



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture



LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL

LIGNES DIRECTRICES POUR LA
PLANIFICATION ET L'ÉLABORATION
DE PROJETS

**LA COMMUNICATION POUR
LE DÉVELOPPEMENT RURAL**
LIGNES DIRECTRICES POUR LA
PLANIFICATION ET L'ÉLABORATION
DE PROJETS

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-208645-1

© FAO, 2016

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être achetés par courriel adressé à publications-sales@fao.org.

Photo de couverture: © FAO/A. Proto

Ce document a été initialement publié en 2014 en langue anglaise avec le titre *Communication for Rural Development Guidelines for Planning and Project Formulation*.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	v
Introduction	1

Chapitre 1

LA COMMUNICATION POUR L' AGRICULTURE ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL 4

1.1 Les fonctions stratégiques de la communication dans les initiatives de développement	5
1.2 La valeur ajoutée de la communication pour le développement	10
1.3 Pourquoi la communication pour le développement est-elle décisive pour l'agriculture et le développement rural?	13

Chapitre 2

L'INTÉGRATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LA CONCEPTION DE PROJETS 16

2.1 L'intégration de la communication pour le développement et le cycle de projet de la FAO	17
2.2 Comment la communication pour le développement s'intègre-t-elle dans l'approche du cadre logique?	19
2.3 Les étapes d'intégration de la communication pour le développement dans le document de projet	21
2.4 Liste de vérification à l'intention des gestionnaires de projet.....	27

Chapitre 3

LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT EN BREF 28

3.1 Les quatre phases du processus de communication pour le développement	29
3.2 La planification participative de la communication pour le développement	31
3.3 Les outils de planification de la communication pour le développement	34

Chapitre 4

L'INTÉGRATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT AU PLAN NATIONAL 40

4.1 Le Cadre de programmation par pays de la FAO.....	41
4.2 Répondre aux enjeux de la communication pour le développement à l'intérieur du Cadre de programmation par pays	42

Chapitre 5

CONSEILS POUR UNE BONNE UTILISATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL **44**

5.1 Dix questions pour mieux comprendre la planification de la communication pour le développement.....	45
5.2 Facteurs institutionnels, politiques et financiers	48
Glossaire	52
Annexe 1. Définition des phases du cycle de projet de la FAO	53
Annexe 2. Éléments principaux du cadre logique	54
Références	55

REMERCIEMENTS

Ce document fait partie d'une série de ressources portant sur la communication pour le développement (ComDev) produites par le Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC) de la FAO. Il a été préparé en collaboration avec le Bureau de la FAO pour l'appui à la décentralisation afin d'être utilisé comme document de référence accompagnant le *Guide du cycle de projet* de la FAO.

Des remerciements spéciaux vont à Marzia Pafumi, qui a préparé le document, ainsi qu'à Mario Acunzo, qui a supervisé et contribué au travail. Merci également à Paolo Mefalopulos et Ricardo Ramirez qui ont participé à la rédaction de versions de travail préalables aux lignes directrices.

Merci à Riccardo del Castello et à Silvia San Marco pour la coordination de la production française, à Guy Bessette pour la traduction et à Claire Guichoux pour l'édition.

Des ressources et documents additionnels non inclus dans la liste des références peuvent être trouvés à la page thématique de la FAO sur la communication pour le développement www.fao.org/communication-for-development/fr

Pour toutes questions ou observations, contactez:

FAO Communication pour le développement

Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC)
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy
E-mail: comdev@fao.org



INTRODUCTION

Le principe de base de la communication pour le développement (ComDev) est que le développement durable et le changement social exigent la participation active et consciente des parties prenantes à toutes les étapes du processus de développement. La communication pour le développement combine différents médias et méthodes participatives – incluant la radio communautaire, la vidéo et les technologies de l'information et de la communication modernes – afin d'assurer un accès plus équitable à l'information, au partage de connaissances et à la prise de décision inclusive pour les fermiers et les communautés rurales. Les projets et programmes de développement rural et agricole peuvent tirer grand avantage de l'intégration de la communication pour le développement, en renforçant la participation, en favorisant des actions coordonnées et collaboratives, ainsi qu'en améliorant les résultats et la durabilité des projets. De fait, la participation des parties prenantes est rendue plus nécessaire que jamais aujourd'hui, alors que les changements climatiques et les désastres naturels affectant les moyens de subsistance en milieu rural exigent des stratégies d'adaptation spécifiques à une communauté et à un site donnés.

Idéalement, pour réaliser son plein potentiel, la communication pour le développement devrait être intégrée aux projets de développement dès la phase d'identification et de formulation de projet et avoir une ligne budgétaire dédiée. Cependant, même lorsqu'elles sont intégrées plus tard à un projet, les activités de communication pour le développement peuvent maximiser l'impact des efforts de développement rural de la manière suivante:

→ **Pertinence et redevabilité¹ du projet**

Être à l'écoute des fermiers et recueillir l'information sur leurs perspectives, connaissances, habiletés et attitudes est la première étape visant à s'assurer qu'une initiative de développement réponde bien aux besoins des individus, en temps opportun et d'une manière culturellement appropriée. Maintenir le dialogue ouvert entre les différentes parties prenantes d'un projet aide à identifier des solutions pertinentes, à assurer la coordination et la transparence et à assurer la mise en œuvre harmonieuse du projet.

¹ La FAO s'est engagée à améliorer la redevabilité de ses projets, spécialement en contexte d'interventions d'urgence, en facilitant le dialogue participatif avec les communautés touchées et en fournissant une information pertinente, accessible et en temps opportun. Voir: *Guidance Note - Accountability to Affected Populations* (FAO, 2013a)

→ Appui ciblé par la communication

Identifier les sources d'information des différents acteurs et leur accès à des ressources en communication ainsi qu'aux réseaux sociaux est un complément utile à l'information de base du projet et permet de planifier de manière systématique les services ou activités de communication qui viennent en appui et qui sont de fait intégrés dans la conception d'ensemble du projet.

→ Participation et mobilisation des acteurs

La communication pour le développement facilite la participation de toutes les parties prenantes engagées dans le processus de prise de décision, en suscitant les échanges et en assurant la médiation entre les différents points de vue. L'atteinte d'une compréhension mutuelle est le premier pas vers un consensus plus large, qui à son tour va mener à un changement durable.

Ces lignes directrices ont été développées à l'intention des gestionnaires et planificateurs de projets et de programmes qui reconnaissent la valeur de la communication pour le développement (ComDev) et désirent l'intégrer à l'intérieur du cycle de projet, afin d'améliorer leur efficacité et leur pérennité. De manière spécifique, ce document veut offrir des conseils pratiques, aux phases initiales d'identification et de formulation de projets, afin d'assurer la bonne planification et la mise en œuvre des activités de communication pour le développement.

Le chapitre 1 présente les fonctions stratégiques de la communication en appui aux initiatives en agriculture et développement rural, et illustre la valeur ajoutée de la communication pour le développement dans la conception et la mise en œuvre de processus de développement inclusifs.

Le chapitre 2 propose un guide détaillé pour l'intégration de la communication pour le développement dans la conception de projets et programmes de développement rural. Il comprend également une liste de vérification permettant de faire le suivi et de superviser les activités de communication pour le développement tout au long du cycle de projet.

Le chapitre 3 examine le processus de communication pour le développement et présente des outils pratiques afin de formuler et de suivre la mise en œuvre de stratégies et plans de communication pour le développement venant en appui aux initiatives de terrain.

Le chapitre 4 se concentre sur l'intégration de la communication pour le développement aux efforts communs de développement au niveau national entrepris par la FAO et les pays partenaires.

Le chapitre 5 rassemble un certain nombre de conseils et de considérations visant à faciliter l'identification des meilleures options pour adapter la communication pour le développement à la situation spécifique du projet et aux ressources humaines, financières et de temps disponibles.

Les *Lignes directrices de communication pour le développement rural pour la planification et l'élaboration de projets* adhèrent à l'approche, aux principes et au cadre d'ensemble adoptés par la FAO et basés sur les cinq principes communs de programmation par pays des Nations Unies, tels que décrits dans le *Guide du cycle de projet* (FAO, 2012b)².

Ces lignes directrices sont destinées à être utilisées comme ressource complémentaire au *Guide du cycle de projet* dans le contexte des objectifs stratégiques³ et du Cadre de programmation par pays⁴ de la FAO, et en accord avec les politiques, stratégies et outils de planification de la FAO⁵.

DÉFINITIONS

La planification de la communication pour le développement dans le cycle de projet

Processus participatif à travers lequel un ensemble de résultats attendus et d'activités de communication pour le développement sont identifiés, contribuent aux résultats attendus du projet dans son ensemble et sont intégrés dans la matrice de résultats du projet, son plan de travail et son budget

Stratégie de communication pour le développement

Ensemble intégré d'objectifs, approches, messages et canaux de communication ciblés sur les besoins et priorités des acteurs.

Plan de communication pour le développement

Outil visant à préciser et à situer dans le temps les activités et produits de communication pour le développement et à allouer des ressources visant à rendre la stratégie de communication pour le développement opérationnelle sur le terrain.

² Le *Guide du cycle de projet* et tous les outils et explications procédurales liées sont également disponibles sur le site internet de la FAO, <http://intranet.fao.org/faohandbook/area/projects> et sont régulièrement mis à jour.

³ La FAO a identifié cinq objectifs stratégiques représentant des domaines de travail prioritaires sur lesquels l'organisation concentre ses efforts. Voir *Nos priorités, les objectifs stratégiques de la FAO* (FAO, 2013a).

⁴ Le cadre de programmation par pays est un outil utilisé par la FAO et les pays membres afin d'établir les priorités stratégiques au niveau du pays et de la programmation à moyen terme (voir infra, le chapitre 4 des lignes directrices).

⁵ Se référer au Bureau pour la communication institutionnelle (OCC) <http://intranet.fao.org/departments/>

CHAPITRE 1

LA COMMUNICATION POUR L'AGRICULTURE ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL

1.1 LES FONCTIONS STRATÉGIQUES DE LA COMMUNICATION DANS LES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT

1.2 LA VALEUR AJOUTÉE DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

1.3 POURQUOI LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT EST-ELLE DÉCISIVE POUR L'AGRICULTURE ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL?



1.1 LES FONCTIONS STRATÉGIQUES DE LA COMMUNICATION DANS LES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT

Nombre d'échecs et de déceptions dans l'histoire du développement peuvent être reliés à deux facteurs étroitement liés: le manque de participation et de communication véritables. Peu importe le secteur – agriculture, infrastructures, pêche, eau, gouvernance, santé – il est toujours primordial d'établir un dialogue entre les différentes parties prenantes.

“La communication est importante pour l'appui au développement participatif. La communication et la participation représentent en fait les deux côtés de la même médaille. La communication génère la compréhension mutuelle au sein d'une même communauté par l'échange de messages contribuant à l'entendement et à la connaissance, souvent dans le but de promouvoir le changement.”

Ramirez et Quarry, 2004

Pour cette raison l'Assemblée générale des Nations Unies (A/RES/50/130, 1995) a reconnu «le rôle central de la communication dans la mise en œuvre effective de programmes de développement au sein du système des Nations Unies» afin de faciliter et d'appuyer les interactions nécessaires entre les différents acteurs impliqués dans le développement, incluant les Nations Unies et les organisations gouvernementales et non gouvernementales.

La communication contribue directement au développement durable en favorisant la participation des individus et l'appropriation sociale du processus de changement. Les programmes et projets de développement rural qui mettent en œuvre des activités de communication participative assurent l'implication des individus et l'appropriation rapide des objectifs de développement. Lorsque les communautés mènent des projets destinés à améliorer leurs conditions de vie, il y a de fortes chances que ceux-ci demeurent efficaces et durables après le retrait de l'assistance technique externe.

La connaissance des différents types et buts de communication est la première étape vers une meilleure compréhension du domaine de la communication pour le développement⁶ et constitue une manière efficace d'atteindre les normes en matière de critères de qualité.

Ce qui suit est une vue d'ensemble des principales fonctions de la communication dans les initiatives de développement. Pour plus de clarté, elles sont différenciées selon l'étape à laquelle la communication est introduite dans le cycle de projet (voir figure 1).

⁶ Les lignes directrices illustrent comment planifier de manière efficace les différents éléments et stratégies de communication afin de maximiser l'impact des projets d'agriculture et de développement rural. On pourra trouver plus d'informations sur l'origine et le cadre conceptuel théorique de la communication pour le développement en tant que discipline dans d'autres publications. Voir par exemple le rapport du Congrès mondial sur la communication pour le développement (Banque mondiale et FAO, 2007).

Figure 1. Les principales fonctions de communication dans les projets de développement



Voici une description des principales fonctions de communication par étape de projet:

1. L'IDENTIFICATION ET LA FORMULATION DE PROJET

A. ÉTABLIR UN ENVIRONNEMENT PROPICE

Le terme «environnement propice» renvoie à la fonction générale de la communication à double voie pour améliorer le dialogue et créer des espaces propices à l'écoute, la médiation et la négociation entre les différentes parties impliquées dans une initiative de développement. Développer la confiance et une compréhension mutuelle est une précondition nécessaire à l'atteinte de consensus portant sur les risques majeurs, opportunités et enjeux à aborder: c'est le prélude au changement durable.

B. FACILITER LA PARTICIPATION ET LA PLANIFICATION DU BAS VERS LE HAUT

La communication ouvre la voie à la participation active des différents acteurs d'un projet et leur permet d'exprimer leurs perceptions et leurs savoirs afin de mieux analyser la situation, explorer des alternatives et préciser les buts d'une initiative de développement. La communication peut aussi aider à combiner les savoirs et habiletés des intervenants externes avec les besoins, ressources et savoirs locaux afin de renforcer la recherche de solutions. Les solutions identifiées en commun sont souvent plus pertinentes et plus susceptibles d'être mises en pratique.

C. IDENTIFIER LES BESOINS ET RESSOURCES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

Les outils et méthodes participatives de communication génèrent des éléments de compréhension à propos des perceptions, lacunes de connaissances et besoins en information des acteurs ruraux face à un sujet donné. De plus, ils permettent d'identifier les ressources en communication d'une communauté ou d'un groupe spécifique – incluant les systèmes traditionnels et modernes disponibles localement, les sources d'information préférées ou fiables, les réseaux sociaux existants, les personnes influentes et les leaders d'opinion – afin de mieux guider les échanges avec les différents acteurs durant la mise en œuvre du projet.

2. LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

A. INFORMER LES PUBLICS CIBLES À PROPOS DU PROJET

Une fonction de base de la communication est de rendre visibles les objectifs et activités prévues de développement et de sensibiliser les parties prenantes à celles-ci. Ceci est fondamental pour accroître la visibilité du projet et, d'une manière générale, pour la FAO et les donateurs finançant l'initiative. Lorsque cela est fait d'une manière participative, informer les parties prenantes permet également de susciter un plus grand appui aux activités du projet.

B. SENSIBILISER

La sensibilisation est une des fonctions clé de la communication dans le développement. Elle permet de promouvoir la crédibilité et la visibilité d'un enjeu spécifique soulevé par le projet, parmi des publics spécifiques ou le grand public. Par exemple, un enjeu émergent tel le changement climatique doit être communiqué de façon à accroître le degré de compréhension du public de ses causes, effets et mesures d'adaptation possibles. Des efforts de communication ciblés sont constructifs et peuvent mener à des changements positifs dans les perceptions des individus, leurs attitudes, leurs croyances, et éventuellement leurs actions.

