents domaines.

Le chapitre 5 (sur l'analyse) examine la manière d'identifier ces réseaux et de les associer au processus stratégique (voir sections 5.2 et 5.4.4). Tout en hésitant beaucoup à créer des réseaux nouveaux ou alternatifs, ceci est parfois nécessaire quand il n'y en a pas ou si le changement s'impose face aux positions arrêtées, à l'inertie, etc.

⁴ Royal Institute of International Affairs (RIIA) [Institut royal des affaires internationales] : www.riia.org/meetings/rule.html

⁵ PAN (Pan Asia Networking - Réseau panasiatique) et Bellanet du CDRI [International Development Research Centre] ; le Partenariat sur le savoir mondial et le Réseau mondial du développement de la Banque mondiale ; le Réseau de communication sur le développement durable, animé par l'Institut international pour le développement durable ; RING (Regional and International Networking Group - Groupe d'échange régional et international), animé par l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED), sont autant de réseaux de connaissance/savoir s'occupant de traduire la connaissance en pratique et de la diffuser largement (voir Creech et Willard 2001).

Les tables rondes établies pour le Projet de société, au Canada, servent d'exemple de réseaux efficaces dans un pays équipé de systèmes de communication sophistiqués

Encadré 7.13 : Quelques réseaux existants en Bolivie

On trouve, en Bolivie, des réseaux et des associations, s'intéressant à des thèmes liés aux stratégies, qu'une stratégie pourrait mettre à contribution. Ils fournissent de l'information, favorisent le renforcement des capacités, mobilisent des initiatives communes et servent de forums de discussion et de points de convergence du dialogue avec le gouvernement central et les autres acteurs. Les deux réseaux clefs sont :

La Fédération des associations municipales de Bolivie (FAM-Bolivie) Regroupant l'ensemble des associations municipales de chaque région, elle représente les municipalités et leurs intérêts, demandes et besoins. La FAM a pour but de consolider le processus de décentralisation, renforcer la démocratie représentative et participative, faire naître un Etat multi-ethnique, efficient, transparent et participatif - essentiellement en favorisant le développement institutionnel des municipalités. Suite aux ateliers de dialogue sur les SNDD, organisés par le CAD en Bolivie, des réseaux de planification stratégique ont été créés dans deux régions et à La Paz, d'autres étant en voie d'établissement dans différentes régions, avec le concours de la FAM, de différentes ONG et d'autres intervenants.

Le réseau national des ONG écologistes : LIDEMA - la Ligue pour la défense de l'environnement - cherche à améliorer la qualité de vie des Boliviens et à promouvoir la participation des citoyens à l'identification et à la solution des problèmes environnementaux. Les membres privilégient une politique de coordination avec le gouvernement et d'autres organisations de la société civile, d'où leur participation à l'élaboration des lois relatives à l'environnement et du plan d'action national pour l'environnement, au dialogue environnemental et aux Dialogues nationaux I et II. La LIDEMA a joué un rôle actif dans l'expression des préoccupations environnementales, incitant à une intervention plus concertée du gouvernement dans les domaines de l'environnement et du développement durable (y compris les aspects juridiques et institutionnels), de la sensibilisation du public et du renforcement des capacités. Elle a plaidé en faveur de l'établissement d'un Forum pour l'environnement et le développement et d'un centre d'information pour l'industrie.

(voir l'encadré 6.24). L'encadré 7.14 énumère quelques-uns des avantages et problèmes des réseaux.

On doit s'attacher à identifier les besoins d'information et de communication de chaque réseau (formel ou informel, national ou local), tout en renforçant le rapport et les relations de confiance avec les points de contact clefs. Les membres de chaque communauté ou réseau se partagent l'information et les connaissances de différentes façons, en fonction des niveaux d'interdépendance et de confiance, d'où la nécessité d'adapter les stratégies de collaboration. Malheureusement, il n'y a toujours pas beaucoup de documentation sur l'intervention auprès de ces réseaux et partenariats ou l'entretien de ceux-ci.⁶⁷⁸

⁶ Voir par exemple Starkey (1998) ; Edwards et Gaventa (2001) ; Keck et Sikkink (1998).

