

Instructions supplémentaires : les milieux urbains

Essais sur le terrain

Conseils pour les programmes de développement

Sommaire

Introduction	3
Logique	4
Partie I : Vision d'ensemble	4
Notre contribution au bien-être de l'enfant	4
Collaboration et partenariats	5
Structure et rôles de l'effectif	7
Paramètres de base des programmes	8
Le Chemin critique	15
Présence et œuvre de Dieu	15
Diagnostic	15
Étape 1	16
Étape 2 : Qui vous êtes	17
Étape 3 : Qu'est-ce qui est déjà à l'œuvre ?	18
Étape 4 : Quoi d'autre peut être fait ?	19
Étape 5 : Qu'allons-nous accomplir ensemble ?	19
Étape 6 : Qui contribue à quoi ?	21
Étape 7 : Comment gérer ensemble ?	21
Étape 8 : Comment effectuer la transition ensemble ?	21
Annexe I : Projet préliminaire	22

© Vision Mondiale Internationale 2011.

Tous droits réservés. La reproduction de tout ou partie de ce document sur un support quel qu'il soit, est formellement interdite sauf sous forme de brefs extraits dans le cadre de revues, sans autorisation préalable de l'éditeur.

Publié par le département du Ministère intégré pour le compte de Vision Mondiale Internationale

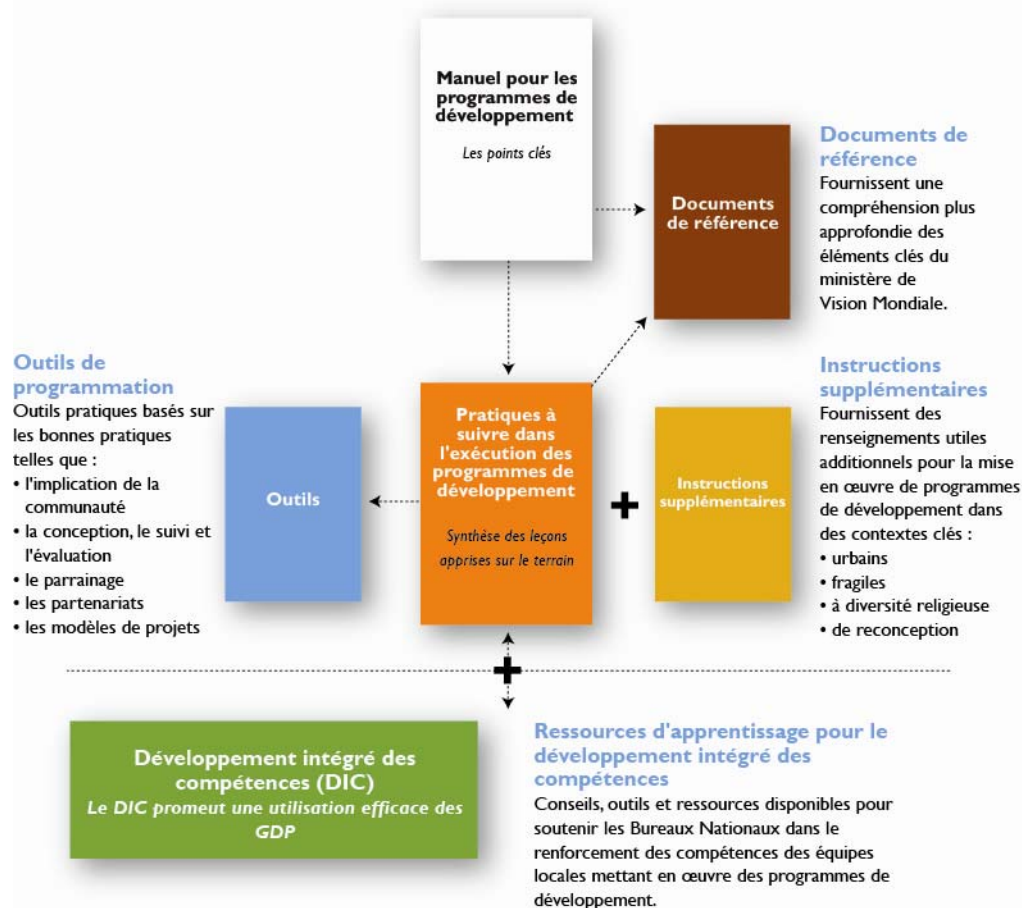
Public : Personnel travaillant en milieu urbain
Objectif : Conseils étape par étape sur la manière dont l'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale (anciennement MPI) peut être mise en pratique dans les milieux urbains ; le 'quoi' et le 'comment' de la mise en œuvre du Chemin critique en milieu urbain.

Introduction

Le Manuel des programmes de développement fournit les informations essentielles nécessaires au personnel des programmes pour la conception et la mise en œuvre de programmes de développement dans la plupart des contextes de développement local à long terme dans lesquels travaille Vision Mondiale. Il fournit une synthèse des éléments appris par les membres du personnel sur le terrain qui ont appliqué jusqu'à ce jour le Modèle de programmation intégré (MPI). Les instructions supplémentaires (IS) ont été élaborées pour offrir des conseils additionnels pour le personnel des programmes travaillant dans des contextes particulièrement difficiles. Des conseils distincts sont élaborés pour chacun des contextes difficiles qui sont significatifs pour les programmes de Vision Mondiale.

Les IS suivent la même structure que les *Pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement*. La première partie aborde la vision d'ensemble, en examinant comment chaque contexte est susceptible d'avoir une influence sur les quatre principaux aspects de l'Approche des programmes de développement. La deuxième partie fournit des conseils pratiques sur la manière dont il peut s'avérer nécessaire d'adapter chaque étape du Chemin critique pour qu'elle fonctionne efficacement dans un contexte spécifique. Des outils sont disponibles sur le site des Conseils pour les programmes de développement (www.wvdevelopment.org) et sur le site du Réseau urbain d'apprentissage (<https://www.wvcentral.org/cop/pe/urban>)

Figure 1 : Aperçu des Conseils pour les programmes de développement



Cette deuxième partie propose des *suggestions plutôt que des exigences* sur la manière de mettre en œuvre avec succès l'Approche des programmes de développement de VM en milieu urbain. Le Bureau National, en collaboration avec les équipes locales des programmes, prendront les décisions finales sur la manière d'adapter l'approche au contexte local spécifique.