C. DOCUMENTER ET PARTAGER LES SAVOIRS

La documentation des expériences et des approches promues par le projet, de même que de ses résultats, contribue à accroître le savoir des individus en termes de bonnes pratiques et de leçons apprises. La communication permet de rendre l'information disponible de même que les habiletés et les savoirs dans des formes adaptées, utiles et attrayantes pour le milieu rural. L'information et le matériel d'apprentissage sur de nouveaux sujets, technologies ou pratiques sont diffusés dans des langages et des formats que les gens peuvent facilement comprendre, en surmontant les barrières liées à l'analphabétisme (par exemple, par du matériel audiovisuel) et à travers des canaux qui peuvent rejoindre plus efficacement des publics spécifiques (via une communication interpersonnelle ou de groupe, ou encore via l'utilisation des médias de masse ou des nouvelles technologies de l'information et de la communication). Par l'accès à l'information, les gens peuvent faire des choix éclairés visant l'adoption ou le rejet d'une idée nouvelle, d'une pratique ou d'une technologie données. La communication pour le développement renforce également les mécanismes de partage de connaissances visant à faciliter l'intégration du savoir scientifique et du savoir local et traditionnel.

D. MOBILISER ET RESPONSABILISER LES COMMUNAUTÉS RURALES

La communication pour le développement utilise les activités participatives, les médias et du matériel approprié visant à donner aux communautés rurales les moyens d'articuler leurs propres opinions et connaissances, d'abord entre elles, puis avec les agents de développement externes. Ceci permet aux communautés de faire entendre leur voix, mais aussi les encourage à jouer un rôle actif, à s'organiser, à développer des réseaux et des alliances et à mobiliser des ressources locales en vue de l'atteinte de buts communs de développement. Lorsque la communication est utilisée pour déclencher la participation communautaire et la mobilisation sociale, le résultat a plus de chance d'être durable, parce que les individus considèrent les décisions et les plans comme les leurs et cherchent à en assurer la mise en œuvre effective. En bref, les processus de communication participative renforcent la volonté des gens à se mobiliser et à s'organiser eux-mêmes en vue d'une action collective. D'une certaine manière, il s'agit d'un processus de responsabilisation de la communauté locale et d'encouragement à l'autosuffisance.

E. ÉLABORER DES PLAIDOYERS PORTANT SUR LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT MAJEURS

Le plaidoyer est une forme de communication ciblée vers des acteurs clés, tels des leaders sociaux, politiques ou d'affaires, aux niveaux local et national, qui devraient initier une action afin d'appuyer des objectifs de projet ou de programme (UNICEF, 2008). Son but principal est de promouvoir et d'influencer le changement au niveau public ou politique, par exemple sous forme de réforme légale ou de promulgation de nouvelles lois, de décisions et de formulation de politiques, de directives administratives, de mobilisation de ressources et d'allocations financières. La communication participative joue un rôle intermédiaire visant à créer un environnement politique axé sur les personnes. En traitant et en présentant les opinions des communautés rurales de manière à ce qu'elles soient comprises par les preneurs de décision et réciproquement, la communication appuie le dialogue des politiques et la négociation.

3. LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE PROJET

A. AMÉLIORER LA REDEVABILITÉ À TRAVERS LE SUIVI-ÉVALUATION PARTICIPATIF

L'évaluation participative est une méthode qui permet aux agences de développement et aux parties prenantes du projet de travailler de concert dans la planification, la mise en œuvre et l'interprétation d'une évaluation. Dans l'évaluation conventionnelle, la communication intervient habituellement à la dernière étape, de manière à promouvoir les résultats du projet. Au contraire, dans le suivi-évaluation participatif, la communication joue un rôle central en permettant aux participants de prendre une part active aux étapes de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de même qu'à l'application du savoir généré par le processus évaluatif. Les participants sont plus que de simples sources d'information sur les résultats du projet: ils peuvent exprimer librement leurs idées, perceptions et soucis par rapport à sa stratégie et à sa mise en œuvre. Le suivi-évaluation participatif améliore la redevabilité du projet tout en renforçant les capacités locales.

Chacune des fonctions de communication décrites plus haut contribue à sa propre manière aux buts de développement rural et agricole. Choisir les approches, canaux et formats les plus appropriés est une tâche spécialisée qui requiert l'expertise d'un professionnel de la communication pour le développement. L'expérience a clairement démontré que des ajouts de communication *ad hoc* ou *in extremis*, tels la production de matériels audiovisuels ou imprimés en dehors de toute stratégie globale, n'ont pas d'impact mesurable et ne sont pas efficaces.

Une communication pour le développement réussie demande une stratégie bien définie, une planification systématique et une gestion rigoureuse: il doit y avoir une recherche préalable, des publics cibles et des objectifs clairs, une formulation soignée de messages et une sélection attentive de médias, de même qu'un système approprié de suivi et de feedback (voir section 3.3). Les planificateurs de projets de

développement devraient être sensibilisés au fait que ces derniers, pour bénéficier pleinement de l'utilisation de médias ou de technologies de l'information et de la communication (TIC), doivent être planifiés et suivis au moyen d'une stratégie globale de communication pour le développement.

COMMUNICATION POUR LA GESTION DES RISQUES DE CATASTROPHE DANS LES CARAÏBES

Le projet de la FAO «Renforcer la préparation et la résilience communautaire aux désastres naturels en République dominicaine, à Haïti et en Jamaïque» a introduit la communication pour le développement (ComDev) comme composante transversale afin d'appuyer la gestion des risques de catastrophe au niveau communautaire et d'accroître la résilience des moyens de subsistance dans les zones rurales exposées aux catastrophes naturelles et fréquemment touchées par les ouragans.

Les principales parties prenantes étaient les petits agriculteurs et les artisans pêcheurs. Les institutions locales, les médias et les décideurs étaient également impliqués dans l'élaboration de stratégies nationales de communication pour le développement et de plans locaux axés sur la sensibilisation, le partage de l'information, la documentation et l'appui à la participation des parties prenantes dans le processus global de gestion des risques de catastrophes agricoles.

Les téléphones portables et le recours aux messages textes (SMS) ont été identifiés comme canaux appropriés pour les systèmes communautaires d'alerte précoce pour les pêcheurs. La voix des communautés, les témoignages de personnes ayant vécu des ouragans, les pratiques appropriées de gestion des risques étaient capturés par des médias simples et économiques, tels de courts documents vidéos et des photos.

Ces produits furent ensuite utilisés pour la production de matériel éducatif sous forme d'albums collectifs, d'affiches et de dépliants explicatifs, ainsi que pour des annonces publiques encourageant fermiers et pêcheurs à adopter les nouvelles pratiques.

Sans cette intégration des activités de communication dans le processus de gestion des risques de catastrophe, le projet n'aurait pas récolté un tel niveau de participation et d'enthousiasme de la part des communautés et des organisations locales, qui se sont montrées disposées à utiliser leurs ressources et leur créativité pour élaborer du matériel de communication utile et efficace.

Source: FAO 2014

1.2 LA VALEUR AJOUTÉE DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

La communication pour le développement⁷ est une approche de communication qui repose sur l'utilisation systématique de méthodes et outils participatifs – incluant autant les médias communautaires que les technologies de l'information et de la communication – afin de maximiser l'impact, l'efficacité et la durabilité sociales des programmes de développement. Elle intègre l'ensemble des fonctions de communication mentionnées plus haut, afin d'engager et de responsabiliser les agriculteurs et autres parties prenantes, en assurant un accès équitable à l'information, au partage de connaissances et à la prise de décision inclusive.

“La communication pour le développement (ComDev) est un processus social fondé sur le dialogue utilisant un large éventail d'outils et de méthodes. La communication pour le développement consiste à susciter le changement à différents niveaux, y compris l'écoute, l'établissement de climats de confiance, le partage des connaissances et des compétences, l'élaboration de politiques, l'échange de points de vue et l'apprentissage, en vue d'un changement durable et significatif.”

Congrès mondial sur la communication pour le développement, Rome, 2006

La communication pour le développement est complémentaire à la gestion et au partage des connaissances, conçus comme la facilitation de l'accès et de la circulation de l'information et du savoir pertinents. (FAO, 2012a). Elle est aussi étroitement liée à d'autres approches de communication touchant la sensibilisation du public, le plaidoyer, la visibilité et les efforts de rayonnement. Cependant, ce qui rend la communication pour le développement distincte et différente des pratiques de communication conventionnelles dans le développement est sa nature participative. Elle permet d'assurer que la culture, les connaissances et les capacités des parties prenantes soient prises en compte dans la formulation et la mise en œuvre subséquente d'initiatives de développement efficaces, durables et pertinentes au niveau local.

La communication pour le développement est complémentaire à la gestion et au partage des connaissances, conçus comme la facilitation de l'accès et de la circulation de l'information et du savoir pertinents. (FAO, 2012a). Elle est aussi étroitement liée à d'autres approches de communication touchant la sensibilisation du public, le plaidoyer, la visibilité et les efforts de rayonnement. Cependant, ce qui rend la communication pour le développement distincte et différente des pratiques de communication conventionnelles dans le développement est sa nature participative. Elle permet d'assurer que la culture, les connaissances et les capacités des parties prenantes soient

⁷ On utilise également parfois le terme «communication pour le changement social».

prises en compte dans la formulation et la mise en œuvre subséquente d'initiatives de développement efficaces, durables et pertinentes au niveau local.

Il ne s'agit pas seulement de bien diffuser le message au grand public, de promouvoir l'adoption d'un nouveau comportement ou de persuader le public à travers une communication à sens unique ou une démarche de marketing social. La communication pour le développement se fonde plutôt sur un processus dialogique à double voie, basé sur l'écoute, l'interaction avec et entre les parties prenantes, la convergence de différents médias, la valorisation des savoirs traditionnels et la production de contenus locaux. Elle est étroitement liée aux communautés rurales et contribue à leur responsabilisation et leur autonomisation, ainsi qu'au développement autodéterminé.

Au-delà des efforts de visibilité, la communication pour le développement constitue un atout stratégique pour les gestionnaires de projet afin de concevoir et de mettre en œuvre des processus de développement réellement inclusifs, en améliorant leur efficacité grâce à un plus large consensus et la mobilisation des acteurs concernés.

En fait, l'intégration de la puissance des médias (par exemple, la radio rurale, les téléphones portables, les technologies de l'information et de la communication), du savoir local et des systèmes de communication peuvent offrir aux acteurs du milieu rural, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés, le pouvoir de prendre des mesures appropriées et d'améliorer leur vie.

Pour mieux comprendre la valeur ajoutée de la communication pour le développement, le tableau 1 ci-dessous résume les définitions, les fonctions et les compétences requises pour différents types de communication qu'on rencontre fréquemment dans le contexte des organisations de développement.

Tableau 1. Les principaux types de communication dans les organisations de développement

Type	But-définition	Fonctions principales	Habilités de base requises
Communication institutionnelle	Communiquer la mission et les activités de l'organisation, surtout à l'intention du public externe.	Utiliser les produits et résultats médiatiques afin de promouvoir la mission et les valeurs de l'institution; informer des publics spécifiques à propos d'activités pertinentes.	Relations publiques, communication d'entreprise, excellentes habiletés de rédaction, communiqués de presse, vaste réseau de contact dans les médias.



Type	But-définition	Fonctions principales	Habilités de base requises
Communication interne et organisationnelle	Faciliter la circulation d'informations au sein d'une institution, d'une organisation ou d'un projet (parfois ce domaine est inclus dans la communication institutionnelle).	Assurer le partage efficace et en temps opportun de l'information pertinente auprès du personnel et des unités institutionnelles; renforcer les synergies et éviter les doubles emplois.	Communication institutionnelle, excellentes habiletés de rédaction, compétences web et internet.
Plaidoyer et communication	Influencer le changement au niveau public ou des politiques et faire la promotion d'enjeux liés au développement.	Sensibiliser sur des dossiers chauds de développement; utiliser les méthodes de communication et les médias afin d'influencer des publics spécifiques; promouvoir la participation au dialogue sur les politiques et dans les négociations.	Relations publiques, marketing, expérience dans des campagnes médiatiques et de plaidoyer.
Communication pour le développement (ComDev)	Chercher le changement social durable en facilitant la participation, la responsabilisation et l'autonomisation des parties prenantes.	Appuyer l'accès équitable à l'information, aux connaissances et aux ressources de communication; faciliter la participation, le dialogue multipartite et l'action collective.	Recherche en communication, approches participatives, éducation des adultes, médias communautaires, habiletés de consultation et facilitation.

Source: Adapté de Mefalopoulos (2008)

Chacun de ces types de communication a son but propre et renvoie à des compétences et habiletés spécifiques qui, bien que très complémentaires, ne sont pas complètement interchangeables. Selon les circonstances, une intervention de communication peut impliquer une approche spécifique ou une combinaison de celles-ci. Par exemple, pour augmenter la visibilité des activités de la FAO dans un pays et plaider pour de plus grands investissements de la part du gouvernement, il faudrait combiner une approche de communication institutionnelle avec une approche de relations publiques.⁸

⁸ Pour plus d'information sur les politiques et lignes directrices de communication institutionnelle de la FAO, se référer au Bureau pour la communication institutionnelle (OCC) <http://intranet.fao.org/departments/occ/home/>. En outre, la boîte à outils sur la communication pour la sécurité alimentaire (FAO, 2011) peut s'avérer une ressource utile pour les professionnels du développement rural, à propos de l'amélioration des relations publiques et de l'utilisation des communications centrées sur les preneurs de décision et les médias.

1.3 POURQUOI LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT EST-ELLE DÉCISIVE POUR L'AGRICULTURE ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL ?

L'agriculture et le développement rural demandent une part d'innovation durable et d'apprentissage social. Les intervenants du milieu rural peuvent identifier des expériences de réussite ou encore des talents locaux, acquérir des leçons de leur expérience et partager ce savoir-faire en vue d'améliorer les pratiques. À la fois un moyen et une fin, la participation et l'autonomisation des populations est au cœur de cette approche du développement rural où l'information, la connaissance et la communication sont des actifs stratégiques (FAO, 2010).

→ **Le besoin pour des solutions venant de l'ensemble des parties prenantes**

Les défis actuels dans le secteur de l'agriculture et du développement rural demandent des solutions basées sur une prise de décisions et des actions collectives. Pour cela, les différentes parties prenantes doivent être délibérément et systématiquement associées à participer et à échanger entre eux à l'intérieur d'un processus d'apprentissage social devant éventuellement mener à un changement concerté et durable.

Par exemple, pour faire face aux risques et aux chocs provoqués par des effets désastreux du changement climatique, il faut une grande quantité d'informations et de connaissances pertinentes, ainsi que des efforts collectifs visant à rendre les systèmes de production et les moyens de subsistance plus résilients. De même, les questions environnementales telles que la pollution des rivières ou la gestion des déchets ne peuvent être résolues sans regrouper les familles, les industries, les agriculteurs, les pêcheurs, les décideurs et les organismes gouvernementaux mandatés pour faire le travail et atteindre un consensus.

→ **Les approches participatives ont un bilan positif**

Les approches de développement participatives, qui proviennent et qui ont été intensivement appliquées dans les secteurs ruraux et forestiers, se sont avérées plus efficaces que les méthodes de gestion verticales du haut vers le bas. Les initiatives de communication en matière de développement ne peuvent pas ignorer ce fait. Le dialogue est l'ingrédient nécessaire pour créer un climat de confiance et assurer la compréhension mutuelle entre les parties prenantes du projet. Même dans le cas d'un projet qui, apparemment, bénéficie d'un large consensus, comme la construction d'un pont par exemple, il peut y avoir des obstacles invisibles que seule la communication bidirectionnelle aidera à découvrir, traiter et atténuer.

Ne pas appliquer l'approche dialogique et les outils participatifs utilisés dans la communication pour le développement réduit considérablement les chances de prévenir les conflits, assurer la pertinence de l'intervention, gagner un appui

solide de la part des parties prenantes au projet ou mobiliser les connaissances et les ressources locales – et revient, en fait, à ne pas atteindre les objectifs de développement durable.

→ **Les voix des populations rurales comptent**

À l'intérieur du paysage numérique mondial, où la majorité de la population bénéficie d'une connectivité accrue⁹, les organisations de développement ne peuvent rater l'occasion de faire entendre et compter l'expression des voix locales dans les processus de développement. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle de plus en plus important en tant que facilitateurs de la participation sociale et du développement agricole inclusif.