⁷ Au Canada, l'Institut international pour le développement durable a parrainé beaucoup de recherches sur la manière d'accroître l'influence des membres de réseaux sur les politiques et les pratiques. <http://iisd/iisd.ca/networks/>

⁸ Voir Cala & Grageda (1994) pour une présentation intéressante des réseaux au niveau national aux Philippines, qui donne un aperçu de la dynamique des alliances et des coalitions du point de vue des membres eux-mêmes.

Encadré 7.14 : Avantages et problèmes des réseaux

Les avantages des réseaux

- Les réseaux facilitent l'échange d'information, de compétences, de connaissances, d'expérience, de documentation et de supports, grâce aux réunions, ateliers, publications et programmes de coopération.
- L'échange d'information et la coordination au sein des réseaux réduit les répétitions inutiles de travail et d'effort.
- Les réseaux relient des gens de différents niveaux, disciplines, organisations et expérience qui, autrement, n'auraient pas de possibilité d'interaction.
- Les réseaux aident leurs membres à comprendre que les préoccupations et les problèmes de développement des autres sont pratiquement les mêmes.
- Les réseaux peuvent fournir la masse critique requise pour le plaidoyer, l'action et la modification des politiques.
- Les réseaux permettent d'aborder certains problèmes et enjeux complexes du développement qui paraissent insurmontables pour ceux qui interviennent à un seul niveau.
- Les réseaux peuvent mettre les organisations de financement et de coopération technique en contact avec les organisations ayant besoin de ressources et de l'appui.
- Les réseaux sont source, pour leurs membres, d'appui de leurs pairs, d'encouragement, de motivation et de reconnaissance professionnelle.

Les problèmes des réseaux

- La disparité entre les membres, d'où
- L'absence potentielle d'objectifs clairs
- La domination et/ou la concurrence.
- L'ingérence des donateurs.
- La centralisation et la bureaucratie.
- Le manque ou la manipulation de ressources.
- Les difficultés de suivi et d'évaluation.

Source : Adaptation de Starkey (1998)

Finalement, il est possible d'accroître la capacité et stimuler l'intérêt et la motivation des réseaux grâce à l'échange d'expériences avec les acteurs concernés par d'autres processus stratégiques. Les échanges Sud-Sud et Sud-Nord au sein des réseaux de praticiens stratégiques présentent d'excellentes opportunités d'apprentissage. Il existe de plus en plus de réseaux s'intéressant aux SNDD et aux dispositifs stratégiques semblables (Encadré 7.15), dont plusieurs ont créé des sites Web pour faciliter l'échange d'information (www.nssd.net, entre autres).

Les programmes de réseau de développement durable, au Pakistan et en Chine (Encadré 7.19), illustrent la façon dont les pays en développement peuvent, grâce à la technologie Internet, accéder à l'information, diffuser les meilleurs usages, communiquer les enseignements tirés et se renseigner sur le développement durable. Ce domaine en évolution offre toutes sortes de possibilités pour stimuler

des changements durables (pour des renseignements supplémentaires, voir www.sdnf.undp.org/).

Encadré 7.15 : Quelques exemples de réseaux de praticiens stratégiques

UICN : Au début des années 90, l'UICN a organisé plusieurs réseaux régionaux informels pour les praticiens et les experts stratégiques. L'échange d'expériences a permis de tirer de nombreux enseignements sur les meilleurs usages qui ont servi de base aux principes CAD OCDE (Encadré 3.1).

RedLat : Le RedLat (Red Latinoamericano de Estrategias para el Desarrollo Sostenible) a bénéficié du concours de l'UICN. Il s'est réuni cinq fois depuis 1994. Un groupe de base de praticiens s'intéressant à plus de 25 stratégies infra-nationales et locales, dans 14 pays, discute les problèmes communs et échange les leçons de l'expérience qui sont publiées sur un site Internet. Il existe un réseau électronique très actif ayant plus de 1.200 utilisateurs dans les pays hispanophones. RedLat a organisé des ateliers thématiques sur les instruments du développement durable, ainsi que des visites Sud-Sud pour échanger des expériences de terrain.

Le Réseau pour l'environnement et le développement durable en Afrique [Network for Environment and Sustainable Development in Africa, NESDA] : établi en 1992 sous les auspices de la Banque mondiale, NESDA apporte son concours aux gouvernements, aux institutions, au secteur privé, aux ONG et aux communautés locales en Afrique en ce qui concerne le renforcement des capacités de planification et de mise en œuvre des stratégies. Axé initialement sur les PANE, le réseau a désormais des attributions beaucoup plus larges.