Logique

La croissance urbaine est très rapide dans les pays en voie de développement et le milieu urbain a des impacts uniques sur les enfants et les communautés. Les tendances actuelles de la croissance de la population urbaine et de la pauvreté demandent une meilleure compréhension et une meilleure réponse face aux impacts de l'urbanisation des populations pauvres du monde. Actuellement, plus d'un tiers des programmes de Vision Mondiale incluent une implantation urbaine ou bien sont entièrement situés dans un contexte urbain.

Les milieux urbains sont constitués de nombreuses formes de communautés diverses et présentent également des vulnérabilités, défis et opportunités différents. Tout cela influence la manière dont Vision Mondiale peut réagir et la manière dont cela peut contribuer efficacement à l'amélioration du bien-être des enfants en milieu urbain.

Dans les milieux urbains, il est souvent difficile d'entrer en contact avec les habitants au cours de la phase initiale d'interaction, en raison de facteurs tels que :

- la densité de population (par exemple, les bidonvilles de Bombay et Dhaka comptent souvent plus d'un million de personnes chacun)
- la grande mobilité de la population
- le manque de sentiment communautaire en raison de la diversité des origines des habitants
- la grande variété des problèmes qui touchent les habitants aux statuts différents (par exemple, 40 % des habitants des bidonvilles peuvent avoir accès à l'eau tandis que les autres ne le peuvent car ils ne sont pas déclarés).

Il est important de mettre en place des stratégies permettant d'identifier les membres de la communauté, les responsables locaux et les autres parties prenantes importantes pouvant composer le groupe mobilisateur initial destiné à aider Vision Mondiale à commencer son travail avec les partenaires. Les éléments extraits des projets urbains pilotes suggèrent qu'un projet préliminaire initial basé sur un seul problème peut fournir un moyen efficace de lancer l'approche des programmes de développement de VM dans les milieux urbains.

Partie I : Vision d'ensemble

Adaptations recommandées de l'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale dans les milieux urbains.

Notre contribution au bien-être de l'enfant

Pauvreté et vulnérabilité des enfants – Dans les milieux urbains, le statut informel des enfants et de leur famille est un facteur qui doit être évalué avec attention. Si les enfants et leur famille vivent dans des implantations informelles, sont employés au noir, ne sont pas déclarés, ou encore n'ont pas de citoyenneté ou d'autres documents officiels, cela peut avoir des conséquences politiques supplémentaires sur la pauvreté et la vulnérabilité des enfants. Par exemple, l'absence d'une carte

d'enregistrement peut signifier pour un enfant qu'il n'est pas légalement reconnu et par conséquent qu'il est exclu de l'accès aux soins et à l'éducation.

Il est également important de garantir une analyse approfondie des problèmes sur le plan général et particulier qui ont un lien avec la vulnérabilité des enfants. Cela implique d'analyser à la fois les systèmes au niveau d'une ville et les problèmes au niveau de la communauté locale qui ont un impact sur la pauvreté urbaine. Cette analyse augmentera la possibilité d'avoir un effet sur les causes systémiques de la pauvreté urbaine et de renforcer l'impact d'un programme à long terme.

Mesure du bien-être de l'enfant et élaboration de rapports – Les milieux urbains se caractérisent souvent par le changement fréquent et la mobilité élevée des personnes. Les enfants et les familles en milieu urbain changent souvent de lieu, ce qui rend difficile la mesure des changements dans le bien-être des enfants de manière individuelle. Par conséquent, les indicateurs des cadres logiques des projets ne doivent pas seulement se concentrer sur la mesure des changements chez les participants directs aux projets (tels que les changements au niveau particulier) mais également être conçus pour mesurer les changements à un niveau plus général (tels que les changements de politique, par exemple les politiques d'éducation permettant aux enfants des rues d'avoir accès au système scolaire public) et les réseaux renforcés destinés à traiter la question du bien-être des enfants (tels que les comités d'enseignants, de parents et de représentants du gouvernement local abordant le problème de l'absentéisme à l'école).

Collaboration et partenariats

Mobilisation des parties prenantes - Il existe souvent un grand nombre de parties prenantes différentes dans les milieux urbains, ce qui résulte en un environnement complexe pour les partenariats. En ville, VM n'est souvent qu'une organisation parmi de nombreuses autres, y compris les groupes communautaires, gouvernementaux, privés, légaux ou illégaux. Il est essentiel pour les programmes urbains de mener une analyse approfondie de tous les acteurs permettant de s'assurer que les programmes visent et promeuvent de manière active des opportunités de coordination et de collaboration. Cette analyse permettra aussi de déterminer tous les risques potentiels en révélant les groupes dont le programme est en conflit avec les priorités du bien-être des enfants. Elle doit être mise à jour régulièrement pour refléter les nouveaux groupes émergents ou ceux susceptibles de ne plus exister.

Le personnel en milieu urbain doit penser plus largement que les frontières géographiques d'une zone d'impact d'un programme lorsqu'il s'agit d'analyser et de s'engager avec les parties prenantes. Celles-ci peuvent se trouver en dehors des frontières géographiques d'une zone d'impact d'un programme mais néanmoins influencer les problèmes au sein de la zone du programme. Par exemple, une ONG locale avec une expertise dans la gestion de l'eau peut ne pas être située ou travailler dans la zone ciblée mais peut avoir le potentiel de contribuer à la résolution des problèmes d'eau dans celle-ci. Il se peut par ailleurs qu'un parti politique n'ait pas de bureau dans la zone ciblée mais puisse néanmoins susciter des tensions par l'intermédiaire des membres de la communauté adhérents à ce parti politique.

Dans les nouveaux contextes urbains de programmation, il est possible que VM ne soit pas connue des parties prenantes locales. Trouver des points d'entrée et établir des contacts avec les parties prenantes clés peut s'avérer un processus long et difficile. En outre, les populations urbaines pauvres qui dépendent de leurs revenus ne peuvent pas se permettre de s'écarter de leurs moyens de subsistance quotidiens et ce manque de disponibilité pour les réunions communautaires pose un

problème. Essayer de rassembler les membres de la communauté urbaine est un défi qui peut parfois engendrer une certaine impatience vis-à-vis des longs processus de discussion et un plus grand empressement à organiser des réunions orientées vers l'action et l'obtention de résultats. Il peut donc s'avérer difficile, dans les milieux urbains, de trouver une « communauté » initiale avec laquelle travailler et de former un groupe mobilisateur autour du bien-être des enfants au cours de la phase de conception.