La valeur ajoutée apportée par la communication pour le développement consiste à promouvoir la convergence des technologies de l'information et de la communication avec les médias traditionnels (par exemple la radio communautaire) qui ont généralement une portée plus large mais un degré plus faible d'interaction. Consciente que l'accès à la technologie n'est pas une fin en soi, la communication pour le développement s'efforce également de mettre en évidence et d'amplifier ce que les populations rurales ont à dire, leurs connaissances et leurs points de vue, ainsi que le contenu qu'ils produisent localement. La communication pour le développement insiste davantage sur la nécessité de responsabiliser les acteurs ruraux – personnes ou institutions –, en renforçant leur capacité à planifier et gérer leurs propres processus de communication, que sur les médias et les technologies utilisés.

→ **L'appropriation locale est la base de la durabilité**

La communication pour le développement est un moyen d'élargir et d'approfondir l'interface entre les nombreux enjeux et les différents domaines d'expertise impliqués dans la gestion des ressources naturelles, l'innovation agricole, la sécurité alimentaire, l'adaptation climatique, la réduction des risques de catastrophe, etc. (FAO, 2010). C'est un outil précieux qui permet à tous les acteurs du développement, en particulier les pauvres du milieu rural, de participer dans le dialogue et les négociations. La communication pour le développement rend possible la coopération et le partage des ressources et facilite ainsi les efforts de résolution de problèmes. En renforçant le sentiment d'appropriation et d'autonomisation des acteurs ruraux par rapport aux efforts de développement, la communication pour le développement peut être un moteur de changement qui garantit à long terme la durabilité des projets de développement.

⁹ Un récent rapport de l'Union internationale des télécommunications des Nations Unies estime que 86 pour cent de la population mondiale – environ 6 milliards de personnes – utilise un téléphone mobile aujourd'hui. Voir *Mesure de la société de l'information* (ITU-UIT, 2012).

LA PROVISION DURABLE DE SERVICES RURAUX À TRAVERS LA RADIO COMMUNAUTAIRE AU BANGLADESH

La radio est l'un des moyens les plus répandus de communication dans les zones rurales, à même de toucher des publics analphabètes et les groupes les plus isolés. La FAO a aidé le Ministère de l'agriculture au Bangladesh afin de mettre sur en place les **services de communication rurale** afin d'appuyer l'agriculture adaptée aux conditions climatiques, la sécurité alimentaire et la réduction des risques de catastrophe. Le projet a appliqué l'approche de la communication pour le développement afin de faciliter l'accès équitable et le partage des connaissances agricoles, en vue de la création de la première radio agricole du pays.

Avec le slogan «Ma radio, ma voix», Krishi Radio (98.8 FM) a commencé à diffuser en janvier 2012 depuis Amtali, Barguna, et a atteint une cote d'écoute d'environ 40 000 résidents locaux au bout d'un an. Chaque jour (9h-11h; 15h-21h), la radio diffuse un large éventail de programmes produits localement, des débats et des magazines portant sur l'agriculture, la pêche, l'élevage, la préparation aux catastrophes, les jeunes, les femmes, la santé et la nutrition. Les programmes offrent des conseils d'experts et reçoivent les appels des agriculteurs qui peuvent envoyer leurs questions et commentaires par téléphone cellulaire. La radio est devenue si populaire que des groupes d'écoute communautaires se sont formés spontanément et se rencontrent régulièrement pour participer à des discussions en direct.

Initialement gérée par les chargés de programmes agricoles du gouvernement, au fil du temps la radio a réuni une équipe de bénévoles de la communauté – formés par l'ONG bangladeshi Réseau pour la radio et la communication – qui sont maintenant en charge de la production et de la diffusion quotidienne. Des représentants de la communauté, des autorités locales, des groupes culturels et des ONG participent également aux comités de gestion de la radio.

À la fin du projet, c'est l'appropriation locale de la radio qui a assuré sa durabilité. Ainsi, lorsque le cyclone Mahasen a frappé la côte sud du Bangladesh en mai 2013, Krishi Radio a contribué à sauver la vie et les biens des gens au moyen de la diffusion d'informations sur les abris contre les cyclones, la récolte des cultures et d'autres mesures de préparation aux catastrophes dans les zones isolées en raison de pannes de courant.

En somme, l'expérience de Krishi Radio a fait ses preuves en:

- assurant l'accès des populations rurales à l'information pertinente sur des enjeux clés du développement;
- facilitant le courtage de l'information et les flux de communication à double voie;
- développant des services de communication axés sur la demande, la recherche agricole et des politiques;
- responsabilisant les acteurs locaux et permettant la prise de décision inclusive au niveau communautaire.

Source: FAO 2014

CHAPITRE 2

L'INTÉGRATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LA CONCEPTION DE PROJETS

2.1 L'INTÉGRATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LE CYCLE DE PROJET DE LA FAO

2.2 COMMENT LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT S'INTÈGRE-T-ELLE DANS L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE?

2.3 LES ÉTAPES D'INTÉGRATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LE DOCUMENT DE PROJET

2.4 LISTE DE VÉRIFICATION À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES DE PROJET

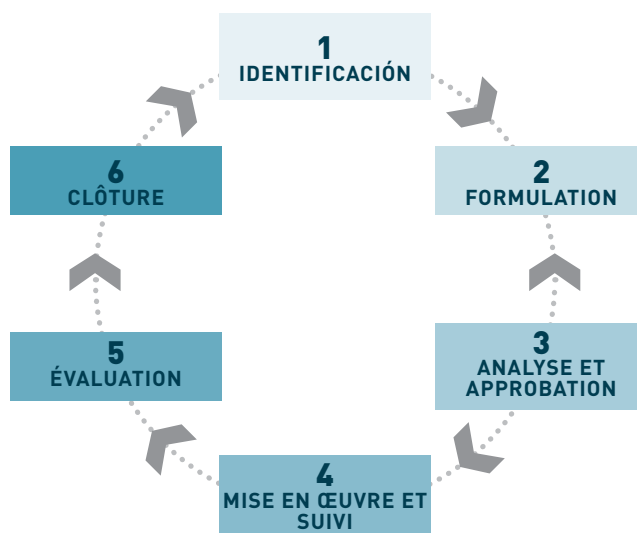


2.1 L'INTÉGRATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LE CYCLE DE PROJET DE LA FAO

Suite à la réforme de l'ONU et au processus de réforme organisationnelle entrepris en 2010, la FAO a pris l'engagement d'intégrer les principes communs de programmation par pays des Nations Unies¹⁰ dans toutes les phases du cycle de projet, en vue d'un développement de projet et de modes de gestion efficaces et adéquats. De manière spécifique, afin d'assurer des interventions articulées et complémentaires, les résultats du projet doivent contribuer à la réalisation des objectifs de développement de niveau supérieur, tels que les Objectifs stratégiques de la FAO (SO), les Cadres de programmation par pays (CPF) et le Cadre d'aide au développement de l'ONU (UNDAF).

Le nouveau cycle de projet (FAO, 2012b) consiste donc en six phases (voir annexe 1 pour une définition de chaque phase):

Figure 2. Les six phases du cycle de projet de la FAO



¹⁰ Les principes normatifs sont: les droits de l'homme, l'égalité des genres, la durabilité environnementale. Les principes habilitants sont: le développement des capacités et la gestion axée sur les résultats (GAR).

La communication pour le développement devrait être intégrée à l'ensemble du cycle de projet. Bien planifiée, elle contribuera à renforcer l'imputabilité et l'efficacité du projet, par des efforts de communication ciblés incluant à la fois la diffusion d'informations et le dialogue avec les parties prenantes. La communication pour le développement fera en sorte que les objectifs fixés soient largement compris, partagés et soutenus par tous les acteurs concernés. Elle donnera aux collectivités rurales les moyens de faire entendre leur voix, de s'impliquer dans la conception du projet et de prendre part à sa mise en œuvre en vue d'un changement plus durable et significatif. De même, la communication pour le développement appuie le suivi et l'évaluation participatifs en permettant aux agents de développement et intervenants ruraux de conjointement planifier, mettre en œuvre et apprendre de l'évaluation des activités du projet.

Bien que l'approche de la communication pour le développement soit suffisamment souple pour être appliquée même après la formulation ou en cours d'exécution d'un projet, pour de meilleurs résultats, il est toujours recommandé de planifier les activités de communication pour le développement dès le début. Ceci permet d'assurer que l'ensemble des parties prenantes soient consultées et qu'elles participent à l'identification des problèmes, besoins, risques et opportunités, en tant qu'éléments de base de planification du projet.

Prendre en considération les points de vue, attitudes et connaissances des gens à propos de leurs moyens de subsistance et de leur environnement aide à prévenir des conflits ou des problèmes dans la mise en œuvre d'une intervention de développement et ouvre la voie à un fort sentiment d'appropriation par les communautés et les individus impliqués.

Tel qu'indiqué dans le *Guide du cycle de projet*¹¹:

“La communication est essentielle pour l'efficacité du projet et sa durabilité. Les activités de communication pour le développement devraient être planifiées dès le début afin d'assurer la participation des parties prenantes, l'accès à l'information pertinente et l'appropriation. Une stratégie de communication globale devrait être conçue afin de promouvoir efficacement la participation et le dialogue et d'améliorer la visibilité des résultats du projet. Les arrangements spécifiques en matière de visibilité, demandés par le partenaire financier, devraient également être pris en compte.”

Les activités de communication devraient être prévues pour tous les projets et être planifiées et budgétisées durant la phase de formulation du projet.”

FAO, 2012b

¹¹ Voir la section 2.6 du modèle de document de projet de la FAO, applicable aux projets de la FAO (fonds fiduciaires), aux projets de coopération technique et aux projets d'urgence, y compris les programmes communs des Nations Unies.

Les sections suivantes porteront notamment sur la façon dont les gestionnaires de projet peuvent intégrer la communication pour le développement aux phases initiales d'identification et de formulation des projets, afin de s'assurer que les activités de communication pour le développement sont effectivement prévues et mises en œuvre. Pour une compréhension plus large du processus de communication pour le développement et de la manière dont elle s'actualise à travers tout le cycle de projet, nous recommandons la lecture du *Guide de référence de la communication pour le développement rural* (FAO, 2014).

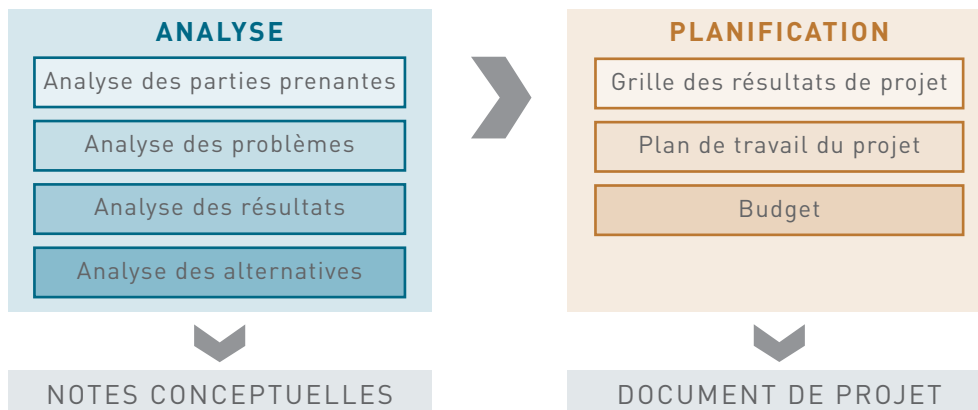
2.2 COMMENT LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT S'INTÈGRE-T-ELLE DANS L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE?

La méthode adoptée par la FAO et la plupart des organisations de développement pour la formulation de projet est l'approche du cadre logique (LFA). Le cadre logique appuie la définition de la portée et de la stratégie d'un projet à travers une hiérarchie logique des objectifs, des moyens pour atteindre ces objectifs, des modalités de mise en œuvre et des ressources (voir annexe 2). Malgré sa structure rigide et sa tendance à pointer les problèmes plutôt que les solutions, le cadre logique, lorsqu'il est appliqué avec un certain degré de flexibilité, demeure un outil précieux pour la gestion axée sur les résultats.

Il est maintenant communément admis que l'analyse du cadre logique, une fois menée par des experts externes, devrait être effectuée conjointement avec les parties prenantes du projet afin d'intégrer leurs points de vue dans le processus de planification. C'est ici que la communication pour le développement s'avère très pratique: sa nature participative peut renforcer la dimension humaine du cadre logique et donner aux populations rurales, en particulier les plus vulnérables, l'occasion de s'exprimer et d'influencer le processus de prise de décision touchant leur développement.

Dans le cadre logique, l'analyse du contexte dans lequel le projet fonctionne, incluant les intervenants visés, les problèmes principaux et leurs causes, les solutions et les meilleures options possibles constituent la base de la planification (voir figure 3).

Figure 3. Les deux étapes principales du cadre logique



La phase d'analyse dans le cadre logique correspond à la phase d'identification (phase 1 du cycle de projet), dans laquelle les éléments principaux du projet sont identifiés et formalisés à l'intérieur d'une note conceptuelle. La phase de planification correspond à l'étape de formulation (phase 2), où tous les éléments nécessaires pour assurer la pertinence, la faisabilité et la viabilité du projet sont définis plus en détail et décrits à l'intérieur d'un document de projet.

A. ANALYSE

L'analyse des parties prenantes sert à identifier les individus ou groupes ayant un intérêt dans la conception du projet, sa mise en œuvre et ses résultats, et à décrire la nature de leurs rôles et intérêts. *L'analyse du problème* se concentre sur les enjeux majeurs spécifiques à une zone ou un contexte spécifique, ainsi que sur leurs causes et effets immédiats et sous-jacents, qu'elle utilise comme base pour mener *l'analyse des résultats* et esquisser les changements qui seront générés par le projet. Cela conduit à *l'analyse des alternatives*, qui aide à comprendre les circonstances actuelles et à faire des choix prioritaires. L'ensemble de l'exercice devrait être participatif et sensible aux questions de genre (FAO, 2012b).

→ **Contribution de la communication pour le développement:** les techniques de facilitation du dialogue de la communication pour le développement permettent d'améliorer le processus de consultation et de valider le but et les objectifs du projet¹².

¹² Par exemple, la grille des perceptions est un outil clé qui permet de comprendre et de concilier des points de vues différents sur les enjeux identifiés et les solutions proposées, ou de développer une nouvelle perspective adoptée par toutes les parties prenantes – voir la boîte à outils dans la publication *Manuel d'analyse participative de la communication rurale* (FAO, 2014).

Pendant cette phase d'identification, une analyse de besoins et des ressources en communication permettra d'enrichir le profil des parties prenantes du projet et d'introduire la dimension communication à l'intérieur de la *note conceptuelle*.

B. PLANIFICATION

Les conclusions de la phase précédente s'inscrivent à l'intérieur d'une *grille des résultats* qui décrit les éléments logiques du projet: quels sont les résultats escomptés, les hypothèses sous-jacentes et comment se fera le suivi et l'évaluation des résultats. Sur la base des résultats escomptés, le *plan de travail du projet* détaille les activités et tâches à accomplir dans un délai donné, alors que le *budget* prévoit l'estimation des coûts des différents intrants et services requis¹³

→ **Contribution de la communication pour le développement:** Au cours de la phase de formulation de projet, différents produits et activités de communication sont identifiés, sur la base d'enjeux spécifiques qui peuvent être abordés grâce à l'utilisation des méthodes et outils de communication participative pour le partage des informations et des savoirs, la sensibilisation, le dialogue multipartite ou la mobilisation communautaire (voir la description des fonctions de communication dans la section 1.1). Cette contribution au résultat principal du projet sera reflétée dans la *grille des résultats*, le *plan de travail* et le *budget*.

Les produits et activités de la communication pour le développement, ainsi que leurs indicateurs et budgets, sont les principaux éléments de planification à inclure dans le *document de projet*, tel qu'expliqué dans la section suivante.