Le Conseil de la Terre : S'appuyant sur les résolutions du Forum international des Conseils nationaux pour le développement durable (CNDD) (avril 2000), le réseau mondial des CNDD entreprend une évaluation multipartite des engagements pris au Sommet de la Terre. Différents groupes CNDD régionaux se réunissent régulièrement pour échanger des expériences. Leur efficacité, tout comme leur adhésion aux principes des SNDD, varie mais ils constituent quand même des points de contact initial pouvant utilement appuyer les CNDD et les aider à évoluer.

Capacités 21 : Le PNUD a également mis en place, dans le cadre du programme Capacités 21, de grands réseaux de personnes concernées par des stratégies de développement durable dans le monde entier.

Le Réseau international des planificateurs verts [International Network of Green Planners, INGP] : Créé en 1992 en tant que réseau informel de praticiens du monde entier concernés par l'élaboration et la mise en œuvre de plans, stratégies et cadres d'action pour un développement durable, l'INGP s'est transformé, en avril 1998, en association formelle. Une conférence mondiale a lieu tous les 18 mois, en plus des réunions régionales intermédiaires (www.greenplanners.org).

Source : www.nssd.net

7.3.7 Etablir des bases de données ou des liens avec les bases de données existantes

Les bases de données sont des logiciels capables de localiser et manipuler des données, du texte et autres supports électroniques comme les graphismes. Les bases de données électroniques, de différentes formes et dimensions, sont des outils

précieuses d'appui à l'élaboration des stratégies. Correctement structurées et mises à jour, elles sont en mesure de fournir des informations exactes et actualisées à l'utilisateur.

Nombre de bases de données utiles sur le développement durable sont désormais disponibles au niveau international

Les bases de données contiennent couramment des informations telles que les coordonnées, l'information financière, statistique et géographique (voir par exemple l'encadré 7.19 sur le site Web chinois d'information relative au développement durable). Certaines bases de données contiennent des « méta-données » (de l'information sur l'information), en plus des détails de sources importantes d'information, y compris d'autres bases de données et centres de ressources, pour « signaler » d'autres sources d'information. Hormis les coûts du logiciel et de la formation, l'entretien des bases de données peut revenir très cher, compte tenu du coût humain de la gestion des données. Il est donc impératif de les utiliser au maximum en augmentant autant que possible l'accessibilité aux parties prenantes stratégiques.

On peut, par exemple, publier sur Internet des informations extraites des bases de données, les distribuer sur CD-ROM ou envoyer, au moyen de bulletins et de courrier électronique, des listes d'information actualisée aux utilisateurs potentiels.

Les centres de documentation en ligne (www.iscf.org), du Collectif international d'appui aux travailleurs de la pêche, servent d'exemple d'une base de données en ligne relativement simple et facile à utiliser. Plus complexe et très puissante, la base de données ELDIS (www.eldis.org) est gérée par Institute of Development Studies [Institut des études du développement], au Royaume-Uni. En octobre 2001, ELDIS avait examiné plus de 6.400 documents, traité une liste de 3.423 organisations et publié plus de 120.000 pages sur la toile.

Quelle que soit la stratégie adoptée par rapport aux bases de données, il est d'une importance critique de fournir des informations actualisées de très bonne qualité.

7.3.8 Les supports électroniques

L'amélioration de la « connectivité » Internet peut représenter un investissement rentable pour les parties prenantes d'une stratégie

Une fois numérisée, l'information peut être manipulée à très faible coût sur différents supports, dont le courrier électronique et les fichiers adjoints, les sites Web et les CD-ROM. Cette information peut revêtir différentes formes - texte, graphismes, vidéo, audio - à utiliser en fonction des groupes cibles, de la capacité technologique et de l'accès (voir le tableau 7.3).

Tableau 7.3 : Le choix des supports électroniques sera déterminé par les coûts et la rapidité de l'accès à Internet

Choix de supports électroniques	Pas de liaison Internet	Liaison Internet mal assurée	Liaison Internet bien assurée
CD-ROM	✓	✓	✓
Courrier électronique		✓	✓
Recherche d'information sur			✓

Internet			
----------	--	--	--



= support convenable

L'équipe IEC pourrait envisager de créer et gérer un *site Web* (le coût n'est pas excessif), qui serait à la fois une source d'information pour toutes les parties intéressées et un outil de communication. Un site Web fréquemment mis à jour permet à la stratégie de recevoir les contributions des parties prenantes qui ne sont pas en mesure de participer directement au processus. On peut le compléter par des CD-ROM, régulièrement mis à jour, présentant des informations clefs sur le processus stratégique et ses produits. Le CD-ROM pourrait se contenter de reproduire l'information plus utile publiée sur le site Web.