L'une des solutions possibles est de mener un *Projet préliminaire* faisant suite à la phase de diagnostic. Le *Projet préliminaire* comporte les éléments suivants :

- Sur le principe qui consiste à commencer petit, choisir une question clé pour commencer la conversation afin de trouver des personnes et des groupes intéressés dans l'élaboration et la mise en œuvre collectives d'un petit projet
- Fournir une plus grande motivation aux partenaires potentiels pour collaborer en commençant avec une seule question clé liée au bien-être des enfants plutôt qu'avec un large processus de conception
- Faciliter l'établissement de relations avec les parties prenantes clés sur le site ciblé
- Donner de petites victoires aux participants
- Construire la confiance et l'enthousiasme pour permettre une plus grande implication dans le Chemin critique afin que le processus complet de conception puisse avoir lieu
- Permettre à VM d'obtenir une meilleure compréhension de la complexité d'un milieu urbain particulier, y compris des plans gouvernementaux, de l'analyse des écarts et des opportunités pour ajouter de la valeur et pour construire des partenariats. Ce savoir peut alors être appliqué pour l'élaboration de programmes durables de qualité.

Des conseils supplémentaires sur le *Projet préliminaire* sont présentés dans la section suivante du **Chemin critique**.

Travail avec le gouvernement - C'est dans les milieux urbains que les services gouvernementaux sont situés. L'activité politique, la création de politiques publiques et la provision de services sont souvent concentrées dans les villes. Cependant, les populations urbaines pauvres sont souvent exclues des processus et systèmes publics parce qu'elles ne sont pas déclarées officiellement ni reconnues comme des citoyens de la zone. Cela a des implications significatives sur leur accès aux services.

Les municipalités¹ ont la responsabilité primordiale d'assurer que les droits des enfants deviennent une réalité². Cependant, les gouvernements locaux ne peuvent pas fonctionner efficacement s'ils sont isolés. Ils opèrent au sein des cadres des niveaux plus élevés de gouvernance et ont également besoin d'interagir avec la société civile et le secteur privé pour garantir que les besoins sociaux élémentaires soient satisfaits. VM peut avoir un rôle vital de plaidoyer dans la promotion du dialogue, de l'engagement et de la redevabilité entre les personnes en responsabilité et les communautés. Lorsque VM échoue à réaliser cela dans les programmes urbains, les populations pauvres peuvent rester exclues de l'accès aux services et de la possibilité d'influencer les décisions pouvant avoir un profond impact sur elles.

¹ C'est peut-être un autre terme qui est utilisé dans votre contexte. Ici, le terme de municipalité fait référence à un gouvernement local.

² Bartlett, et al. *Cities for Children*, 1999, Earthscan, London.

Les membres du personnel en milieu urbain doivent être en contact avec différents niveaux de gouvernement –municipalités ou gouvernements locaux et gouvernements à l'échelle de la ville. Cela signifiera s'engager non seulement avec les autorités locales responsables de la zone d'impact du programme mais également avec des autorités d'un niveau plus élevé qui pourraient avoir une influence sur les problèmes ciblés déterminés par le programme tels que la santé, l'accès à l'eau courante, etc. Une implication des différents niveaux de gouvernement dans un milieu urbain est requise pour influencer les différents niveaux des processus de prise de décision qui touchent les communautés ciblées par VM et plus largement les populations pauvres. Étant donné que la municipalité sera souvent la principale unité de gouvernement avec laquelle un ADP entrera en contact, il est important que les membres du personnel en milieu urbain comprennent le rôle, les responsabilités et les processus de planification de la municipalité au sein de leur contexte national.

Structure et rôles de l'effectif

Compétences des membres du personnel urbain - Les membres du personnel dans les programmes urbains doivent investir du temps pour approfondir leur compréhension du milieu urbain dans lequel ils travaillent. Ils doivent être en mesure de travailler dans des environnements urbains complexes et dynamiques. L'ingéniosité politique, la capacité du personnel à plaider et à s'engager efficacement avec les acteurs politiques, à la fois localement et à l'échelle de la ville, auront un impact très significatif sur l'efficacité d'un programme urbain. Si ce sont des compétences que VM requiert de plus en plus pour tous ses programmes, elles sont encore plus essentielles dans les programmes urbains. Les employés formés pour travailler dans les zones rurales stables et cohésives peuvent avoir des compétences différentes que celles requises dans les milieux urbains volatiles et fragmentés, et par conséquent peuvent connaître des problèmes significatifs lorsqu'ils travaillent dans des milieux urbains.

Composition sociale et ethnique du personnel

- Dans les implantations urbaines caractérisées par la diversité sociale et ethnique, il est important de s'assurer que les pratiques de recrutement encouragent une bonne représentation des différents groupes au sein du personnel du programme. Cela aidera l'équipe du projet à créer un climat de confiance et à mieux interagir avec les communautés variées avec lesquelles elle travaille, tout en influençant également les perceptions qu'a la communauté de VM.

Recrutement du personnel au cours des phases D&C - Les programmes urbains requièrent qu'au moins un membre du personnel soit en place du début du diagnostic jusqu'à la phase de conception et de mise en œuvre. Garder la même personne jusqu'à la mise en œuvre est particulièrement important dans les milieux urbains où la connaissance de problèmes complexes et

Leçons apprises sur le terrain concernant le recrutement du personnel :

Projet U-STAR, Surabaya, Indonésie

Reconnaissant les difficultés à construire un climat de confiance et à obtenir l'acceptation d'une communauté urbaine aux différentes origines ethniques, le responsable d'équipe a choisi d'impliquer la communauté dans le processus de recrutement du Facilitateur du développement (FD). L'implication de la communauté a aidé ses membres à mieux s'approprier le projet et à avoir davantage confiance en VM, ce qui a conduit à une relation très positive avec le FD et à une coordination plus facile des activités du projet. Par ailleurs, VM Indonésie (WVIDN) et le FD ont mieux compris les attentes de la communauté concernant le rôle du FD grâce à l'implication des membres dans le processus des entretiens d'embauche. Ils sont maintenant plus confiants pour travailler avec la communauté. En raison du processus de recrutement inclusif, le chef de l'autorité locale s'est appliqué à rechercher les meilleures zones dans lesquelles le FD pourrait travailler. Cela a placé le FD là où le besoin était le plus grand et lui a permis de développer rapidement des relations fortes avec les plus vulnérables de la communauté.

le réseau de relations sont deux éléments significatifs pour des programmes de qualité. C'est particulièrement important dans les milieux urbains où le degré de confiance et de cohésion communautaire est bas.