2.3 LES ÉTAPES D'INTÉGRATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LE DOCUMENT DE PROJET

Les étapes de base pour intégrer les produits et les activités de la communication pour le développement dans le document de projet sont présentées à la figure 4. Il est toujours recommandé aux gestionnaires et aux décideurs du projet de recruter un spécialiste de la communication pour le développement qui fournira l'expertise et les conseils techniques nécessaires¹⁴.

¹³ On peut trouver des modèles de la grille des résultats de projet, du plan de travail et du budget aux pages 31, 32 et 33 du *Guide du cycle de projet* (FAO, 2012b).

¹⁴ La Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités de la FAO (OPC) fournit un soutien technique en communication pour le développement à l'intention des objectifs stratégiques de la FAO et des projets de terrain.

Figure 4. Les étapes pour intégrer la communication pour le développement dans le document de projet



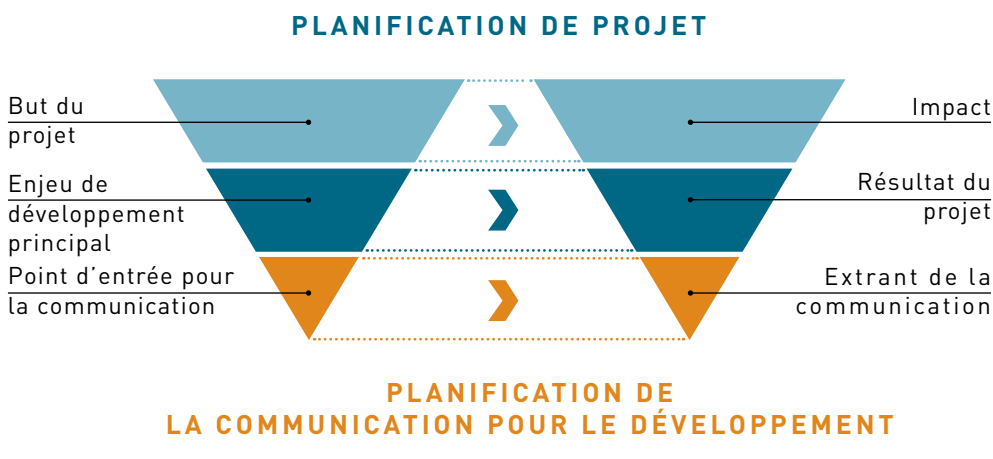
ÉTAPE 1. IDENTIFIER LES POINTS D'ENTRÉE POUR LA COMMUNICATION

On identifie les points d'entrée de la communication en examinant les causes profondes des enjeux principaux abordés par le projet¹⁵, ou les lacunes qui y sont rattachées, et en identifiant celles pouvant être traitées par la communication participative (exemples de point d'entrée: la participation limitée des parties prenantes dans la planification ou la mise en œuvre des initiatives de développement, l'accès limité à l'information et aux connaissances nécessaires pour traiter un problème de développement donné, la faible mobilisation sociale ou engagement politique, le besoin de se documenter et de partager les savoirs et les pratiques traditionnelles ou locales, etc.).

Les points d'entrée pour la communication sont le lien direct entre la planification de projet et la planification de la communication pour le développement: ils servent à identifier les produits ou résultats de communication qui, à leur tour, viendront contribuer au résultat global du projet (voir figure 5).

¹⁵ L'analyse du problème est habituellement effectuée en utilisant un arbre à problèmes, dans lequel le tronc représente le problème principal, les racines, les causes, et les branches, les conséquences. Dans un deuxième temps l'arbre est inversé et devient un arbre à objectifs, dans lequel les principaux problèmes identifiés sont transformés en déclarations positives ou en solutions possibles.

Figure 5. Relations entre la planification de projet et la planification de la communication pour le développement



ÉTAPE 2. DÉTERMINER LES EXTRANTS DE COMMUNICATION ATTENDUS

Parallèlement au choix et à l'analyse des points d'entrée pour la communication, on discute également des moyens les plus efficaces pour les aborder. Les extrants attendus de communication seront facilement décrits en reformulant les problèmes de communication en tant qu'énoncés de solutions souhaitables à incorporer dans la *grille des résultats du projet*.

ÉTAPE 3. IDENTIFIER LES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION

Une liste provisoire des activités sera dressée en fonction des objectifs de communication pour le développement prévus. Ceux-ci devront être validés, établis par ordre de priorité et précisés avec les parties prenantes du projet qui s'assureront, grâce à leurs connaissances et expérience, qu'ils répondent aux besoins et exigences locaux d'une manière culturellement appropriée (voir la section 3.2 sur la planification participative de la communication pour le développement).

ÉTAPE 4. ÉLABORER LES INDICATEURS

Des indicateurs concrets sont conçus pour faciliter l'évaluation de l'intervention de la communication pour le développement à l'intérieur du cadre de suivi-évaluation du projet. Les indicateurs devraient être formulés à partir des informations de base du projet et se conformer aux principes de formulation SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes, limités dans le temps).

Voici un exemple de cadre logique de communication pour le développement dans lequel de mauvaises pratiques alimentaires ont été identifiées parmi les causes de fond de la malnutrition et priorisées comme points d'entrée de communication en ce qu'ils impliquent des savoirs insuffisants, une sous-utilisation des programmes d'alimentation et une faible motivation.

Tableau 2. Exemple de cadre logique pour la communication pour le développement

POINT D'ENTRÉE POUR LA COMMUNICATION	EXTRANT DE COMMUNICATION	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION	INDICATEURS DE COMMUNICATION
<p>MAUVAISES PRATIQUES D'ALIMENTATION CHEZ LES MÈRES D'ENFANTS DE MOINS DE CINQ ANS LIÉES À:</p> <ul style="list-style-type: none"> des connaissances insuffisantes; une faible participation dans les programmes de nutrition; un manque de motivation. 	<p>Meilleures connaissances et adoption de bonnes pratiques d'alimentation chez les mères d'enfants de moins de cinq ans.</p>	1. Analyse participative de communication rurale dans la zone cible.	<p>Au terme d'un an, au moins 60% des mères et des femmes entre 16 et 40 ans sont sensibilisées à de bonnes pratiques alimentaires.</p>
		2. Conception d'un plan local de communication.	
		3. Formation sur le terrain d'agents et de médias locaux en communication pour le développement.	<p>Au terme de deux ans, au moins 40% des mères ont adopté de bonnes pratiques alimentaires.</p>
		4. Campagne participative multimédia de sensibilisation sur de bonnes pratiques alimentaires.	
		5. Mise en place de comités locaux de nutrition et facilitation des échanges de connaissances entre les femmes de la localité.	

ÉTAPE 5. ESTIMER LES COÛTS

Une répartition provisoire des coûts permet de s'assurer que les engagements soutenant les activités de communication pour le développement sont appuyés par un financement adéquat. En règle générale, les extrants et les activités de communication pour le développement devraient représenter entre 7 et 10 pour cent des fonds totaux du projet.

Le *Guide de cycle de projet* de la FAO recommande d'élaborer un budget axé sur les résultats sur le modèle de la grille des résultats, dans laquelle les coûts estimés pour le personnel, les contrats, les voyages, la formation et l'équipement sont regroupés par résultats et activités. Voici un exemple de budget pour le cadre logique présenté au tableau 2.

Tableau 3. Exemple de budget de communication pour le développement

	Budget (\$EU)
Résultat 1: Amélioration des connaissances et adoption de pratiques d'alimentation appropriées chez les mères d'enfants de moins de cinq ans	
Activité 1.1 Analyse participative de la communication rurale (consultant national, transport, équipement)	12 000
Activité 1.2 Élaboration d'un plan local de communication (facilitation, ateliers, logistique)	6 000
Activité 1.3 Formation d'agents de terrain de médias locaux en communication pour le développement (consultant national, équipement, matériel de formation, logistique)	20 000
Activité 1.4 Campagne participative de sensibilisation sur les pratiques alimentaires appropriées (production de matériels audio/vidéo/imprimés, contrats avec les médias locaux)	16 500
Activité 1.5 Établissement de comités locaux de nutrition pour échange de connaissances (facilitation, logistique d'ateliers, fournitures)	10 500
Coût d'appui au projet (PSC)	19 500
Services de support technique (TSS) (travail de bureau, missions d'appui, voyages)	25 000
Dépenses générales d'opération (GOE)	20 500
GRAND TOTAL	130 000

Pour plus d'informations sur l'élaboration d'un budget précis pour la conception, le pré-test, la production et la distribution de différents types de matériel de communication pour le développement (imprimés, audio, vidéo), voir la publication *Guide de référence de la communication pour le développement rural* (FAO, 2014).

En conclusion, il convient de souligner que, comme dans toutes les interventions de développement, les activités et résultats de la communication pour le développement peuvent être précisés durant la phase d'exécution du projet.

Tout en maintenant une relation séquentielle logique entre tous ses éléments, le processus de planification de la communication pour le développement doit demeurer flexible et permettre des réajustements et ajouts ultérieurs.

Le tableau 4 ci-dessous est une grille des résultats simplifiée d'un programme de préparation aux catastrophes qui a intégré la communication pour le développement. Cet exemple illustre comment les activités, les résultats et les indicateurs de la communication pour le développement peuvent être intégrés dans le cadre logique de tout projet de développement.

Tableau 4. La communication pour le développement dans le programme de la FAO «Renforcement des capacités locales pour la préparation et la résilience face aux catastrophes naturelles dans les zones vulnérables sélectionnées d'Haïti, République dominicaine et Jamaïque»

	CHAÎNE DE RÉSULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
IMPACT	Améliorer les moyens de subsistance basés sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans les communautés rurales en renforçant les capacités en préparation de catastrophe et la résilience			
RÉSULTATS	Les petits agriculteurs et les pêcheurs des communautés disposent d'une plus grande capacité à se préparer pour des catastrophes futures et pour accroître la résilience de leurs moyens de subsistance à faire face et à se relever de ces dernières	a) Au moins 100 communautés dans les trois pays reçoivent une assistance technique et opérationnelle dans la préparation aux catastrophes b) Au moins 75% des communautés sélectionnées ont réduit leur vulnérabilité aux catastrophes et sont prêts à répondre efficacement à celles-ci et à se relever suite aux dommages causés au secteur agricole	a) Liens établis entre et avec les politiques nationales de réduction des risques de catastrophe et les mesures adoptées au niveau communautaire	Hypothèses: • Conditions de sécurité stables • Situation politique stable Risques associés: • Restrictions à l'accès aux sites du projet • Destruction ou disparition du matériel et des infrastructures du projet • Restrictions à la disponibilité et à l'accès aux services et aux biens en raison d'une augmentation des prix • Changements au niveau des politiques et priorités locales • Problèmes de mobilisation sociale, problèmes ou diminution de la participation locale
EXTRANTS	E.1 Les partenaires locaux ont mis au point des analyses de base des moyens de subsistance, des profils de risques de catastrophe et des plans de réduction des risques avec un accent sur les populations vulnérables des communautés E.2 Les communautés rurales et les partenaires locaux sont mieux préparés grâce à des réserves stratégiques d'intrants agricoles E.3 Les communautés rurales et les institutions locales ont mis au point des stratégies de communication pour la réduction des risques de catastrophe avec un accent sur la préparation	1. 1) Les informations de base sur les moyens de subsistance et les risques de catastrophe sont complétées pour au moins 70% des communautés sélectionnées et fournies aux homologues nationaux pour fin de planification 1. 2) Au moins 65% des plans locaux de réduction des risques ayant un accent sur la préparation en cas de catastrophe et les mesures d'urgence sont complétés et prêts pour endorsement 2. 1) Plus de 80% des communautés sélectionnées dans chaque pays ont des réserves d'intrants agricoles positionnées dans des emplacements stratégiques afin de servir en première ligne en cas d'ouragan ou d'autre urgence 3. 1) Au moins 80% des communautés et des parties prenantes concernées font le suivi et la diffusion des informations sur les plans de préparation et les mesures d'évacuation. 3. 2) 70% des communautés ont mis au point des éléments de plan de communication pour le développement pour la préparation aux catastrophes	b) Document présentant les informations de base incluant les profils de risque et de vulnérabilité des moyens de subsistance c) Nombre de réserves stratégiques positionnées d) Rapport de livraison pour les réserves d'intrants agricoles complétés e) Plans locaux de RRC f) Nombre de plans de communication g) Rapport à mi-parcours du projet h) Rapports de suivi i) Rapport final	Conditions préalables: • Les populations ciblées et les autorités locales gardent un intérêt pour le projet
ACTIVITÉS	Activité n° 1. Concevoir des stratégies locales de communication pour le développement, le partage des connaissances et la mobilisation communautaire pour la réduction des risques de catastrophe Activité n° 2. Démarrer la mise en œuvre des plans de communication pour le développement à travers des approches communautaires (en utilisant les médias locaux/traditionnels, des journées d'échange sur le terrain, des réunions d'orientation, le théâtre, des visites d'échange) Activité n° 3. Fournir un appui technique aux institutions locales, aux leaders communautaires/facilitateurs afin d'assurer la bonne mise en œuvre de stratégies de communication pour le développement et les plans pour la réduction des risques de catastrophe			

Source: Adapté de la FAO (2013c)

2.4 LISTE DE VÉRIFICATION À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES DE PROJET

La liste ci-dessous est destinée aux gestionnaires de projet et aux agents techniques principaux, afin de les aider à gérer et à faire le suivi des activités de communication pour le développement dans toutes les phases du cycle de projet, en étroite coordination avec les spécialistes en communication pour le développement de la FAO. Les tâches et leur séquence peuvent varier selon le contexte spécifique, les dispositions de mise en œuvre et la disponibilité des ressources humaines et financières.

Tableau 5. Liste de vérification pour gérer les activités de communication pour le développement

	TÂCHES	NOTES
1. Étape d'identification		
✓	Déterminer si l'appui de la communication pour le développement est nécessaire	
✓	Évaluer la capacité dans le pays pour fournir des services de communication pour le développement	
✓	Sélectionnez l'unité et/ou les organisations partenaires responsables pour la communication pour le développement (organisations gouvernementales, ONG, organisations de la société civile, universités, etc.)	
✓	Choisir le site du projet	
✓	Assurer la liaison avec des spécialistes en communication pour le développement de la FAO ou engager un consultant pour préparer une proposition	
2. Formulation et approbation		
✓	Arriver à un accord sur le but, le contenu et la méthodologie des activités de communication pour le développement	
✓	Identifier les résultats attendus et les activités de communication pour le développement (cadre logique)	
✓	Arriver à un accord sur les modalités de mise en œuvre, les tâches, les responsabilités et le calendrier (plan de travail)	
✓	Estimer les coûts des activités de communication pour le développement	
✓	Négocier l'approbation des activités de communication pour le développement	
3. Mise en œuvre et suivi		
✓	Superviser la sélection des consultants nationaux ou locaux ou des organisations partenaires chargés de mettre en œuvre les activités de terrain selon les termes de référence, les lettres d'entente et le plan de travail	
✓	Informer et fournir aux partenaires les conseils nécessaires à la mise en œuvre, y compris les conseils techniques, la formation, l'approbation des rapports de projet	
✓	Assurer la coordination avec les spécialistes de la communication pour le développement de la FAO pour l'appui technique aux activités (analyse communicationnelle, plans locaux, production de matériel, formation, etc.)	
✓	Faire le suivi de l'état, l'efficacité et l'impact des activités de communication pour le développement et ajuster le plan de travail selon les besoins	
✓	Mener des séances annuelles de planification pour mettre à jour la stratégie de communication pour le développement	
4. Évaluation et clôture		
✓	Documenter, systématiser et partager les résultats du projet et les leçons apprises	
✓	Identifier des mécanismes pour la durabilité et des possibilités de suivi	

CHAPITRE 3

LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT EN BREF

3.1 LES QUATRE PHASES DU PROCESSUS DE COMMUNICATION POUR
LE DÉVELOPPEMENT

3.2 LA PLANIFICATION PARTICIPATIVE DE LA COMMUNICATION POUR
LE DÉVELOPPEMENT

3.3 LES OUTILS DE PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION POUR
LE DÉVELOPPEMENT

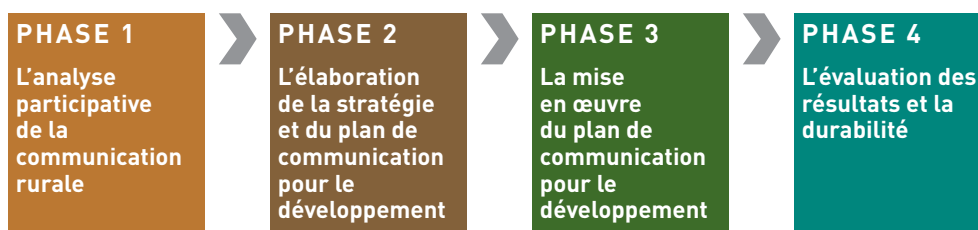


3.1 LES QUATRE PHASES DU PROCESSUS DE COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

La planification de la communication pour le développement est un processus dynamique, ajustable en fonction de la situation, du temps et des ressources disponibles et, surtout, de l'ordre du jour des parties prenantes du projet. Une stratégie de communication pour le développement peut être plus ou moins complexe, mais doit toujours être révisée et validée avec les acteurs locaux. Le suivi effectué tout au long du projet fournira des éléments pour l'évaluation finale, mais aussi, à terme, pour modifier le plan au besoin, sur la base de nouvelles informations ou de nouveaux facteurs intervenus à un stade ultérieur.