Jusqu'ici, la plupart des sites Web associés à des stratégies ont servi essentiellement à publier des description sommaires ou le texte intégral des documents stratégiques (voir les exemples énumérés dans l'encadré 7.16). Les exemples sont rares de sites Web servant activement à faciliter la communication et associer les parties prenantes au processus d'élaboration de la stratégie, comme le site de l'Assemblée nationale du pays de Galles (Encadré 7.17).

Encadré 7.16 : Quelques exemples de sites Web sur les stratégies

Bulgarie

Site relatif à Action 21 locale et la stratégie régionale de développement durable : www.Capacity21-bg.com

Canada

Chaque ministère canadien gère un site Web consacré à sa propre stratégie de développement durable (voir également l'encadré 4.11), y compris :

Environnement - www.ec.gc.ca (français/anglais)

Citoyenneté et immigration - www.cic.gc.ca

Industrie - www.ci.gc.ca/SSG

Pêche et océans - www.dfo-mpo.gc.ca/sustdev/sust_e.htm

Ressources naturelles - www.nrcan.gc.ca/dmo/susdev

Il existe également des stratégies régionales de développement durable, notamment :

La stratégie d'Athabasca, Alberta, Canada - www3.gov.ab.ca/env/regions/

Action 21 en Chine

Rapport national et Livre blanc sur Action 21 en Chine : www.acca21.edu.cn/

Inde

Le programme de réseau de développement durable (Inde) propose un site utile, géré conjointement par le ministère de l'Environnement et des Forêts, PNUD et IDRC : <http://sdnp.delhi.nic.in/>

Ecosse

Un site entretenu par le ministère des Affaires écossaises présente la stratégie de développement durable pour les zones rurales en Ecosse : www.scotland.gov.uk/library/

Suisse

Pour la stratégie durable du Conseil fédéral, voir : www.buwal.ch/publikat/d/

Royaume-Uni

Le ministère du Commerce et de l'Industrie entretient un site relatif à la stratégie de développement durable du Royaume-Uni : www.dti.gov.uk

Ouzbékistan

Site relatif à la Stratégie nationale et Plan d'action pour la biodiversité : http://bsps-neca.brim.ac.cn/books/actpln_uzbek/index.html

Grandes villes et centres urbains

Certains centres urbains et grandes villes ont mis au point leurs propres sites stratégiques, dont une grande partie se rapporte à Action 21 locale, notamment celui de Sandwell au Royaume-Uni : www.sandwell.gov.uk/smbc/susstrat.htm

Les initiatives stratégiques dans des pays multiples

Des sites gérés par les organisations internationales présentent des informations sur une série de cadres de planification stratégique. A titre d'exemple, le site Web du FMI présente l'état d'avancement des stratégies de réduction de la pauvreté, ainsi que le texte des documents de stratégie sur la réduction de la pauvreté, entre autres pour le Sénégal, voir <http://www.imf.org/external/np/prsp.asp>

Encadré 7.17 : Le site Web de l'Assemblée nationale du pays de Galles

Avec l'Estonie et la Tasmanie, entre autres, le pays de Galles possède l'une des rares assemblées nationales dont la responsabilité en matière de développement durable est établie par la loi. L'Assemblée nationale du pays de Galles cherche à ajouter une plus-value au travail sur la durabilité réalisé au niveau du Royaume-Uni, s'appuyant sur la SNDD du Royaume-Uni et tenant compte des besoins gallois. En janvier 2000, l'Assemblée a lancé son principal document de consultation, *La durabilité au pays de Galles - apprendre à vivre différemment*, qui énonce comment elle propose de respecter ses obligations légales en matière de développement durable.

L'Assemblée compte sur son site Web (www.wales.gov.uk/themessustainabledev/) pour promouvoir l'élaboration d'un plan (stratégie) de développement durable gallois et associer les parties prenantes au processus. Le site donne des informations sur le développement durable : ce que c'est, le devoir de promotion de l'Assemblée et les mesures prises pour respecter ce devoir.