Rémunération – La rémunération du personnel des programmes urbains doit prendre en compte le critère de la motivation nécessaire pour attirer et garder des employés ayant le niveau de compétences exigé. Il est probable que les salaires représentent une proportion importante des budgets des programmes urbains en raison de l'accent accru mis sur les éléments de plaidoyer, facilitation et partenariat qui y sont essentiels. Lors de l'examen des budgets des programmes et de la comparaison entre les coûts des ressources humaines et les autres coûts sur le terrain (par exemple, les provisions pour le ministère), les ratios doivent être examinés de manière critique et modifiés si nécessaire pour les programmes urbains.

Horaires de travail – Les politiques des RH du Bureau National doivent donner une certaine souplesse dans les horaires de travail pour le personnel des programmes urbains. Il n'est pas réaliste d'attendre des employés des programmes urbains qu'ils aient des horaires de travail réguliers étant donné qu'ils auront souvent besoin de travailler le soir et le week-end, en fonction de la disponibilité des membres de la communauté et des parties prenantes.

Sécurité – Lorsque cela est pertinent, les politiques des RH du Bureau National doivent inclure les procédures de sécurité pour les employés des programmes urbains. Les problèmes de sécurité liés au fait de travailler le soir ainsi qu'à la violence et au crime dans les milieux urbains doivent être pris en compte, de manière à ce que des mesures et une formation de sécurité appropriées puissent être mise en place. Pour des raisons de sécurité, il est recommandé que les membres du personnel travaillent par paires dans les programmes urbains.

Paramètres de base des programmes

Niveaux d'implication et d'influence - Chaque programme a une zone géographique sélectionnée comme *zone d'impact du programme*. Cependant, il n'est pas nécessaire que les activités de plaidoyer, les relations et les partenariats basés sur les problèmes soient restreints à cette zone. Les membres du personnel des programmes urbains doivent être conscients des interdépendances entre les questions générales et particulières. Ils doivent profiter des différentes opportunités pour influencer les problèmes systémiques importants qui touchent les communautés ciblées aux niveaux local, municipal et métropolitain. Les programmes urbains doivent s'engager avec les différents niveaux administratifs du gouvernement, au niveau municipal ou métropolitain. Ils doivent identifier les détenteurs de pouvoir influents et stratégiques et chercher à les impliquer dans le programme dès que possible.

Tableau 1. Exemples de niveaux d'implication et d'influence

Niveau d'implication	Niveau d'influence
Ville ou zone métropolitaine	<ul style="list-style-type: none"> – Autorités métropolitaines de développement et de planification – Fournisseurs d'eau/gaz/électricité et de services – Instituts de recherche – Corporations privées – Réseaux et coalitions de la société civile
Municipalité³ Quartier défini avec un gouvernement local et un service administratif. [Dans le contexte des programmes de VM, la municipalité compte une population suffisamment grande pour inclure potentiellement plus d'un programme]	<ul style="list-style-type: none"> – Gouvernement municipal/communal/du sous-district – Entreprises privées – ONG locales et internationales
Zone d'impact du programme Population cible au sein de laquelle un programme opère et est raisonnablement susceptible d'avoir un impact sur le bien-être des enfants.	<ul style="list-style-type: none"> – Communautés – Fonctionnaires locaux – Entreprises privées – ONG locales – Fournisseurs de services locaux
Zones prioritaires Thèmes, problèmes, groupes ou zones géographiques spécifiques au sein de la zone d'impact du programme qui sont ciblés par VM.	<ul style="list-style-type: none"> – Foyers et individus – Voisins – OCB – Responsables locaux – Fournisseurs de services locaux – Entreprises locales

Tableau 2. Exemple : cadre logique d'un projet urbain qui incorpore différents niveaux d'implication et d'influence

objectif du programme	Amélioration de la sûreté et de la sécurité du régime foncier pour les populations urbaines pauvres
Résultat #1	Efficacité accrue et améliorée du dialogue entre le gouvernement et les parties prenantes sur les questions de terre pour les populations urbaines pauvres.
Extrant 1.1	Les réseaux de la société civile abordant la question de la sécurité du régime foncier sont soutenus.
Extrant 1.2	La confiance avec le gouvernement local et le gouvernement de la ville est établie pour développer le dialogue sur les questions de terre.
Résultat #2	Les communautés ciblées mènent des activités de développement et de plaidoyer pour une sécurité foncière accrue.
Extrant 2.1	Réalisation d'activités de renforcement des capacités de la communauté dans les domaines du plaidoyer et de la sécurité foncière.
Extrant 2.2	Facilitation de processus de participation permettant à la communauté d'organiser, de financer et de mettre en œuvre des actions contribuant à une sécurité foncière accrue.
Extrant 2.3	Facilitation des opportunités d'implication de la communauté dans un dialogue sur le plaidoyer et les politiques avec le gouvernement local et le gouvernement de la ville.

³ Vous utilisez peut-être un terme différent dans votre contexte.

Mobilité des communautés urbaines et des zones prioritaires - Les populations urbaines pauvres sont très mobiles et susceptibles de changer de lieu de résidence plus fréquemment que les populations rurales. Cela peut être dû à une variété de raisons telles que l'augmentation du loyer, de meilleures opportunités économiques dans une autre zone ou des préoccupations en termes de sécurité. Il arrive que les personnes les plus vulnérables dans les milieux urbains soient également les plus mobiles. Au sein d'une zone prioritaire en milieu urbain, il est probable qu'il y ait des individus et des familles appartenant à différentes catégories de mobilité – ceux qui vivent dans la zone depuis longtemps (*stables*) et ceux qui sont davantage susceptibles de bouger (*de passage*).