Pour plus de clarté, le processus de communication pour le développement peut être divisé en quatre phases distinctes¹⁶ présentées ci-dessous:

Figure 6a. Les quatre phases du processus de communication pour le développement (FAO, 2014)



PHASE 1. L'ANALYSE PARTICIPATIVE DE LA COMMUNICATION RURALE

La première phase consiste à étudier le contexte dans lequel un projet est mis en œuvre, incluant les enjeux majeurs en jeu, le cadre politique, les caractéristiques des parties prenantes, les perceptions et les ressources qui pourraient avoir une incidence sur la conception et la mise en œuvre des activités de communication pour le développement. Une analyse préliminaire de la situation, principalement basée sur des données secondaires, permet de mettre l'accent sur l'analyse de terrain qui, en utilisant des techniques d'analyse participative de la communication rurale, génère des informations sur les connaissances, les compétences, les attitudes et les pratiques des acteurs, ainsi que sur leurs besoins de communication, leurs préférences et leurs ressources.

¹⁶ La présentation détaillée des étapes et résultats concrets de chaque phase est au-delà de la portée des présentes lignes directrices. Pour une description complète de l'ensemble du processus, la lecture de la publication *Guide de référence de la communication pour le développement rural* (FAO, 2014) est recommandée.

PHASE 2. L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ET DU PLAN DE COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Dans la deuxième phase, les résultats de l'analyse participative de la communication rurale (cf. description of Phase 1 and Figure 6) permettent de définir clairement les objectifs et les résultats attendus, spécifiques aux parties prenantes. Un des principaux résultats est la formulation de la stratégie de communication pour le développement, qui comprend la sélection de méthodes, canaux et outils appropriés de communication participative. La stratégie est alors reflétée dans un plan d'action qui précise les activités et les résultats prévus de communication pour le développement et souligne les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires.

PHASE 3. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

La troisième phase consiste en la mise en œuvre effective des activités prévues de communication pour le développement. Un spécialiste de communication pour le développement devrait également agir en tant que facilitateur pour permettre le dialogue entre les parties prenantes et la participation à la prise de décision, afin de parvenir à un consensus et mobiliser toutes les ressources disponibles.

Cette étape fait appel aux sources d'information influentes et aux conseils identifiés lors de l'analyse participative de la communication rurale, de même qu'à la formation d'alliances solides avec les intervenants, les organisations et les médias pertinents. Il est également important de former le personnel de terrain aux compétences nécessaires en communication et en facilitation pour gérer le processus. Les efforts de planification participative mèneront au développement de messages et de matériel de communication incitant à la réflexion, via des émissions de radio, des vidéos, des émissions de télévision, du théâtre, des bandes dessinées, des campagnes en ligne, etc.

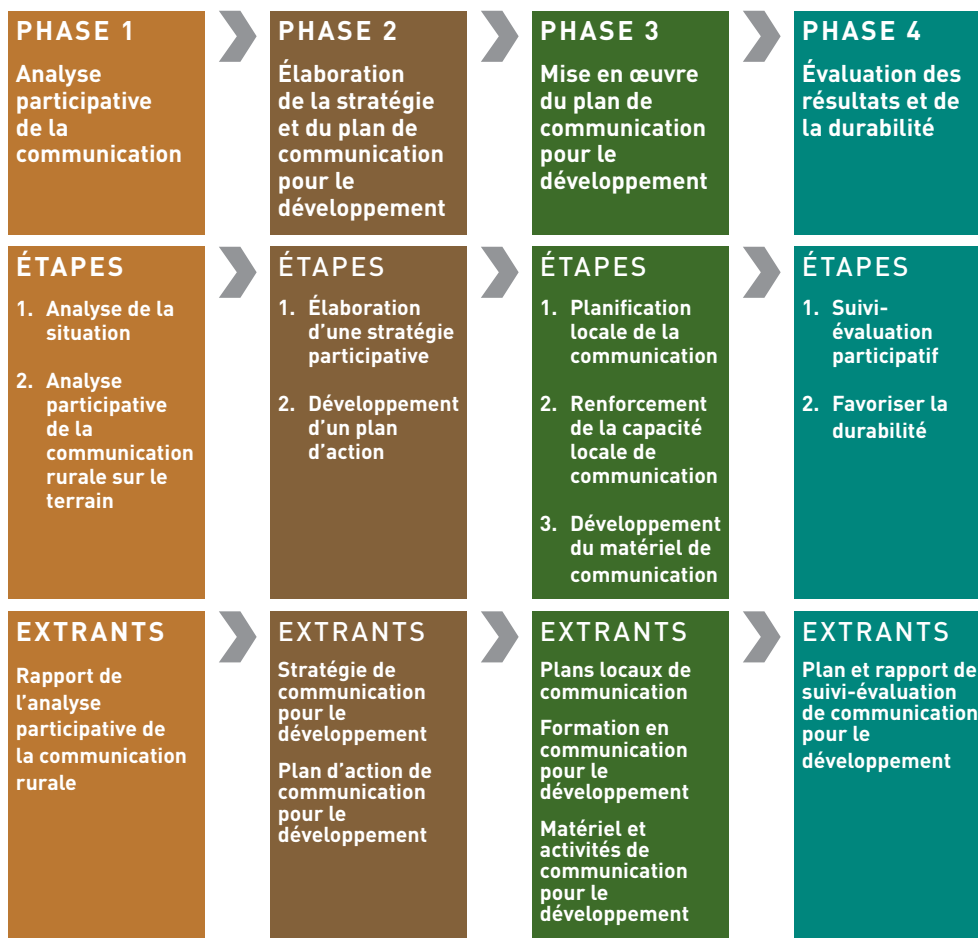
PHASE 4. L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS ET LA DURABILITÉ

Le suivi est un processus continu qui se déroule tout au long du processus afin d'évaluer si oui ou non la stratégie de communication pour le développement est mise en œuvre conformément au plan, et de déterminer son niveau de succès. Dans cette phase finale, il permet de mesurer l'efficacité des activités de communication pour le développement après leur réalisation et d'évaluer leur impact en termes de contribution aux objectifs globaux de développement. Une attention particulière est également apportée afin d'assurer la durabilité des activités et/ou des services de communication pour le développement après la fin du projet.

La séquence des phases et des étapes présentées à la figure 6 propose un processus de planification idéal mais, dans la pratique, celui-ci peut être moins linéaire et certains éléments peuvent être changés, substitués ou retranchés, en fonction de la situation. Par exemple, si les données pertinentes ont déjà été bien documentées, l'évaluation sur le terrain pourra être plus courte et moins détaillée. De même, certaines étapes peuvent être mises de côté lorsque un support immédiat est requis pour un projet en

cours: dans ce cas, un plan de base pourrait être ajusté progressivement en fonction des informations recueillies ultérieurement au cours de la mise en œuvre du projet.

Figure 6b. Le processus de planification de la communication pour le développement [Adapté de la FAO, 2014]



3.2 LA PLANIFICATION PARTICIPATIVE DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

La planification de la communication pour le développement est un processus participatif et socialement inclusif: elle vise à incorporer et concilier une variété de points de vue des membres de la communauté, des dirigeants locaux, des responsables gouvernementaux, des institutions rurales, des médias locaux et des spécialistes en la

matière. L'essence même de la planification de la communication pour le développement est qu'elle se réalise avec les communautés, pas seulement pour elles. La planification participative est un processus d'apprentissage à voies multiples: l'utilisation de méthodes et techniques participatives aide à déterminer la structure et les contenus des activités en fonction des besoins réels, des opportunités et des contraintes des intervenants ruraux. Cela donne l'opportunité aux individus à la fois d'expérimenter et d'orienter le changement (Fraser et Villet, 1994), et entraîne des avantages à long terme pour le développement durable et l'autonomisation des acteurs locaux.

Figure 7. Résultats attendus de la planification participative (FAO, 2014)

Un processus d'apprentissage à voies multiples	Appropriation de l'initiative par la communauté	Support politique et institutionnel renforcé	Processus graduel d'autonomisation
Le développement de relations horizontales entre et parmi les différentes parties concernées (communauté locale, personnel du projet, institutions rurales, gouvernement) permet au besoin de réajuster les services de projet selon l'évolution des réalités locales.	L'intégration de l'appui technique avec les savoirs locaux mène à l'élaboration de stratégies et de projets qui répondent aux besoins, opportunités et contraintes du milieu local. Cela encourage la mobilisation et l'appropriation communautaires.	La mise en place d'une plateforme pour faciliter le dialogue et l'entente commune entre les décideurs et les communautés rurales augmente la capacité de ces dernières à réclamer des services de meilleure qualité et à renforcer leur engagement politique.	La création d'opportunités pour les groupes défavorisés visant à favoriser l'accès aux ressources externes (formation, crédits) ou à mobiliser leur propres ressources (compétences et connaissances) améliore leur capacité à exprimer leurs intérêts et à prendre des mesures pour les défendre.

La FAO encourage le développement de *plans locaux de communication* comme outils de planification participative et de prise de décision, avec lesquels les parties prenantes locales définissent conjointement les priorités, déterminent des objectifs communs et mobilisent les ressources techniques, financières et sociales pour la mise en œuvre des activités et des services de communication pour le développement (FAO, 2014). La participation des acteurs locaux dans les négociations – y compris les représentants de la communauté, les organisations de producteurs, les techniciens agricoles, les institutions locales et les organisations de développement – permet la production d'un plan d'action spécifique au site de projet et fermement ancré sur les besoins locaux, les opportunités et les ressources; elle initie également une série d'efforts de collaboration en vue de la mise en œuvre de réponses appropriées.

Les plans de communication locaux doivent être fondés sur des accords entre les organisations de développement publiques et privées en activité dans une même zone. Les parties impliquées doivent être prêtes à contribuer de plusieurs manières (personnel affecté, frais de formation, frais pour l'équipement de terrain) afin non seulement de mettre en œuvre les activités ciblées, mais aussi de renforcer les capacités locales en communication.

Un exemple récent de planification de la communication locale est le processus facilité en Bolivie par l'Initiative de communication pour le développement durable (ICDD) de la FAO.

PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION LOCALE EN BOLIVIE

En Bolivie, la FAO a appliqué la méthodologie des *plans de communication locaux* – *Planes Locales de Innovación y Comunicación* (PLICs) en espagnol – afin de promouvoir et fournir des services de communication participative pour l'innovation agricole. Une série de réunions, d'entretiens et de discussions informelles ont été menés dans quatre zones pilotes pour engager le dialogue et recueillir des conseils avant de débiter une analyse en profondeur de la communication rurale. Sur la base des informations recueillies par l'analyse participative de la communication rurale, un ensemble de thèmes spécifiques, de problèmes et de solutions ont été identifiés de concert avec les agriculteurs, les organisations à la base, les petits producteurs, les ONG, les plateformes de médias locaux et les décideurs.

Dans chaque zone, des tables rondes techniques rassemblant des organisations de producteurs, des fournisseurs de services de vulgarisation, des centres de recherche, des ONG, la municipalité et d'autres institutions locales ont été organisées afin de leur permettre d'exprimer leurs points de vue et leurs besoins sur les enjeux agricoles et les opportunités. Ces derniers ont été comparés au plan de développement du district. La même analyse a été faite plus tard dans le cadre d'ateliers participatifs avec les membres de la communauté locale, coordonnés par des techniciens locaux. Les principaux sujets à aborder ont finalement été identifiés, et une liste des activités de communication, des tâches et des ressources a été dressée – dans la plupart des cas, un accord écrit a été signé par toutes les parties concernées.

Les plans de communication locaux ont permis à différents groupes d'acteurs ruraux de se fixer des objectifs communs dans des zones géographiques bien définies, avec des résultats mesurables. Ceci a facilité la mise en place de sites locaux – *espacios locales de concertación* – permettant aux acteurs ruraux de se réunir pour échanger et prendre des décisions informées sur les innovations agricoles.

Dans le cadre des plans de communication locaux, plus de 500 petits producteurs, agents de vulgarisation agricole, techniciens et promoteurs locaux ont été formés dans



les zones pilotes du projet à l'utilisation de modules d'apprentissage et de formation – *módulos de conocimiento y capacitación*. Ces ensembles de ressources multimédias – incluant des documents vidéos, des brochures, des lignes directrices et des bandes audios – ont permis aux membres de la communauté de s'engager dans un processus d'apprentissage interactif, répondant aux priorités locales et valorisant la revitalisation des connaissances traditionnelles.

Source: FAO 2012c

3.3 LES OUTILS DE PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT¹⁷

La toute première étape dans la planification de la communication pour le développement est de procéder à une analyse communicationnelle afin de générer de l'information sur les perceptions, les lacunes dans les connaissances, les pratiques existantes et les ressources des parties prenantes identifiées. Ces données s'avèreront extrêmement utiles dans la conception globale du projet, en particulier pour identifier les meilleurs moyens de répondre aux besoins de communication locaux. Idéalement, l'analyse de la communication devrait faire partie des analyses de base en début du projet, mais les deux ne peuvent pas toujours coïncider dans le temps. Il est conseillé de commencer – aux phases d'identification ou de formulation du projet – avec une analyse préliminaire de la situation basée sur des données secondaires, et de recueillir par la suite plus d'informations en utilisant les techniques participatives.