L'Assemblée a démarré un processus de consultation large et proactif, durant trois mois jusqu'en avril 2000. Cherchant à susciter un maximum de contributions, elle a utilisé plusieurs méthodes pour toucher les gens, y compris l'envoi de 2.000 exemplaires d'un document de consultation et 1.000 exemplaires de son résumé à un large éventail d'organisations et de groupes socioculturels. Le document de consultation, un tract sur les propositions et d'autres documents ont été publiés sur le site Web de l'Assemblée, qui a également accueilli un forum de discussion. Des versions braille, audio et imprimées en gros caractères sont disponibles auprès du site Web.

Les réunions publiques ou « spectacles en tournée », organisés par les quatre Comités régionaux de l'Assemblée, en février 2000, ont constitué un élément important du processus de consultation. Des organisations représentant tous les secteurs de la société y ont assisté pour présenter des exposés, tandis que de nombreux citoyens ont exprimé leurs points de vue aux

membres de l'Assemblée.

L'Assemblée a reçu 161 réponses à l'exercice de consultation : 80 par courrier, 52 sous la forme de soumissions écrites aux réunions organisées par les Comités régionaux, 21 par courrier et soumission écrite, 3 par courrier électronique à l'Unité de développement durable de l'Assemblée et 5 par l'entremise du forum de discussion sur le site Web. Toutes les réponses individuelles, assorties d'analyse, sont publiées sur le site Web. L'analyse porte sur les questions clés suivantes, entre autres :

- les relations entre le Plan de développement durable et le Plan stratégique de l'Assemblée - www.BetterWales.com
- les principaux problèmes à aborder en vue de la durabilité au pays de Galles
- la nécessité d'un forum sur le développement durable

La plupart des comités thématiques de l'Assemblée ont examiné un dossier sur les réponses, un débat en séance plénière ayant lieu en juillet 2000. Par la suite, l'Unité de développement durable de l'Assemblée a reformulé le plan à la lumière des commentaires des membres. Le nouveau plan a été discuté et ratifié par l'Assemblée en novembre 2000. Un plan d'action a été lancé en mars 2001, tandis qu'un premier rapport annuel sur les progrès par rapport aux engagements a été émis pour l'exercice 2001-2002.

L'accent mis sur la recherche de méthodes permettant de mesurer les acquis en matière de durabilité au pays de Galles, ainsi que sur la nécessité de contrôler et rendre compte des progrès, représente un aspect important de la version provisoire du Plan de développement durable. Le processus de consultation avait sollicité des avis aussi bien sur un ensemble d'indicateurs nationaux de développement pour le pays de Galles durable que sur un cadre plus large de préparation de rapports relatifs au développement durable.

Source : www.wales.gov.uk/themessustainabledev/

L'équipe IEC peut aussi utiliser d'autres supports électroniques pour encourager et faciliter le débat et l'échange d'information, notamment les listes/groupes de discussion e-mail (avec ou sans animateur) et les bulletins électroniques. Cependant, il ne faut pas oublier que de nombreuses parties prenantes (surtout les pauvres et celles qui habitent des zones isolées) ont peu ou pas d'accès aux ordinateurs et à Internet (Encadré 7.18). Le tableau 7.4 indique les variations de l'utilisation d'Internet selon les régions, l'Afrique et le Moyen Orient ayant le moins d'utilisateurs.

Encadré 7.18 : Quelques avantages et limites des communications électroniques

*L'accent est mis sur le contenu du message, plutôt que sur la personnalité des participants : passer de la communication face à face à la communication électronique amène à neutraliser les différences de statut et de personnalité, de sexe, d'âge et d'ethnie. Les stimuli non verbaux que sont les caractéristiques personnelles (charisme, mime, gesticulation), étant moins manifestes au moment de la communication, ont plus de mal à empêcher les autres de contribuer/dire le contraire (Kiesler *et al.* 1988 ; Hiltz et Turoff 1993). Les représentants de groupes au statut inférieur, notamment les femmes ou les membres de minorités ethniques, sont les bénéficiaires essentiels de ce filtrage de caractéristiques personnelles. Les participants n'étant pas physiquement présents, davantage d'attention peut être consacrée au contenu de l'acte de*

communication (Turkle 1995; Geser 1996).