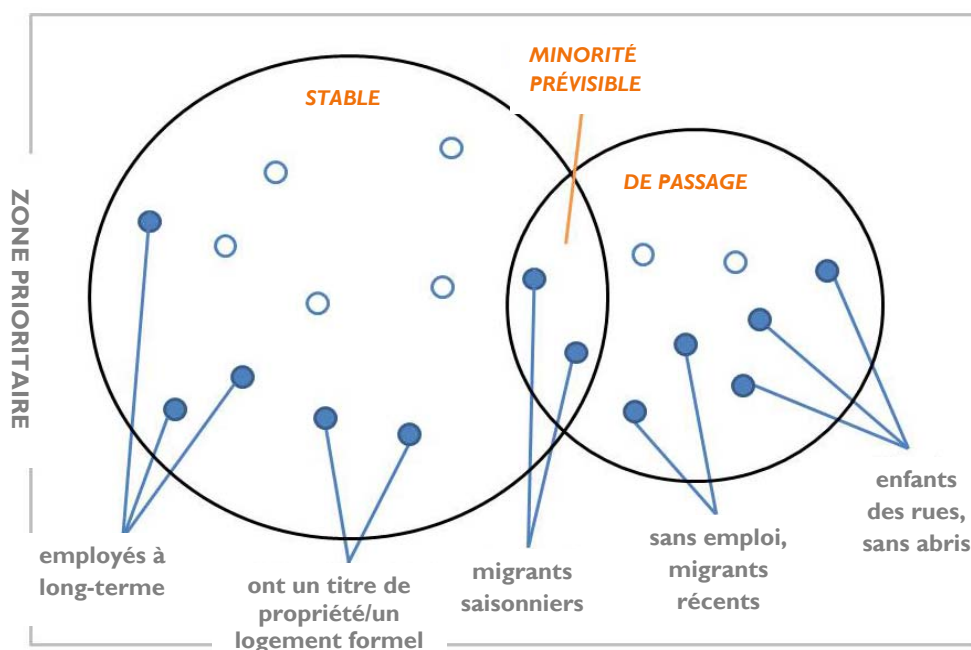
Les programmes doivent comprendre les modes de mobilité et de vulnérabilité au sein d'une zone prioritaire. Un mélange d'approches de programmation peut être nécessaire pour répondre aux besoins des groupes vulnérables appartenant à différentes catégories de mobilité.

Les catégories *stable*, *de passage* et *minorité prévisible* doivent être définies au niveau local, car elles peuvent varier selon les milieux urbains. Le Tableau 3 donne un exemple de la manière dont ces catégories peuvent être décrites.

Tableau 3. Populations urbaines des catégories stable, de passage ou minorité prévisible

Catégorie	Description	Paramètres du programme
Stable	<ul style="list-style-type: none"> – Vivent dans la zone depuis de nombreuses années ou depuis plusieurs générations – Peu susceptibles de bouger (pour des besoins de parrainage d'enfants, moins de 5 % de migration) – Emploi à long terme et/ou régulier – Connexions sociales/communautaires établies – Plus grand degré de contrôle ou d'autonomie sur les circonstances personnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> – Des familles convenant mieux au parrainage d'enfants – Accent mis sur les enfants et les jeunes - car ces derniers fourniront un noyau stable pour les opportunités de programmation et de parrainage.
De passage	<ul style="list-style-type: none"> – Déplacement humain significatif (pour des besoins de parrainage d'enfants, plus de 5 % de migration) – Situations économiques ou familiales imprévisibles – Très peu ou pas de contrôle sur les circonstances – Sans-abris ou squatters, orphelins, enfants des rues – Migrants récents sans connaissance de la langue locale ni connexions sociales – Sans emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> – Instabilité élevée – Les aspirations à plus long terme pour le bien-être des enfants sont supplantées par les besoins à plus court terme – Besoins immédiats fondamentaux tels que nourriture, abri et protection – À risque et hautement vulnérables.
Minorité prévisible	<ul style="list-style-type: none"> – Un certain degré de sécurité économique et de contrôle sur la situation familiale – Des déplacements ou une migration saisonnière (prévisible) – En location ou logement à court terme – Emploi temporaire ou à court terme. 	<ul style="list-style-type: none"> – Stabilité à court et moyen terme – Potentiel pour le parrainage avec une gestion des risques appropriée – Lien avec les zones rurales.

Figure 2. Groupes stables et de passage dans les milieux urbains

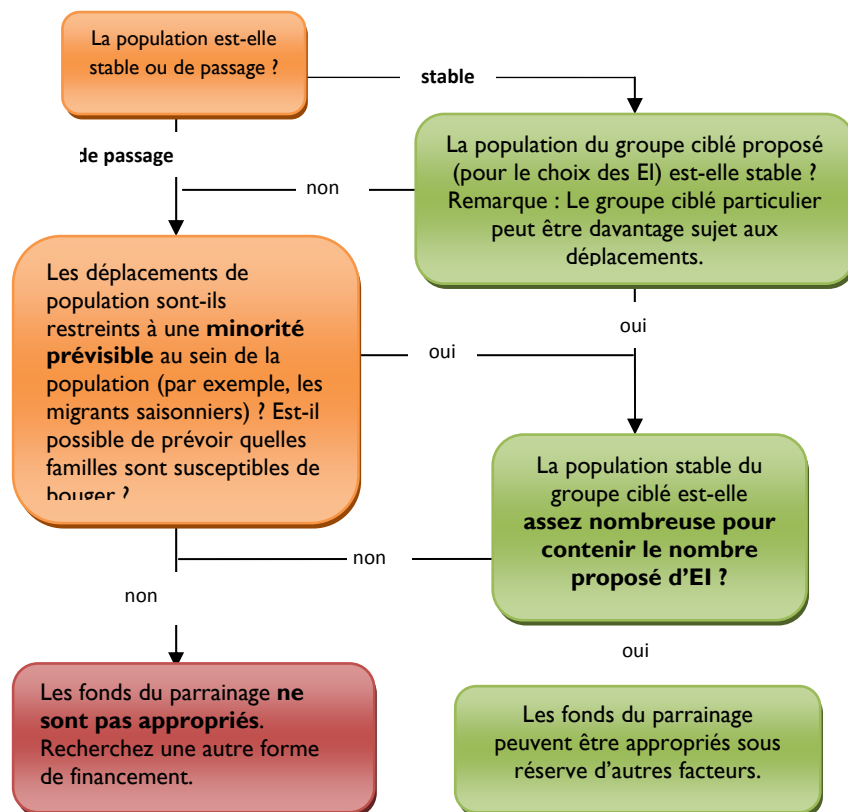


En identifiant les groupes stables, de passage et les minorités prévisibles au sein des zones urbaines prioritaires, le personnel des programmes peut :

- travailler avec des partenaires pour élaborer des programmes permettant de toucher les plus vulnérables,
- déterminer si le parrainage d'enfants est réalisable et fiable dans la zone choisie.

Financement du parrainage et élaboration des programmes - Les enfants inscrits (EI) doivent être choisis dans la catégorie *stable*. Le diagramme des flux ci-dessous (Schéma 3) aidera à décider si oui ou non le parrainage est réalisable (à utiliser en conjonction avec l'[Outil d'analyse des risques et de la faisabilité du parrainage](#)).