L'analyse participative de la communication rurale est une méthodologie de recherche en communication largement utilisée par la FAO et les institutions partenaires afin de mieux comprendre les problèmes ruraux et de planifier des activités ciblées de communication pour le développement conjointement avec les utilisateurs pressentis (FAO, 2016). Les méthodes suivantes, entre autres, peuvent être appliquées:

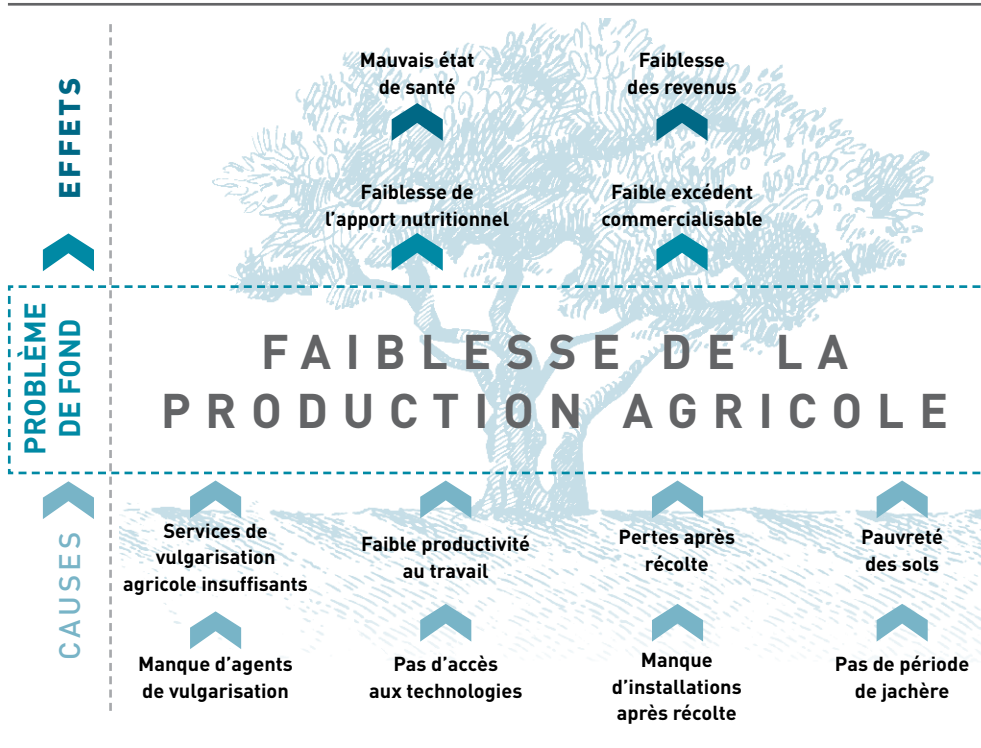
- la révision des rapports de projets antérieurs sur le sujet;
- des entrevues avec des informateurs clés et des spécialistes en la matière;
- des groupes de discussion avec des représentants des groupes de parties prenantes;
- des techniques de remue-méninges et l'analyse de l'arbre à problèmes.

Le tableau ci-dessous donne un exemple d'un arbre à problèmes, un outil visuel couramment utilisé pour faire l'analyse de cause à effet des principaux problèmes traités par un projet. Une tâche essentielle consiste à recueillir les opinions et le jugement analytique des parties prenantes afin d'identifier les problèmes de fond pertinents et,

¹⁷ On peut trouver un exposé détaillé et complet sur les méthodes et outils de planification de la communication pour le développement dans le *Guide de référence de la communication pour le développement rural* (FAO, 2014).

parmi eux, de prioriser ceux qui peuvent être traités directement par la communication (voir la section 2.3 sur l'identification des points d'entrée de communication).

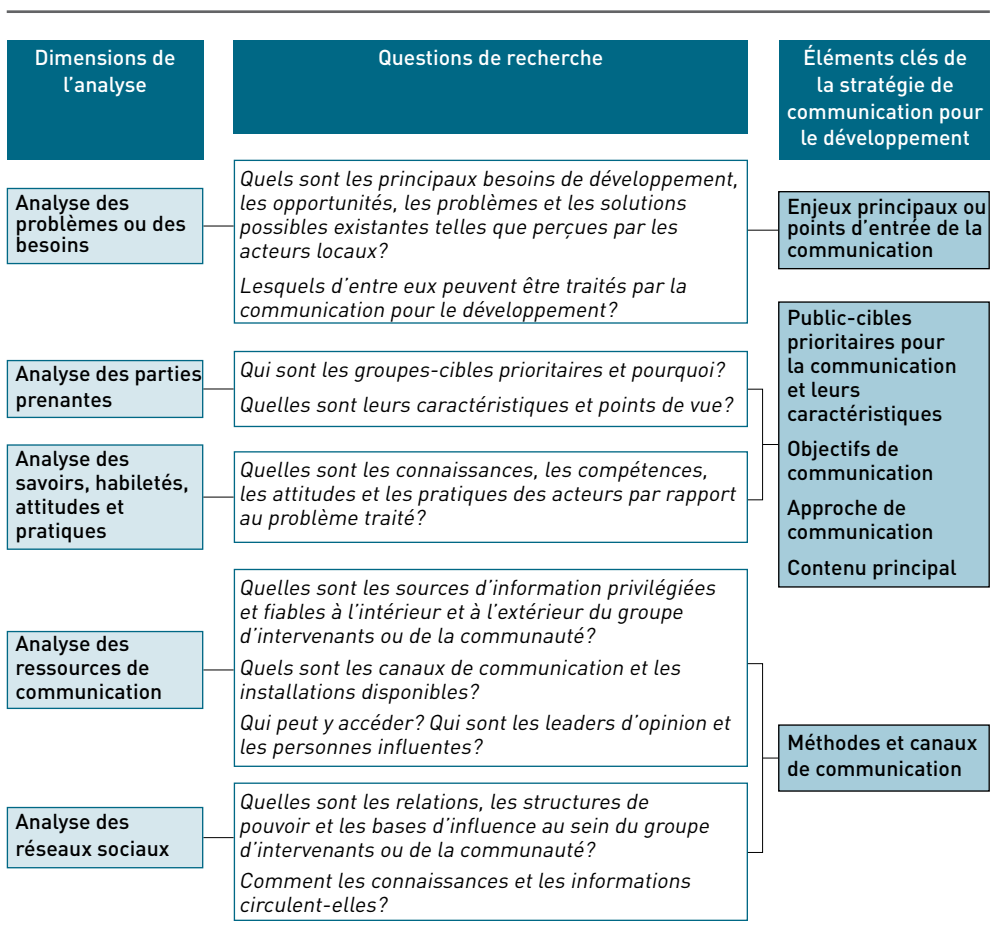
Figure 8. Exemple d'arbre à problèmes portant sur une faible productivité agricole (FAO, 2014)



Les données d'analyse participative de la communication rurale comprennent des informations sur la façon dont les gens communiquent au sein de leur communauté, leurs principales sources externes d'information, leurs modes d'interaction, les relations en terme d'influence et d'échange de connaissances. Tout cela constitue une base de référence pour la stratégie et le plan de communication pour le développement envisagés (voir figure 9).

Concevoir une stratégie de communication pour le développement consiste à identifier des objectifs ou extraits de communication pour le développement spécifiques aux parties prenantes, choisir des approches de communication pertinentes, identifier le contenu de base de la communication, et enfin préciser les méthodes et médias les plus appropriés pour rejoindre les intervenants envisagés et engager avec eux une communication bidirectionnelle fructueuse.

Figure 9. Données d'analyse participative de la communication rurale pertinentes pour la conception d'une stratégie



Le choix des médias dépend principalement des objectifs de communication pour le développement à atteindre, tout en tenant compte des différentes fonctions, avantages et limites de chaque canal (voir tableau 6). Par exemple la radio, la télévision et les journaux se sont révélés plus efficaces dans le cadre de la sensibilisation, du plaidoyer ou de la diffusion d'informations pour le grand public au niveau national sur une question de développement. D'autre part, pour mobiliser les agriculteurs et stimuler le partage de connaissances et le débat, les projets utilisent généralement des médias communautaires, la communication face-à-face ou les technologies de l'information et de la communication, notamment les téléphones mobiles, qui sont de plus en plus présents dans les zones rurales. La combinaison de plusieurs médias disponibles dans une localité donnée tend à produire les meilleurs résultats; ainsi, pour maximiser l'impact et l'efficacité, une approche multimédia est toujours souhaitable.

Tableau 6. Avantages et limites des différents médias

Médias	Avantages	Limites
Médias traditionnels (par exemple, marionnettes, théâtre communautaire, contes, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent être facilement compris par tous les membres de la communauté. • Sont adaptés à la scène culturelle locale. • Peuvent utiliser les dialectes familiers (dans le cadre d'une communication locale au niveau du village). • Sont attractifs au niveau personnel. • Ne dépendent pas d'une technologie qui peut faillir. • Sont relativement économiques puisque la plupart des ressources sont disponibles dans la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige l'élaboration soignée des messages de développement dans la structure des médias traditionnels. • Dans certaines sociétés, peut donner une impression de manque de prestige par rapport à des médias modernes. • Peut être difficile à organiser et demande une relation étroite de travail entre les agents de développement et les artistes.
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Large couverture et disponibilité, accès même dans les zones rurales. • Coûts de production bas. • La diffusion de l'information peut être localisée. • Publics cibles bien définis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible portée pour la formation et l'éducation en raison de la seule utilisation du son. • Compétition constante avec les autres programmes dans les autres stations. • Messages éphémères. • Sans images, les auditeurs sont plus sujets à des distractions, ce qui limite leur temps d'attention. • Certains concepts sont mieux rendus avec des images que des sons. • Exige des compétences en radiodiffusion, planification, élaboration et gestion de programmes.
Télévision	<ul style="list-style-type: none"> • Large couverture. • Combine l'image, le son et le mouvement et donc attire davantage l'attention. • Prestige. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à être monopolisé par des intérêts puissants en raison de son prestige. • Problèmes d'accès, surtout en zones rurales. • Coût de production élevé. • Difficile de diffuser une information agricole localisée sans la présence de stations locales, rares en pays en développement.
Vidéo	<ul style="list-style-type: none"> • Combine l'image, le son et le mouvement et donc attire davantage l'attention. • Très persuasif. • L'évolution de la technologie rend la production plus économique et fiable. • Peut être visionné plusieurs fois. • Permet d'utiliser plusieurs langues sur une même bande vidéo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige talent, compétences et expérience pour produire de bons documents sur des thèmes de développement. • Selon l'usage, peut demander de larges investissements en capital.
Matériel imprimé (par exemple, brochure, dépliant, journal, magazine, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Relativement économique, simple à produire et à utiliser. • Peut être rapporté à la maison, consulté et utilisé comme aide-mémoire. • Particulièrement utile pour les agents de vulgarisation, les techniciens et les leaders communautaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limité à un public alphabétisé. • Certains documents sont ennuyants, en particulier s'ils ne sont pas accompagnés d'images.
Médias visuels (par exemple, poster, bande dessinée. Affiches, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Relativement économiques, simples à produire et à utiliser. • Appropriés à la formation et à la vulgarisation dans les zones sans électricité. • L'utilisation des images aide les gens à mieux mémoriser les concepts. • Faciles à utiliser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigent un soin particulier pour faire des dessins pouvant être compris par des analphabètes. • Manque l'attrait du matériel audio-visuel. • Peuvent être considérés comme médias de second ordre par les utilisateurs de médias électroniques. • Utiles seulement pour des discussions avec de petits groupes.



Médias	Avantages	Limites
Téléphones cellulaires	<ul style="list-style-type: none"> • Offrent une variété de fonctions : envoyer et recevoir des messages, enregistrer des sons et images, lire des fichiers audios ou vidéos, consulter internet et organiser des fichiers. • Compacts et faciles à utiliser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selon la capacité des téléphones mobiles, l'information enregistrée peut être limitée. • Dépendent de sources d'électricité. • Pas toujours accessibles dans certaines zones rurales à cause de la faiblesse des signaux et de la réception. • La confidentialité de l'information est à risque. • Pas toujours abordables dans certaines communautés.
Internet et médias sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitent l'échange d'information entre les intervenants quelles que soient les frontières géographiques. • Relient tous les intervenants. • Encouragent l'interactivité. • Plus flexibles pour la diffusion d'informations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas toujours accessibles et disponibles pour les publics ciblés. • Des compétences spéciales sont nécessaires pour utiliser la technologie et accéder à l'information. • La technologie est dispendieuse. • Barrières de langue.

Source: Adapté de la FAO (1989)

La figure ci-dessous présente une grille de référence pour assembler tous les éléments clés d'une stratégie de communication pour le développement.

Tableau 7. Grille d'une stratégie de communication pour le développement

Enjeux-clés abordés (points d'entrée de la communication)				
Intervenants prioritaires	Objectifs de communication pour le développement	Approches de communication	Contenu principal	Méthodes et canaux de communication
(Groupes, individus, organisations ou institutions impliquées ou en mesure d'influencer les résultats des activités de communication)	(Résultats souhaitables exprimés en termes de changements dans les connaissances, les compétences, les attitudes ou les pratiques des parties prenantes)	(Sensibilisation, information et partage de connaissances, mobilisation sociale, plaidoyer, etc.)	(Contenu approximatif basé sur les objectifs de communication pour le développement et les conclusions de l'analyse des connaissances, habiletés, attitudes et pratiques)	(Communication interpersonnelle, médiatisée ou communication de masse – par les médias traditionnels, les médias communautaires, les médias, courants, les technologies de l'information et de la communication, les médias sociaux, etc.)

Mais avant de développer la stratégie à l'intérieur d'un plan de travail approprié, il est important de l'évaluer avec des intervenants communautaires concernés, tels que les agents de vulgarisation, d'autres organisations travaillant sur le même sujet, les chefs

de village et les agriculteurs eux-mêmes. Une série de consultations et de réunions permettront de s'assurer que la stratégie de communication pour le développement est pertinente et socialement acceptable. C'est aussi une occasion de mobiliser les acteurs locaux et de créer un sentiment d'appartenance entre eux.

Un plan concret de communication pour le développement identifiera, pour chaque objectif, l'ensemble des activités, résultats attendus, responsabilités spécifiques et l'échéancier. Ceci devra être complété par un estimé des fonds disponibles et nécessaires pour couvrir chaque activité. Le tableau ci-dessous est un modèle utile pour ce faire.

Tableau 8. Plan de communication pour le développement

Objectifs de communication pour le développement	Activités	Résultats	Échéancier	Personne responsable	Lieu	Budget estimé

Un autre aspect important à considérer est la façon de faire le suivi de la gestion et de la mise en œuvre du plan de communication pour le développement. Lors de la formulation des objectifs de communication pour le développement, les cibles et les indicateurs relatifs devraient être considérés comme des standards atteignables et réalistes, pouvant mesurer et évaluer les progrès et les résultats. Le plan est complet lorsque les sources de données et les méthodes appropriées de collecte de données ont été identifiées, ainsi que les ressources nécessaires pour effectuer le suivi et l'évaluation des activités.

Tableau 9. Plan de suivi et évaluation de la communication pour le développement

Objectifs de communication pour le développement	Cible	Indicateur	Source de données	Méthode de collecte de données	Budget

CHAPITRE 4

L'INTÉGRATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT AU PLAN NATIONAL

4.1 LE CADRE DE PROGRAMMATION PAR PAYS DE LA FAO

4.2 RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
À L'INTÉRIEUR DU CADRE DE PROGRAMMATION PAR PAYS



4.1 LE CADRE DE PROGRAMMATION PAR PAYS DE LA FAO

La réforme en cours de la FAO se concentre sur la décentralisation et la gestion axée sur les résultats afin d'améliorer les modes de travail de l'organisation et de fournir des services plus efficaces. Dans ce contexte, une plus grande attention est accordée à la programmation stratégique au niveau des pays. Le Cadre de programmation par pays (CPP) est un outil utilisé par la FAO pour identifier des réponses à moyen terme aux besoins d'assistance des pays membres dans la poursuite des objectifs nationaux de développement. Il établit un lien stratégique entre les objectifs de développement d'un pays et les priorités régionales identifiées dans le cadre stratégique de la FAO, et en cohérence avec les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et d'autres objectifs convenus au niveau international tels que ceux définis dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

Le Cadre de programmation par pays vise à renforcer l'impact et l'efficacité du soutien de la FAO au niveau national, à améliorer la coordination avec d'autres agences de développement et à accroître les possibilités de mobilisation des ressources. Il ouvre également la voie à une approche intégrée et ascendante pour le processus de programmation de la FAO. Selon le *Guide pratique sur la formulation du Cadre de programmation par pays* (FAO, 2012d):

“Le CPP constitue une étape majeure du passage d’une approche axée sur les projets ad hoc régie par la demande à une approche axée sur les résultats régie par les besoins à long terme. Dans le cadre de cette nouvelle démarche, l’appui que la FAO apporte aux pays contribue à la réalisation d’objectifs nationaux stratégiques et de développement des capacités découlant de priorités convenues avec les gouvernements et la communauté du développement. Ces priorités sont conformes au mandat de la FAO tel que stipulé dans ses objectifs stratégiques, à ses priorités sous-régionales et régionales ainsi qu’aux priorités convenues par l’Équipe de pays des Nations Unies (UNCT) et les gouvernements dans le cadre du PNUAD ou d’exercices similaires.”