L'encouragement de la diversité : d'après les recherches menées à cet égard, la communication sur support électronique serait plus apte à produire l'hétérogénéité. Internet serait ainsi l'outil idéal pour solliciter des propositions de solutions à un problème donné, lors d'une séance de remue-méninges, ou pour obtenir une vue d'ensemble de la diversité d'opinions relatives à un thème donné. S'il s'agit de convaincre les autres ou favoriser l'unanimité, Internet ne serait pas l'instrument le plus indiqué (Geser 1996; Kerr et Hiltz 1982; Sproull et Kiesler 1993).

La rapidité, le faible coût et la portée mondiale : certains processus multi-acteurs ont recouru massivement à Internet, voire ont compté exclusivement sur l'information sur la toile, y compris pour recevoir les contributions des participants. La dissémination et la communication d'information par Internet présentent de nombreux avantages importants, dont la rapidité, les faibles coûts et la possibilité d'interconnecter un nombre théoriquement illimité de gens et de groupes de parties prenantes.

Les problèmes d'accès et d'équité : en revanche, dans des pays qui sont à peine connectés à Internet et où il existe des groupes sociaux et linguistiques défavorisés (minorités ethniques, femmes, pauvres), les disparités d'accès en ce qui concerne l'information sur la toile sont immenses. Elles traversent les divisions traditionnelles entre Sud et Nord, entre hommes et femmes, entre pauvres et riches, entre minorités et majorités ethniques, etc. (PNUD 1999; Paul 2000).

Source : UNED Forum (2001)

Tableau 7.4 : Utilisateurs d'Internet (février 2000) (Source : PNUD 2001b)

Région	Nombre (millions)
Etats-Unis et Canada	135,06
Europe	71,99
Asie/Pacifique	54,90
Amérique latine	8,79
Afrique	2,46
Moyen Orient	1,29
Total	274,49

Dans les pays en développement, il vaut souvent mieux établir un lien entre les besoins d'information spécifiques à la coordination d'une SNDD et un service Internet global cherchant à favoriser le développement durable, entre autres en renforçant la liaison entre les différentes parties prenantes et en améliorant l'accès à l'information sur la durabilité. Le programme PNUD de réseau de développement durable est intervenu à cet égard dans plusieurs pays (Encadré 7.19).

(a) La démocratie électronique

La « démocratie électronique » monte en puissance ; une stratégie de communication doit tenir compte de ses nombreuses implications

La démocratie électronique et la gouvernance électronique se réfèrent à de nouvelles formes de communication citoyenne et de participation populaire au gouvernement. Ces concepts sont présentés comme moyen d'utiliser les

communications pour démocratiser l'information et la participation à la prise de décisions. « La gouvernance électronique n'est pas une question de publication de données sur des sites Web, mais de changement de la structure politique et institutionnelle pour que les citoyens puissent accéder à l'information dont ils ont besoin » (Susana Finkelievich, université de Buenos Aires).

D'après le PNUD (2001b), la promotion des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le cadre d'une vision sociale implique : la formulation de politiques appropriées par les pouvoirs publics, de nouvelles approches des connaissances, de l'apprentissage et de l'évaluation, ainsi que des approches sensibles de l'accès, de l'utilisation et de l'appropriation différenciés des TIC. Une stratégie TIC

**Encadré 7.19 : La communication, la sensibilisation et la résolution de problèmes par Internet : le programme PNUD de réseau de développement durable
Exemples du Pakistan et de la Chine**

Pakistan

Le triomphe de la révolution en matière d'information, qui accompagne la création de la toile et l'introduction du courrier électronique, dépend de l'existence, dans le pays concerné, d'une bonne « connectivité » à un coût raisonnable. Dans la plupart des cas, la transformation nécessite une modification de la culture organisationnelle. En 1992, le Programme de réseau de développement durable (PRDD) a été lancé au Pakistan avec le concours du PNUD. Le PRDD est vite devenu le principal défenseur national du maintien de l'accès Internet à des conditions financières raisonnables et a créé lui-même les premiers réseaux. Il a été le pionnier de la mise en réseau informatique au Pakistan, notamment des organisations d'aide au développement. Le PRDD promet beaucoup en tant qu'outil de communication sur les objectifs et la mise en oeuvre de la SNC.