Schéma 3. Diagramme des flux pour choisir les enfants inscrits dans les milieux urbains



Lorsque le Parrainage d'enfants est possible, l'Approche des programmes de développement de VM soutient et permet l'utilisation des fonds du parrainage au profit des enfants inscrits ainsi que des enfants non inscrits. Dans les milieux urbains, cela signifie que tous les enfants inscrits (de la catégorie *stable*) participent au programme et les enfants vulnérables appartenant à la catégorie de *passage* peuvent également être inclus et bénéficier du programme même s'ils ne sont pas forcément inscrits.

Les fonds du Parrainage d'enfants peuvent être utilisés pour un mélange d'approches de programmation, y compris les réponses apportées à la situation des plus vulnérables et des populations de *passage*. Dans le cadre de l'élaboration d'un projet urbain, il est possible de viser un Résultat du bien-être de l'enfant à l'échelle des objectifs du projet tandis que les domaines des résultats du projet individuels ciblent d'autres catégories communautaires en utilisant d'autres approches et activités (voir Tableau 4).

Si la conception d'un projet donne les mêmes résultats et extraits pour les enfants inscrits comme pour les enfants non inscrits, il est cependant utile de séparer ces deux groupes pour les besoins du suivi et de l'évaluation, afin de s'assurer que le programme inclut délibérément les enfants non inscrits les plus vulnérables.

Tableau 4. Exemple : cadre logique d'un projet urbain qui traite les segments de la communauté ayant différents modes de mobilité

objectif du programme	Les enfants et les personnes qui s'occupent d'eux peuvent avoir accès aux services médicaux de base.	
Résultat #1	Les enfants inscrits et les personnes qui s'occupent d'eux utilisent les installations médicales municipales qui sont financées par le gouvernement local.	Visant les EI 'stables'
Extrant 1.1	La municipalité s'engage à améliorer l'accès aux services de santé.	
Extrant 1.2	Les parents et les autres personnes qui s'occupent des enfants reçoivent des informations pertinentes sur les services de santé disponibles.	
Résultat #2	Les enfants des rues ont accès aux refuges locaux pour des bilans de santé réguliers et des traitements préventifs.	Les plus vulnérables, 'de passage'
Extrant 2.1	Des relations de collaboration entre la société civile et le gouvernement sont établies pour améliorer l'accès des enfants des rues aux services de santé.	
Extrant 2.2	Les refuges locaux ont suffisamment de personnel et de ressources.	
Extrant 2.3	Les enfants des rues ont accès à de meilleures informations sur la santé et les services actuellement disponibles.	

Dans les programmes urbains, il est recommandé de procéder à une augmentation échelonnée et progressive du nombre d'enfants inscrits, étant donné les difficultés potentielles à construire un climat de confiance et à mobiliser les parties prenantes et les communautés. L'[Outil de prévision et de répartition des EI](#) aide à planifier une approche échelonnée du parrainage.

Suivi du milieu urbain - Les villes, les bidonvilles et les implantations informelles sont généralement en constant changement. En plus de surveiller les progrès réalisés au regard d'indicateurs définis, le personnel au niveau local doit régulièrement observer et surveiller les changements qui ont lieu dans le milieu urbain. Cela permet de s'assurer que les employés et les partenaires sont conscients des, et préparés aux, changements qui affecteront les résultats du projet. Les membres du personnel qui ont des connaissances politiques et qui se tiennent au courant de manière active des développements de la ville et des nouvelles conviennent bien pour un travail en milieu urbain.

Un [Outil de réflexion sur le milieu urbain](#) a été conçu pour aider le personnel des programmes.

Souplesse du programme et du financement - Les programmes urbains doivent inclure des approches flexibles de la planification en raison des changements rapides et des nouvelles opportunités pouvant émerger dans un environnement urbain. Voici quelques idées pour mettre en œuvre une approche de la planification qui soit adaptable :

- L'élaboration d'une 'théorie du changement' pour le programme qui soit soumise à une révision en fonction des leçons apprises et de l'environnement urbain qui évolue rapidement. La théorie du changement représente un plan au niveau général qui définit les zones auxquelles le programme contribuera et qui inclut ce que les partenaires s'engagent à réaliser.

- Un cadre logique qui reflète une planification et des opportunités provisoires permettant d'envisager des activités alternatives si nécessaire.
- L'anticipation de la mobilisation des ressources gouvernementales et privées par le biais de partenariats pouvant résulter en une diminution progressive du soutien financier requis de la part de VM.

Lorsque le Parrainage d'enfants n'est pas réalisable dans un milieu urbain à cause d'une trop grande mobilité (avec une majorité de personnes 'de passage'), d'autres fonds de financement doivent peut-être être envisagés. En raison de la difficulté à planifier des projets de développement à long terme dans ces milieux, il est recommandé que les fonds de financement soient extrêmement flexibles en termes de :

- **Délais** – les projets devront peut-être inclure une combinaison d'activités programmées de manière mensuelle, semi-annuelle et annuelle. Les plans seront révisés et mis à jour régulièrement. Par conséquent, cela pourra donner lieu à d'éventuels changements dans les budgets sur plusieurs années. Lorsque cela est approprié, les budgets des projets devront être faits sur une durée plus courte afin de permettre une mise à jour régulière en fonction des besoins du projet.
- **Mise en application** – les fonds devront peut-être être utilisés pour une variété de besoins y compris les bénéfiques et le soutien directs aux membres de la communauté, le renforcement des capacités, le recrutement de personnel temporaire ou de consultants, la recherche, la collecte de données, etc.
- **Répartition** – les projets à court terme dans les milieux urbains devront peut-être exiger qu'une petite partie du budget soit allouée à des activités non programmées afin de répondre aux opportunités émergentes et soutenir le développement de partenariats. Dans cet objectif, les Bureaux de Soutien doivent mettre des fonds de côté et il est important que le service financier des Bureaux Nationaux comprenne les raisons de ce mode de répartition du financement.

Le Chemin critique

Suggestions d'adaptations aux *Pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement* dans les milieux urbains.

Présence et œuvre de Dieu

Les milieux urbains sont souvent des contextes pluri-religieux en raison de la mixité de cultures, d'origines ethniques et d'identités présentes. Par conséquent, le personnel doit examiner les questions directrices additionnelles.

Questions directrices additionnelles

- Quels sont les différents groupes religieux présents dans la zone ciblée ?
- Comment la communauté comprend-elle la spiritualité et Dieu ?
- Comment VM s'associera-t-elle à ces différents groupes religieux pour contribuer aux aspirations concernant le bien-être des enfants ?

Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 11 (sous-étape 4) : le personnel des programmes pourra envisager d'inviter les églises ou paroisses à se concentrer sur la prière pour le bien-être des enfants de la communauté et pour les partenaires qui y contribuent, plutôt que de prier pour Vision Mondiale et le personnel des programmes.