FAO, 2012d

Le Cadre de programmation par pays contribue au processus de programmation commun des Nations Unies au niveau des pays par:

- une analyse de la situation et l'examen des politiques nationales pertinentes ciblées sur l'agriculture, le développement rural, la sécurité alimentaire et d'autres domaines relevant du mandat de la FAO, contribuant ainsi à l'analyse des besoins menées par l'ONU et les activités analytiques tels que le bilan commun de pays (CCA);
- l'identification des domaines prioritaires du Cadre de programmation par pays, qui guident l'implication de la FAO avec ses partenaires et contribuent à définir la portée des priorités du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement;
- la grille des résultats du Cadre de programmation par pays, harmonisée avec la grille des résultats du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; et
- l'identification et le développement de programmes communs des Nations Unies.

L'équipe en charge de la formulation du Cadre de programmation par pays comprend le représentant et le représentant adjoint de la FAO, le point focal désigné par le gouvernement, un expert technique/conseiller, d'autres experts nationaux et internationaux ou agents techniques des ministères concernés, et des fonctionnaires de la FAO des bureaux de pays, de la sous-région, de la région ou du siège, le cas échéant. Quand on ne peut trouver l'expertise technique en communication pour le développement au niveau du bureau décentralisé, l'équipe technique de communication pour le développement au siège de la FAO peut fournir un appui direct aux pays pour la formulation du Cadre de programmation par pays et le processus d'assurance qualité.

4.2 RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT À L'INTÉRIEUR DU CADRE DE PROGRAMMATION PAR PAYS

Le Cadre de programmation par pays adopte une approche de gestion axée sur les résultats (RBM) qui s'appuie sur les avantages comparatifs et les partenariats de la FAO aux niveaux nationaux et internationaux. Il se concentre sur un ensemble de **priorités nationales** identifiées par le gouvernement local qui s'inscrivent à l'intérieur du mandat de la FAO et pour lesquelles l'organisation possède de forts avantages comparatifs vis-à-vis d'autres partenaires de développement.

Ces domaines prioritaires pour la collaboration entre la FAO et les gouvernements sont ensuite reportés à l'intérieur d'une grille des résultats – structurée sous forme d'**impact**, de **résultats** et d'**extrants** – qui décrit le focus stratégique de la FAO dans le pays et la manière dont ces résultats contribueront aux résultats corporatifs au niveau régional et organisationnel. Enfin, les extrants du Cadre de programmation par pays sont détaillés – en termes d'**activités**, de **ressources financières** et d'**échancier** – à l'intérieur d'un plan de travail par pays englobant toutes les initiatives de la FAO dans et avec un pays donné.

DÉFINIR LES RÉSULTATS DU CADRE DE PROGRAMMATION PAR PAYS

Impact du CPP: Contribution non mesurable de la FAO aux objectifs de développement à long terme du pays. Il découle des priorités de développement décrites dans les plans, les politiques et les stratégies nationaux de développement et/ou du PNUAD.

Effet du CPP: Changement ou résultat mesurable obtenu à travers les actions de la FAO pendant la période du CPP, contribuant à la réalisation de l'impact du CPP. Il est aligné aux résultats régionaux et de l'organisation.

Produit du CPP: Actions, projets et programmes réalisés par la FAO dans le pays, contribuant aux effets du CPP.

Source: FAO 2012d

Ainsi la *grille des résultats* est l'extrait principal du processus de formulation du Cadre de programmation par pays. Elle constitue l'outil de référence pour faire le suivi de la performance des interventions de la FAO en appui aux objectifs de développement d'un pays, est entièrement intégrée avec le Cadre stratégique de la FAO et est alignée sur les cadres de résultats nationaux et du plan-cadre des Nations Unies pour le développement.

Tableau 10. Modèle de grille des résultats du Cadre de programmation par pays

Domaine prioritaire A du Cadre de programmation par pays (énoncé)			
Résultats du Cadre de programmation par pays	Indicateurs, information de base et cible	Moyens et sources de vérification	Hypothèses
Résultat			
Extrants			
Résultat du plan-cadre des Nations Unies pour le développement	(énoncé)		
Résultats régionaux et organisationnels de la FAO	(énoncé)		
Et ainsi de suite pour les autres domaines prioritaires du Cadre de programmation par pays (résultats et extrants).			

Sur la base d'une évaluation préliminaire de la communication dans le pays, des extrants et des activités de communication pour le développement spécifiques doivent être identifiés et inclus dans la grille des résultats du Cadre de programmation par pays. Les extrants de communication pour le développement peuvent être inclus dans la grille des résultats soit comme livrables – avec des objectifs et des indicateurs –, soit décrits sommairement dans la partie narrative du document, avec des informations sur le type d'intervention de communication pour le développement

Par exemple, dans le Cadre de programmation par pays 2010-2015 préparé conjointement par la FAO et le gouvernement du Bangladesh, les domaines pertinents pour une contribution de la communication pour le développement ont été identifiés à l'intérieur des résultats suivants:

- amélioration des connaissances sur l'agriculture à l'épreuve du climat;
- augmentation de la résilience des populations vulnérables au changement climatique et aux catastrophes naturelles;
- renforcement de l'approche de vulgarisation grand public.

CHAPITRE 5

CONSEILS POUR UNE BONNE UTILISATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL

5.1 DIX QUESTIONS POUR MIEUX COMPRENDRE LA PLANIFICATION DE
LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

5.2 FACTEURS INSTITUTIONNELS, POLITIQUES ET FINANCIERS



5.1 DIX QUESTIONS POUR MIEUX COMPRENDRE LA PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Les questions suivantes, portant sur les avantages d'intégrer la communication pour le développement aux programmes et projets de développement rural, sont fréquemment posées.

1. Quel est l'apport de la communication à l'agriculture et au développement rural?

La communication est directement liée au développement rural durable: elle garantit la participation et l'appropriation par les individus du processus de changement. Faciliter l'accès à l'information agricole et ouvrir des canaux de communication bidirectionnelle entre les parties prenantes rurales – y compris les institutions, les organisations de producteurs, les petits exploitants et les communautés locales – est essentiel pour créer un environnement propice au sein duquel celles-ci peuvent participer à un dialogue constructif, apprendre les uns des autres, collaborer à des solutions innovantes et éventuellement influencer l'élaboration des politiques. La prise de décisions éclairées et la participation active sont essentielles pour que les agriculteurs puissent s'approprier le processus de développement.

2. Quelle est la valeur ajoutée de la communication participative pour le développement par rapport aux efforts habituels de communication et de visibilité?

La communication pour le développement ne se limite pas simplement à diffuser de l'information, assurer le rayonnement d'un projet ou mener des campagnes médiatiques pour changer les comportements. Elle consiste d'abord et avant tout à faire participer les communautés rurales dans la prise de décision, combler les lacunes de connaissances et promouvoir l'inclusion sociale. Les techniques de communication participative permettent d'identifier et de discuter des priorités locales, des besoins ou d'enjeux sensibles, et de faciliter la médiation entre les différentes perceptions avant qu'elles ne se transforment en conflits, malentendus, ou problèmes majeurs. Cette démarche génère également de meilleures idées pour concevoir des campagnes médiatiques ou produire du matériel de communication. Encouragés et habilités à faire entendre leur voix, les acteurs ruraux veulent alors jouer un rôle actif, s'organiser et mobiliser les ressources locales afin de mener à des changements significatifs et durables.

3. Quels types d'initiatives de développement ont besoin d'un appui de la communication pour le développement?

Toutes les interventions de développement rural, même celles qui ne possèdent pas une composante majeure d'information, de communication ou d'éducation, peuvent grandement bénéficier de l'utilisation professionnelle de la communication pour le développement.

Comme le démontrent les expériences de terrain, la communication pour le développement peut être appliquée avec succès en tant qu'approche transversale dans le secteur rural pour traiter de différents enjeux interdépendants tels que la gestion des ressources naturelles, l'innovation agricole, la sécurité alimentaire et la nutrition, l'adaptation au changement climatique, la gestion des risques de catastrophe, ou les réponses en situation d'urgence¹⁸. Les méthodes participatives de communication, les médias communautaires et les technologies de l'information et de la communication peuvent grandement maximiser l'impact des interventions de développement en facilitant la mobilisation communautaire et en comblant les lacunes de connaissances qui empêchent souvent de développer une collaboration efficace.

4. À quel moment la communication pour le développement doit-elle être appliquée dans le cycle de projet?

Le plus tôt possible. L'utilisation stratégique des méthodes participatives et des canaux de communication devrait être prise en compte dès le début d'un projet afin d'assurer les consultations multipartites, l'accès équitable à l'information pertinente, le dialogue social et la mobilisation. Un ensemble cohérent d'extrants et d'activités de communication pour le développement, ainsi que les indicateurs connexes et estimés de coûts devraient être identifiés au cours de la phase de formulation comme une contribution au résultat de l'ensemble du projet. Tous ces éléments devraient être systématiquement intégrés dans la *grille des résultats* du projet, le *plan de travail* et le *budget*.

5. Qui devrait planifier les activités de communication pour le développement?

La planification de la communication pour le développement est un domaine spécialisé et fait appel à des personnes qui, en plus d'une connaissance des processus de communication, sont également familiarisés avec les techniques participatives, la gestion des connaissances et les processus de développement communautaire. Les gestionnaires et les décideurs doivent avoir une compréhension de base des fonctions de la communication pour le développement afin de savoir pourquoi et quand l'intégrer dans leurs projets. Cependant, les données d'élaboration d'une stratégie ou d'un plan de communication pour le développement à part entière devraient être du ressort de spécialistes en la matière.

6. Quelle est la phase la plus importante dans la planification de la communication pour le développement?

Même si le matériel multimédia sous forme de vidéos, d'émissions de radio, de brochures, de dépliants et d'affiches constitue généralement le résultat le plus visible,

¹⁸ Pour une présentation des expériences et des leçons sur les applications de la communication pour le développement à différents projets d'agriculture et de développement rural, voir le module 7 du *Guide de référence de la communication pour le développement rural* (FAO, 2014).

et souvent le plus attrayant d'une initiative de communication pour le développement, il est crucial de comprendre que son efficacité est déterminée par un processus de réflexion stratégique. La stratégie de communication pour le développement sous-jacente au choix approprié des méthodes, canaux et messages est à son tour informée par une phase de recherche, lors de laquelle des données sur les audiences rurales et les médias sont collectées, l'information locale et les lacunes dans les connaissances analysées, les ressources de communication évaluées et les opportunités identifiées conjointement avec des intervenants clés. Cette phase est la plus importante, et souvent la plus négligée, de toutes les phases du processus de communication pour le développement.

7. À quoi ressemble une stratégie de communication pour le développement?

Tel qu'illustré dans la section 3, une stratégie de communication pour le développement fournit le cadre directeur pour sélectionner les meilleures approches de communication, les messages, les méthodes et les canaux afin de répondre aux besoins et priorités locales, en s'appuyant sur le savoir rural existant et les réseaux. Prolongée par un plan d'action concret, la stratégie ressemble à une carte routière qui orienterait les praticiens de terrain sur la bonne voie et les aiderait à se concentrer sur les objectifs que les activités de communication pour le développement contribueront à atteindre.

8. Comment une stratégie de communication pour le développement devient-elle opérationnelle sur le terrain?

Afin de faciliter la mobilisation, l'engagement et le contrôle des parties prenantes sur les activités de communication, la stratégie et le plan de communication pour le développement sont toujours validés et précisés grâce à des consultations locales. Les partenaires locaux – y compris les dirigeants de la communauté, les associations de producteurs, les institutions locales, les organisations de développement et les médias – sont ceux qui prennent les devants dans la mise en œuvre des activités de communication pour le développement, en y contribuant au moyen de leurs propres ressources humaines, techniques et financières. Ceci représente la meilleure assurance en vue de la durabilité. De même, la collaboration avec les professionnels locaux de communication et des médias, en vue de la production du matériel de communication, a d'énormes avantages en termes de renforcement de capacités, de responsabilisation et d'efficacité.

9. Que faut-il éviter lorsqu'on prévoit d'utiliser la communication pour le développement?

C'est une erreur majeure, trop souvent commise dans le contexte du développement, de démarrer une production médiatique sans une stratégie appropriée et des objectifs bien définis, basés sur une recherche systématique. Tel qu'indiqué précédemment, l'efficacité du matériel de communication dépend tout autant des principaux éléments d'information recueillis auprès des intervenants que de leur qualité technique; il est

donc essentiel que les deux tâches soient effectuées professionnellement. Sinon, il y a un risque que les produits finaux n'atteignent pas les objectifs fixés en raison d'informations erronées. En général, mettre l'accent sur la technologie de communication plutôt que sur l'ensemble du processus de communication, n'est la bonne chose à faire. Par ailleurs, on doit également éviter de faire appel à un spécialiste de communication pour le développement lorsque la situation est déjà compromise par le manque de dialogue initial et une méfiance croissante entre les parties. Penser qu'il/elle puisse résoudre le problème dans un délai serré et sans autre consultation avec les parties prenantes locales est assurément inapproprié.

10. Quels sont les éléments les plus importants à prendre en considération dans la planification de la communication pour le développement?

Tout d'abord, les gestionnaires et les décideurs doivent s'assurer qu'une analyse de la communication est menée et être prêts à adapter la stratégie subséquente aux besoins locaux et au contexte culturel. Un facteur de planification essentiel est de s'assurer que les connaissances, les opinions et les perceptions de tous les intervenants clés sont pris en compte, même et en particulier quand elles ne sont pas en ligne avec celles des experts. Il est également fondamental de procéder à une allocation budgétaire appropriée, incluant une estimation des coûts de l'analyse de la communication, de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie nécessaire, et de son évaluation globale.

5.2 FACTEURS INSTITUTIONNELS, POLITIQUES ET FINANCIERS

Il n'y a pas de recettes pour appliquer avec succès la communication pour le développement dans les initiatives rurales de développement. Même si le processus de conception et de mise en œuvre demeure toujours le même, chaque stratégie de communication pour le développement est unique en ce qu'elle reflète les objectifs du projet, les besoins des parties prenantes et le contexte spécifique dans lequel elle se déroule. La même chose s'applique à sa mise en œuvre: dans chaque cas on retrouve toute une gamme de problèmes et de défis parfois inattendus auxquels il faut faire face. Ceux-ci peuvent nécessiter des aménagements et des ajustements en temps réel, c'est pourquoi la connaissance spécialisée et l'expérience pratique d'un spécialiste de communication pour le développement sera d'une grande aide.

Lors de la mise en œuvre des activités de communication pour le développement, certaines considérations institutionnelles entrent en jeu:

- **Les arrangements institutionnels:** Quelle organisation, département ou unité prendra la direction et sera responsable de la planification et de la mise en œuvre de la stratégie de communication pour le développement? Trouver un cadre

institutionnel et définir clairement les rôles et les responsabilités des partenaires d'exécution est une étape essentielle à entreprendre avant de démarrer le processus de communication pour le développement. La plupart des gouvernements et des institutions rurales ont des départements ou des unités chargées de fournir des services d'information et de communication, bien que leurs fonctions se limitent généralement à diffuser de l'information au grand public, souvent dans un contexte où les compétences et les ressources sont insuffisantes. Pour qu'une initiative de communication pour le développement soit viable et durable sur le long terme, les organisations impliquées devraient reconnaître et intégrer la communication pour le développement comme un domaine d'activités stratégique et la mettre en œuvre régulièrement, selon les besoins des clients. Les aspects politiques et financiers peuvent également influencer les arrangements institutionnels. Par exemple, la mise en place d'une équipe technique chargée d'assumer la fonction de communication pour le développement (ce qui n'implique pas nécessairement l'embauche de nouveaux employés) peut impliquer un recentrage des priorités de travail et des changements à l'approche organisationnelle des parties prenantes, ainsi que l'adaptation des rôles, des responsabilités et du budget.