De nos jours, la grande capacité de prestation de services Internet privés a détourné l'attention des rôles joués par le PRDD à l'origine. Celui-ci s'efforce désormais à améliorer l'accès à l'information sur le développement humain durable, notamment en créant un grand site Web correspondant aux besoins du Pakistan et en installant une ossature Internet intra-pays qui réduira les coûts de l'achat de largeur de bande internationale très coûteuse. Ce faisant, le PRDD recherche l'autonomie financière grâce à la vente de plusieurs services. Tout cela n'a rien de facile, d'autant plus que des obstacles terribles entravent déjà l'accès aux groupes clients qui habitent bien loin des systèmes de télécommunications déjà établis et qui sont handicapés par les faibles taux d'alphabétisation et la pauvreté. Le PRDD, dont les efforts sur le plan de la sensibilisation et de l'établissement de liaisons ont déjà eu beaucoup de succès, se retrouve donc face à un avenir qui l'invite à se réinventer afin de satisfaire, d'une manière beaucoup plus équitable, les besoins d'information en matière de développement durable. Il pourrait avoir comme rôle futur de compléter utilement l'initiative de décentralisation administrative actuellement en cours au Pakistan et de soutenir la SNC sur le plan des rapports sur l'état de l'environnement et autres besoins de dissémination de l'information.

Source : Hanson *et al.* (2000)

Chine

Tous les mois, quelque 4 millions de gens accèdent au nouveau site Web chinois d'information sur le développement durable (www.sdinfo.net.cn). Celui-ci contient 9 gigaoctets d'information, archivée électroniquement pour la première fois, sur les ressources naturelles, la protection de l'environnement et les catastrophes naturelles en Chine, ainsi que des données démographiques, économiques, agricoles et météorologiques. Avec le concours du programme Capacités 21, en partenariat avec le programme PNUD de réseau de développement durable (PRDD), le service d'information et de mise en réseau d'Action 21 en Chine (dénommé ACCA21) a coordonné le transfert de ces données des documents gouvernementaux et a mis au point des technologies d'intégration permettant aux utilisateurs de relier et comparer des données de différentes sources.

Non seulement les données ont-elles été numérisées mais la corrélation établie entre les données numériques et les données de localisation spatiale du système d'information géographique ajoutent une plus-value. Cinq mille personnes consultent ces données cartographiques tous les mois. De plus, un patron standard a été créé afin que l'on puisse accéder simultanément aux données de plusieurs sources. A titre d'exemple, un utilisateur peut comparer les données forestières aux données sur l'utilisation des sols, l'approvisionnement en eau et les tendances

météorologiques.

Environ 40 pour cent des utilisateurs seraient des particuliers, des étudiants, des membres d'ONG ou des hommes et femmes d'affaires, avec 30 pour cent d'utilisateurs parmi les organismes gouvernementaux et les universitaires, plus 30 pour cent d'utilisateurs à l'étranger. Les agriculteurs chinois - du moins ceux pouvant accéder à Internet - feraient partie des groupes qui tirent profit du site Web, les agriculteurs demandant souvent de l'information sur des intrants tels que les semences améliorées.

Source : Capacités 21 PNUD (www.undp.org/capacity21)

cherchant à promouvoir l'accès équitable à l'information pourrait avoir pour objectifs :

- La collaboration entre les secteurs privé et public et la société civile, avec un programme transparent et une stratégie bien informée qui s'appuie sur les connaissances locales
- Le renforcement des nouveaux processus et compétences en vue de transformer les politiques des pouvoirs publics
- L'élaboration de méthodologies pour produire et adapter l'information, la convertissant en connaissance
- La documentation, la communication et l'analyse des résultats à la fois positifs et négatifs.

7.3.9 Les mass-médias

Les mass-médias locaux, nationaux et régionaux doivent jouer un rôle clef dans le processus SNDD. En plus de faire des reportages sur les progrès de la stratégie et la problématique du développement durable, ils sont en mesure de donner le ton et promouvoir le dialogue. Les médias ne sont plus de simples observateurs du développement durable mais sont eux-mêmes des acteurs.

Nous avons pris l'habitude de considérer les mass-médias comme instigateurs du changement. Ils peuvent contribuer au changement, ils le font et ils jouent un rôle important de sensibilisation du grand public. Par ailleurs, ils exercent une influence sur les décideurs clefs et les créateurs d'opinion. Toujours est-il que la transition vers les comportements durables doit s'effectuer aux niveaux local, communautaire et individuel - et c'est ici que les approches « de masse » trouvent leurs limites. Cela n'empêche pas de les adapter au niveau local - les journaux et radios locaux existants sont souvent très heureux de recevoir des nouvelles et informations. (Voir également la section 7.3.5 sur les manifestations médiatiques.)