Outil : [Réflexion sur les défis et opportunités en milieu urbain](#) - pour continuer de motiver le personnel et les partenaires à travailler dans des milieux urbains complexes [Cet outil reste encore à élaborer et à intégrer aux *Ressources d'apprentissage et de discernement*].

Diagnostic

Questions directrices additionnelles

- Quels réseaux de la société civile (ou réseaux au-delà de la zone d'impact du programme proposé) existants dans la ville sont pertinents pour les problèmes clés du bien-être et de la vulnérabilité des enfants dans cette zone ?
- Qui sont les autres agences et organisations travaillant dans cette zone et quels sont le cœur et la motivation de leur travail ?

Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 14 (sous-étape A.3) : dans l'analyse des données secondaires, il est important de remettre en question l'exactitude et la pertinence des données, en particulier dans un milieu urbain qui évolue rapidement et où les programmes travaillent peut-être avec des résidents qui ne sont pas toujours inclus dans les statistiques officielles. Il est également important de déterminer s'il existe de futurs plans et prévisions pour la zone d'impact du programme proposé. En effet, de futurs plans du gouvernement ou de développeurs peuvent avoir un impact significatif sur la vulnérabilité des enfants, par exemple le réaménagement d'un terrain public actuellement occupé par des squatteurs.

Des données précieuses publiées ou des recherches menées par les universités, organismes de recherche, médias et ONG locales sont parfois plus facilement accessibles pour les milieux urbains que pour les zones rurales.

Des données d'observation et des conversations de rue informelles peuvent être utilisées pour valider les données secondaires et combler les lacunes en termes d'information. Elles peuvent

également apporter un complément aux informations collectées par le biais des entretiens auprès d'informateurs clés.

Outil : [L'Exercice Walk & Talk \(Parler et Marcher\)](#) peut être utilisé pour collecter des observations et des données à partir de conversations de rue informelles.

Page 14 (sous-étape A.3) : si aucune instance coordonnant les organisations n'existe dans la zone d'impact du programme proposé, envisagez la possibilité d'organiser une réunion des parties prenantes du milieu urbain. Cette réunion doit donner la possibilité aux agences et organisations établies de cartographier la portée des initiatives actuelles urbaines de programmation et de changement de la communauté. Cela leur permettra d'obtenir ensemble une idée des lacunes en matière de réponses. Un engagement des parties prenantes en amont aidera également à valider les données secondaires collectées.

Une réunion des parties prenantes en milieu urbain peut également être utile pour déterminer collectivement un problème prioritaire, qui peut être utilisé pour réunir ou impliquer un groupe de personnes ou d'organisations intéressées (*communauté d'intérêt*). Ce problème prioritaire doit être un problème qui a un impact sur le bien-être des enfants et qui est considéré par les agences et organisations établies comme un problème d'intérêt communautaire mais auquel il n'est pas donné actuellement assez d'attention ou de réponse (par exemple, la gestion des déchets).

Si VM facilite une réunion des parties prenantes en milieu urbain, *il est extrêmement important qu'elle gère les attentes des parties prenantes*. VM doit leur communiquer très clairement que les décisions finales sur un programme et un engagement de financement ne seront prises qu'à la fin de la phase de conception.

Outil – Les [Conseils pour réunir les parties prenantes en milieu urbain](#) peut être utilisé pour faciliter le processus ci-dessus.

Page 14 (sous-étape A.3) : lorsque vous menez des entretiens auprès d'informateurs clés, pensez à prendre un échantillon des individus et organisations au niveau local qui participent déjà aux initiatives de développement de la communauté. Incluez des représentants des groupes informels et des groupes formels tels que la municipalité, les autorités, des représentants de groupes marginalisés (par exemples les enfants qui travaillent), ainsi que des groupes informels mais influents tels que les prêteurs informels et les intermédiaires.

Étape I

Passez à l'Étape I comme le suggèrent les *Pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement*.

Projet préliminaire :

Cette phase est facultative mais fortement recommandée si l'un de ces quatre facteurs est applicable à la zone d'impact du programme :

- Il s'agit d'une zone fortement peuplée où il est difficile d'identifier une communauté avec laquelle commencer un programme de VM.
- Il s'agit d'une zone où il y a peu ou pas de relations entre VM et les parties prenantes locales et où VM n'est pas connue des parties prenantes clés, en particulier du gouvernement local.

- VM n'a pas encore obtenu la crédibilité requise pour commencer à entrer en contact avec les membres potentiels du groupe mobilisateur - comme cela est souligné dans le Chemin critique. (Ce peut être le cas dans un contexte de société civile faible ou forte.)
- Il s'agit d'une zone où le capital social est faible ou bien où il est inhabituel pour les personnes de s'organiser collectivement en vue d'un changement social.

Le Projet préliminaire est conçu pour traiter un seul problème touchant au bien-être des enfants dans le milieu urbain ciblé, comme l'eau, la santé, la gestion de la pollution, la sécurité, etc. Il permet de rassembler un groupe initial sur la base d'un problème dans un bidonville ou un milieu urbain fortement peuplé. Il permet également d'établir des liens avec les ONG et le gouvernement local.

Si le personnel des programmes décide qu'un Projet préliminaire est approprié, celui-ci doit être mis en place après l'Étape 1 et **avant de passer à la suite du processus de conception détaillé du Chemin critique.**

Tous les détails du processus pour établir un Projet préliminaire sont décrits à l'**Annexe I**.

Étape 2 : Qui vous êtes

Questions directrices additionnelles

- Quels types de communautés existent dans la zone ? (Cela peut inclure les communautés de lieu, de pratique, de résistance, de culture, d'intérêt, etc. Voir [Amorce urbaine](#) pour de plus amples informations).

Durée recommandée

En fonction du nombre de parties prenantes clés concernées dans la zone d'impact du programme et de la diversité des communautés, il est possible que plus de temps soit nécessaire que les 4-6 semaines recommandées.

Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 25 (sous-étape 2.1) : définir les zones prioritaires

Le personnel peut utiliser des critères de sélection additionnels pour le choix des zones prioritaires, tels que :

- zones qui comptent des responsables/champions locaux désireux de soutenir les initiatives de développement,
- zones où il existe une possibilité de contribuer au travail en cours des parties prenantes (par exemple, où il y a un manque d'investissement des ONG locales/internationales, où il existe des manques évidents ou bien où VM peut apporter une expertise technique ou un soutien de coordination pour renforcer le travail existant des autres acteurs),
- zones avec un faible niveau de financement gouvernemental et l'absence de plans de développement gouvernementaux ou bien zones exclues de ces plans,
- zones qui sont particulièrement vulnérables aux catastrophes naturelles ou causées par les hommes.