- **Le développement des capacités locales:** Il est essentiel que les institutions et organisations partenaires soient en mesure de concevoir, planifier et mettre en œuvre une stratégie de communication pour le développement. Bien qu'il soit possible de sous-contracter afin de combler le manque de ressources internes, il est essentiel de faire appel à des praticiens de la communication et des médias locaux ou nationaux et d'investir dans le développement de leurs capacités. Cela peut être fait, par exemple, en facilitant la collaboration entre ces professionnels et des experts internationaux, ou en organisant des ateliers d'apprentissage expérientiel où les participants peuvent acquérir les compétences nécessaires au moment même où le processus de communication pour le développement se déploie¹⁹. Le renforcement des capacités permet aux homologues locaux d'assurer la continuité, de reproduire les initiatives de communication pour le développement de manière indépendante ou même de les élargir à plus grande échelle à la fin du projet. Dans le cas des institutions publiques, il y a un risque que les personnels formés quittent leur emploi à la recherche de meilleures conditions de travail dans le secteur privé. Malheureusement, il n'y a pas de solution simple à ce problème, à moins que les gouvernements ne reconnaissent la valeur d'avoir des professionnels qualifiés et soient en mesure de leur fournir une rémunération concurrentielle.
- **Valeur des processus versus les produits de communication:** Nombre de gestionnaires de projets de développement et de décideurs ne donnent

¹⁹ Le *Guide de référence de la communication pour le développement rural* (FAO, 2014a) décrit la manière d'organiser et de réaliser des ateliers de renforcement ciblés en communication pour le développement.

malheureusement pas assez d'attention à la communication en tant que processus social, et concentrent plutôt leur attention sur des extrants plus tangibles. Par conséquent, ils ont tendance à considérer la conception d'une stratégie d'une manière moins avantageuse que les médias et le matériel de communication. Par exemple, une stratégie détaillée, présentant des données pertinentes et des alternatives logiques pour utiliser la communication afin de réduire l'abandon scolaire est susceptible d'être moins attrayante pour ces décideurs qu'un site web autonome, un document vidéo ou une application sur le sujet pour téléphone cellulaire ou tablette. Pourtant, il devrait être clair que ce type de produits de communication ne peuvent pas garantir des résultats significatifs en tant que tels, sauf si ils font partie d'une stratégie soigneusement conçue afin de s'attaquer aux causes profondes d'un problème de développement.

- **Synchronisation:** Ramírez et Quarry (2004) y font référence sous le terme «d'état de préparation»: il s'agit de s'assurer que les différents acteurs et composantes d'une initiative de développement sont coordonnés afin d'éviter des écarts et de garantir la livraison rapide des services et activités du projet. Par exemple, une large campagne de communication a été lancée par le Ministère de l'environnement d'un pays d'Amérique latine afin d'améliorer la qualité et la propreté des plages. L'appel à l'action de la campagne consistait à demander aux habitants de jeter leurs ordures dans la poubelle et non sur le sable. Cela n'a pas fonctionné tout simplement parce que la plupart des plages n'avaient pas de poubelles, dont l'installation et l'entretien relevaient de la responsabilité du Ministère du tourisme. Cela montre comment la coordination entre tous les acteurs concernés est une condition préalable à la mise en œuvre effective de toute stratégie de communication.

Du point de vue financier, les questions importantes à considérer sont les suivantes:

- **La mobilisation des ressources locales:** L'analyse des capacités et des ressources en communication servira également à identifier les actifs financiers locaux, les opportunités concrètes pour le partage des coûts et pour des contributions en nature (par exemple, des espaces de bureau, de l'équipement, le temps du personnel, l'expertise technique) par des individus de la localité, des agents de développement, des organisations gouvernementales et non étatiques, et le secteur privé. Cela assurera l'adhésion des acteurs locaux et les encouragera à prendre le contrôle du processus de communication pour le développement, non seulement en termes de prise de décision, mais aussi en termes de responsabilité de gestion.

Enfin, quelques remarques liées à la dimension politique:

- **Faciliter un cadre de politiques:** L'application réussie d'une approche centrée sur les gens, comme la communication pour le développement, dépend largement

de l'environnement politique plus large. Lorsque les politiques nationales garantissent la participation des femmes et des hommes ruraux dans les processus de développement, il y a certainement plus de chance d'obtenir le soutien des décideurs pour des services de communication rurale plus inclusifs, responsables et participatifs. Par exemple, les politiques de télécommunication et les cadres réglementaires jouent un rôle clé dans la réduction des inégalités dans l'accès aux technologies de l'information et de la communication dans les zones rurales, ou facilitent la survie des radiodiffuseurs communautaires au moyen d'une reconnaissance juridique et d'une réduction des frais pour les licences ou l'attribution des fréquences. Pour assurer la durabilité à long terme, la communication pour le développement devrait également être intégrée dans les politiques d'agriculture et de développement rural, comme un moyen d'accroître la réponse et l'imputabilité des services de recherche et de vulgarisation.

- **Éviter l'ingérence politique:** Parfois les intérêts politiques peuvent empêcher d'aborder des questions controversées ou tenter de garantir un traitement «amical» des enjeux liés à l'ordre du jour du gouvernement. Les interférences politiques peuvent également être causées par les tensions entre le gouvernement central et les entités locales: les programmes de développement rural liés à des réformes de décentralisation courent souvent ce risque. Tant que les objectifs généraux de développement et de communication ne sont pas affectés, la négociation entre les différentes positions est une solution viable et recommandée.

GLOSSAIRE

La communication pour le développement (ComDev) est l'utilisation systématique des outils et méthodes participatives de communication pour faciliter l'accès à l'information, le partage des connaissances et la participation active des parties prenantes impliquées dans une initiative de développement.

La planification de la communication pour le développement dans le cycle de projet est un processus participatif à travers lequel un ensemble d'extrants et d'activités de communication pour le développement sont identifiés en tant que contribution aux résultats d'ensemble du projet et systématiquement intégrés à l'intérieur de la *grille des résultats du projet, du plan de travail et du budget*.

Une stratégie de communication pour le développement est un ensemble intégré d'objectifs de communication, d'approches, de messages et de canaux adaptés aux besoins et aux priorités des parties prenantes. Elle fixe les lignes directrices qui vont permettre aux parties prenantes de traiter conjointement les enjeux liés à la communication et d'avancer vers la réalisation d'objectifs communs

Un plan de communication pour le développement est un outil permettant de préciser les activités et les produits attendus, et d'allouer les ressources nécessaires pour rendre la stratégie de communication pour le développement opérationnelle sur le terrain. Le plan de communication pour le développement doit être précisé avec les parties prenantes locales afin de faciliter leur mobilisation, leur engagement et leur contrôle sur les activités de communication.

Le Cadre de programmation pays (CPF) est un outil utilisé par la FAO pour définir à moyen terme des réponses aux besoins des pays membres, dans la poursuite de leurs objectifs de développement nationaux. Il vise à accroître l'impact et l'efficacité de l'assistance technique de la FAO en accord avec son cadre stratégique global, les priorités régionales et les objectifs mondiaux de développement.

Les plans locaux de communication sont des outils de planification participative et de prise de décision permettant à diverses parties prenantes de prioriser conjointement les besoins locaux, de se fixer des objectifs communs et de mobiliser des ressources techniques, financières et sociales pour la mise en œuvre des activités de communication.

L'approche du cadre logique (CL) est une méthode d'analyse et de planification qui aide à définir la portée et la stratégie d'un projet à travers une hiérarchie logique des objectifs, des moyens pour atteindre ces objectifs, des modalités d'exécution et des ressources envisagées.

L'analyse participative de la communication rurale (PRCA) est une méthode de recherche de terrain qui utilise des techniques participatives pour générer des informations sur et avec les parties prenantes de la communication afin de formuler des initiatives de communication pour le développement qui répondent à leurs besoins, reflètent leurs perspectives et renforcent l'appropriation et l'engagement envers le projet.

ANNEXE 1. DÉFINITION DES PHASES DU CYCLE DE PROJET DE LA FAO

1. Identification

Cette phase implique l'analyse préliminaire de la pertinence du projet, sa faisabilité et les perspectives de durabilité. Elle est étroitement liée à la phase de formulation, dans un continuum entre les processus d'analyse et de planification. Elle est basée sur le développement d'une *note conceptuelle*.

2. Formulation

La phase de formulation consiste en une série d'activités liées à la révision et l'approbation des résultats attendus, de la conception et des modalités d'exécution du projet, y compris avec des partenaires. Elle nécessite une série d'analyses visant à s'assurer que le projet est pertinent, réalisable et durable. L'extrait de cette phase est le *document de projet*.

3. Examen et approbation

La phase d'examen et d'approbation recouvre les révisions techniques corporatives et le processus d'assurance qualité qui permettent aux gestionnaires d'approuver le projet. Elle s'applique à tous les projets, indépendamment de leur source de financement; seules les activités au niveau global (publication, conférences, etc.) ne suivent pas ces procédures.

4. Mise en œuvre et suivi

Cette phase est la mise en œuvre des activités prévues. Les extraits et les résultats devraient faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle sur la base de la grille des résultats, du plan de travail, du système de pointage et du budget.

5. Évaluation

Cette phase concerne l'évaluation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé(e), sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats, dans le cadre du système global de supervision et d'imputabilité. L'évaluation est à la fois une contribution indépendante et une partie intégrante du cycle des programmes et projets et s'appuie sur la qualité de formulation des résultats, du cadre logique et des données de suivi.

6. Clôture

L'objectif principal de la phase de clôture du projet est de finaliser toutes les mesures techniques, opérationnelles et/ou administratives à la date prescrite et d'en informer toutes les parties: pays bénéficiaire, source de financement(s), et unité(s) de la FAO concernée(s).

ANNEXE 2. ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DU CADRE LOGIQUE

ACTIVITÉS: tâches ou actions à effectuer afin de produire les résultats spécifiques du projet. Elles peuvent inclure la tenue d'un atelier de formation, la production de documents audiovisuels, etc.

EXTRANTS: résultats finaux mesurables, produits et services, découlant de l'achèvement des activités du projet. Ils peuvent être quantitatifs (par exemple, le nombre d'ateliers organisés) ou qualitatifs (par exemple, la mesure avec laquelle les participants ont appris et utilisent les habiletés de communication dans leur travail sur le terrain).

IMPACT: changement positif à plus long terme auquel le projet contribuera en abordant une situation indésirable ou un enjeu de développement majeur (par exemple, l'augmentation de la productivité et des revenus).

INDICATEURS: points de contrôle clairement vérifiables et mesurables utilisés pour le suivi ou l'évaluation des composantes du projet (résultats, extrants, activités) en termes de quantité, de qualité et de temps.

INTRANTS: ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles (comme l'argent, l'équipement, le personnel, les installations de formation) nécessaires pour mener à bien les activités du projet.

MOYENS DE VÉRIFICATION: sources de données et preuves nécessaires pour mesurer les indicateurs. Comme les indicateurs eux-mêmes, ils doivent être identifiés et définis à l'avance.

RÉSULTAT: effets positifs à court et moyen terme du projet, comme contribution à l'objectif global, qui survient après la réalisation des résultats du projet.

RISQUES ET HYPOTHÈSES: variables hors du contrôle de la gestion du projet, qui peuvent déterminer le succès ou l'échec du projet.

RÉFÉRENCES

- FAO. 2010. *Changements collaboratifs: un cadre de communication pour l'adaptation au changement climatique et la sécurité alimentaire*. Rome, Italie: Initiative de Communication pour le Développement Durable (ICDD) (également disponible sur: <http://www.fao.org/3/a-i1533f.pdf>)
- FAO. 2011. *Manuel de Communication pour la Sécurité alimentaire*. Rome, Italie (également disponible sur: <http://www.fao.org/docrep/015/i2195f/i2195f.pdf>)
- FAO. 2012a. *FAO expert consultation on Communication for Development: meeting today's agriculture and rural development challenges* Rome, Italie. (également disponible sur: <http://www.fao.org/docrep/015/i2701e/i2701e.pdf>)
- FAO. 2012b. *Guide to the Project Cycle: Quality for Results*. Rome, Italie. (également disponible sur: <http://www.fao.org/docrep/016/ap105e/ap105e.pdf>)
- * Le Guide au cycle de projet et tous les outils et explications de procédures liés sont également disponibles sur le site intranet de la FAO où ils sont régulièrement mis à jour: <http://intranet.fao.org/faohandbook/area/projects>
- FAO. 2012c. *Communication for Sustainable Development Initiative: End-of-Project Stocktaking Exercise. Final Report*. Rome, Italie: Initiative de Communication pour le Développement Durable (ICDD)
- FAO. 2012d. *Guide pratique sur la formulation du Cadre de Programmation par Pays (CPP)*. Rome, Italie (également disponible sur: <http://www.fao.org/docrep/015/an661f/an661f00.pdf>)
- FAO. 2013a. *Nos priorités: les objectifs stratégiques de la FAO*. Rome, Italie (également disponible sur: <http://www.fao.org/docrep/018/mi317f/mi317f.pdf>)
- FAO. 2013b. *Guidance Note - Accountability to Affected Populations*. Rome, Italie. (également disponible sur: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/emergencies/docs/Guidance%20Note%20Accountability.pdf)
- FAO. 2013c. *Strengthening community preparedness and resilience to natural disasters in selected vulnerable areas of Dominican Republic, Haiti and Jamaica*. Rapport sur les activités et les résultats de la composante de Communication pour le développement. Document interne, projet OSRO/RLA/102/BEL.
- FAO. 2014. *Communication for Rural Development Sourcebook*. Rome, Italie. Édition française sous presse. (également disponible sur: <http://www.fao.org/3/a-i3492e.pdf>)
- FAO. 2016. *Participatory Rural Communication Appraisal: A Handbook. 3rd Edition*. Sous presse. Rome, Italie. (Seconde édition disponible sur: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5793e/y5793e00.pdf>)

Fraser, C. & J. Villet. 1994. *La communication pour un développement à dimension humaine*. Rome, Italie (également disponible sur: <http://www.fao.org/docrep/T1815F/T1815F00.htm>)

Mefalopolus, P. 2008. *Development communication sourcebook: broadening the boundaries of communication*. Washington, D.C.: The World Bank. (également disponible sur: <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/DevelopmentCommSourcebook.pdf>)

Ramirez, R. & W. Quarry. 2004. *Communication for development. A medium for innovation in natural resources management*. IDRC et FAO. (également disponible sur: <http://www.fao.org/3/a-ad661e.pdf>)

World Bank & FAO. 2007. *World congress on Communication for Development. Lessons, challenges and way forward*. Washington, D.C.: The World Bank. (également disponible sur: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai143e/ai143e00.pdf>)



Imprimé en Italie sur du papier écologique
Rome, Mars 2016

La Communication pour le Développement (ComDev) est une approche participative qui intègre le processus de communication avec l'utilisation des médias communautaires et des TIC, afin de faciliter l'accès à l'information, le partage de connaissances et le dialogue social. La planification et la conduite scrupuleuse des activités de ComDev sont essentielles pour assurer l'engagement des parties prenantes, et devraient être prises en compte pendant la formulation du projet afin d'accroître l'impact et l'appropriation des initiatives de développement rural.

Les *Lignes directrices de communication pour le développement rural pour la planification et l'élaboration de projets* donnent aux planificateurs du développement une orientation pratique pour la programmation et le suivi des activités de ComDev en tant que partie intégrante du cycle de projet, pour que l'efficacité et la durabilité globales puissent être améliorées.

WWW.FAO.ORG/COMMUNICATION-FOR-DEVELOPMENT/FR

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
WWW.FAO.ORG

ISBN 978-92-5-208645-1



9 7 8 9 2 5 2 0 8 6 4 5 1

I4222F/1/03.16