7.3.10 Le suivi du processus de communication

Chacun sait à quel point le suivi et l'évaluation dans le domaine de l'information et des communications sont difficiles. Les personnes responsables de la gestion et

de la réalisation des programmes sont souvent éloignées des utilisateurs à l'autre bout de la « chaîne » de communication. Etant donné que les changements des connaissances, de la sensibilité et du comportement du groupe cible seront influencés par de nombreux facteurs autres que les activités de communication entreprises par l'équipe IEC, il est difficile de mettre ces changements uniquement sur le compte de la stratégie d'information et de communication. Dans le contexte des SNDD aux objectifs multiples, axés sur les processus, la nécessité d'appuyer l'adaptation face aux besoins, attentes et demandes en évolution rapide sera d'autant plus urgente, d'où l'importance d'établir des mécanismes permettant de suivre les progrès du processus de communication. Le chapitre 10 examine les défis que présentent le suivi et l'évaluation, ainsi que les dispositifs visant à les relever.

Si le plan d'action IEC a des objectifs bien définis et des cibles déterminées en collaboration avec les groupes cibles eux-mêmes, il est possible de préparer des indicateurs vérifiables et informateurs d'impact et d'avance vers le but. Il n'est pas forcément nécessaire ou même conseillé d'assurer le suivi continu de l'ensemble des activités mais, en l'absence d'un système prédéterminé d'une forme ou d'une autre, l'ajustement et la vérification ne sont guère possibles.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, axés sur les processus ou axés sur l'impact (voir tableau 7.5).

Tableau 7.5. Exemples d'indicateurs utilisés dans le suivi et l'évaluation d'un site Web stratégique

	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Axés sur les processus	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion d'utilisateurs retournant au site • Temps d'utilisation du site • Nombre mensuel de visiteurs • Nombre de documents téléchargés • Nombre d'autres sites reliés au site stratégique • Nombre de personnes demandant des informations supplémentaires sur la stratégie après avoir visité le site 	<ul style="list-style-type: none"> • Commentaires des utilisateurs sur la facilité de navigation et la conception du site • La diversité des autres sites reliés au site principal • L'offre volontaire, par les utilisateurs, d'information à publier sur le site
Axés sur l'impact	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence d'utilisation des documents par les utilisateurs • Nombre de fois que les documents ont été utilisés dans le matériel pédagogique 	<ul style="list-style-type: none"> • Les opinions des utilisateurs sur l'impact de l'information publiée sur le site

NB : Il existe des logiciels de gestion des sites Web capables de contrôler les indicateurs quantitatifs axés sur les processus. Pour d'autres indicateurs, il faudra prévoir des systèmes de mesure, y compris les enquêtes et les contacts directs avec les utilisateurs.

Dans certains cas, les sondages traditionnels des lecteurs et les fiches remplies par les visiteurs aux centres de ressources continuent d'être des mesures réactives puissantes qui permettent de suivre l'impact de l'information. Cependant, le plus souvent, des approches plus participatives du suivi et de l'évaluation sont plus indiquées (notamment quand la communication comporte des réunions face à face et des conférences avec des groupes et des personnes qui sont privés d'accès à des services convenables).

Il convient de prévoir des mécanismes permettant aux parties prenantes de réfléchir au processus même de la communication - les procédures, le choix des supports, la formulation des messages et la participation (la « méta-communication »)⁹. Les mécanismes de méta-communication ont rarement figuré jusqu'ici dans les stratégies, mais on a vu des exemples spontanés de méta-communication informelle.

L'équipe IEC pourrait établir un processus de méta-communication grâce aux « boucles de rétroaction ». A titre d'exemple, les animateurs ont la possibilité de demander des opinions sur le processus lors des réunions. Ces exercices d'information en retour doivent toucher l'ensemble des participants, tout en étant transparents et agréés par ces derniers. Les problèmes éventuellement identifiés devront ensuite être abordés collectivement dans les forums auxquels ils s'appliquent.

⁹ La méta-communication [du grec « méta » = supérieur] : la communication à propos de la communication, c'est-à-dire l'échange d'information, de points de vue et d'opinions sur la manière dont nous communiquons dans une situation et une structure données. Il s'agit d'un outil important dans les processus de communication, surtout en présence d'une grande diversité de langues, de cultures et d'expériences.