Si un Projet préliminaire a été mis en œuvre préalablement à l'Étape 2, assurez-vous que, lorsque VM rencontre les parties prenantes clés pour sélectionner les zones prioritaires, l'identité de VM ne soit

pas d'abord associée à son expérience dans le domaine du problème spécifique ciblé à la phase précédente. Reconnaissez que d'autres organisations peuvent avoir plus d'expérience et de savoir que VM, desquelles VM peut apprendre et avec lesquelles elle peut travailler.

Page 26 (sous-étape 2.2) : le personnel peut tirer profit des résultats de l'atelier des parties prenantes en milieu urbain organisé pendant la phase de diagnostic en faisant un suivi des entretiens auprès des informateurs clés. Au fur et à mesure que les membres du personnel en savent plus sur les parties prenantes clés et sur tout travail contribuant au bien-être des enfants dans la zone, ils peuvent élaborer un tableau d'analyse des parties prenantes, pour aider à identifier les organisations avec lesquelles VM pourra explorer les opportunités de partenariat.

Outil : [Identifier les partenaires urbains potentiels](#)

Outil : [Définir les communautés urbaines](#) peut être utilisé par le personnel des programmes pour réfléchir aux différents types de communautés présentes dans la zone d'impact, les communautés dont ils entendent parler de la part des parties prenantes clés, du gouvernement et des enfants.

S'il y a des implantations informelles ou des squatteurs dans la zone, le personnel des programmes doit donner la priorité à la collecte d'informations sur les perceptions et plans du gouvernement relatifs aux familles et aux enfants qui vivent dans des logements de fortune.

Page 29 (sous-étape 2.3) : les groupes mobilisateurs en milieu urbain doivent être fondés sur les réseaux existants, les membres des groupes communautaires existants et organisations œuvrant à la résolution de problèmes particuliers identifiés au cours de la phase de diagnostic.

Si le Projet préliminaire a été mis en place, le personnel des programmes doit s'assurer que les critères utilisés pour déterminer les membres du groupe mobilisateur sont plus larges que ceux utilisés pour le microprojet. Ces critères de sélection sont particulièrement importants afin de garantir une représentation appropriée des autorités, groupes vulnérables et parties prenantes divers. Les critères suggérés dans le manuel fournissent des indications utiles. Il est également suggéré qu'un outil de cartographie sociale urbaine focalisée soit utilisé à cette étape, plutôt qu'à l'étape 3.2 comme cela est suggéré dans le manuel.

Étape 3 : Qu'est-ce qui est déjà à l'œuvre ?

Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 33 (sous-étape 3.1) : l'heure, le jour et le lieu sont des facteurs particulièrement significatifs lorsqu'on pense à organiser des réunions du groupe mobilisateur dans une économie urbaine basée sur l'argent liquide où il est probable que les gens fassent de longues journées de travail et ne soient pas régulièrement disponibles.

Lorsque le groupe mobilisateur réfléchit à ce que le bien-être des enfants signifie dans leur contexte, le Facilitateur du développement (FD), lorsque cela est approprié, doit orienter la conversation sur les vulnérabilités, les actifs et les ressources communs dans les milieux urbains. Ceux-ci sont inclus dans les outils [Explorer notre contexte](#) et [Dialogues communautaires](#).

Un autre moyen utile d'aider le groupe mobilisateur à mieux comprendre la vulnérabilité urbaine et le bien-être des enfants dans leur contexte est de faciliter leur réflexion sur les observations qu'ils ont eux-mêmes faites sur le milieu urbain et sur les informations obtenues par le biais des conversations avec les membres de la communauté.

Outil : [Exercice Walk and Talk](#)

Dans les programmes de parrainage : Il est important pour les programmes de parrainage de comprendre les modes de la mobilité dans les zones prioritaires. Les membres du groupe mobilisateur peuvent être impliqués dans la collecte d'informations indicatives permettant de guider la sélection appropriée des enfants inscrits de la catégorie **stable**. L'outil *Cartographie de la mobilité* peut être utilisé pour aider à collecter des informations sur les tendances de la mobilité. Ces informations permettront également de guider la conception des programmes qui s'adressent aux plus vulnérables - ceux qui sont le plus **de passage** et par conséquent peu susceptibles d'être inscrits dans un programme de parrainage.

Outil : [Cartographie de la mobilité](#)

Page 35 (sous-étape 3.2): Le FD peut faire usage des réflexions du personnel obtenues en utilisant l'outil *Définir les communautés urbaines* pour aider le groupe mobilisateur à identifier d'autres groupes avec qui s'engager au cours du processus d'implication de la communauté dans son ensemble.

Les membres du groupe mobilisateur peuvent envisager d'inclure les aspects urbains de l'outil *Explorer notre contexte* et de l'exercice *Walk and Talk* dans leur planification du processus d'implication de la communauté.

Étape 4 : Quoi d'autre peut être fait ?

Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 42 (sous-étape 4.2) : **dans les programmes de parrainage :** dans certaines communautés urbaines qui sont morcelées, où la confiance et les relations peuvent être très faibles, le parrainage d'enfants peut être présenté comme l'opportunité de construire une plus grande culture de l'attention entre membres d'une même communauté.

Étape 5 : Qu'allons-nous accomplir ensemble ?

Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 51 (sous-étape 5.1) : les groupes de travail doivent être composés non seulement de membres déterminés à travailler ensemble sur une priorité du bien-être des enfants mais également de ceux qui détiennent le pouvoir pour influencer la prise de mesures. Il est crucial que les personnes en responsabilité soient impliquées, ainsi que d'autres parties prenantes qui ont une influence sur la priorité du bien-être des enfants. Dans les contextes où il est difficile d'impliquer les autorités compétentes ou les personnes influentes clés, le groupe de travail doit effectuer en priorité une cartographie des relations de pouvoir et planifier une stratégie de partenariat appropriée dans le cadre de l'approche du projet. Une stratégie de communication claire est également importante pour s'assurer que le projet ne soit pas considéré comme ayant pour but d'assumer les responsabilités et de remplacer le rôle des personnes en charge.

Outil : [Cartographie des relations urbaines et des influences](#)

Page 54 (sous-étape 5.2) : en analysant les actifs et les ressources existantes, le FD et le groupe de travail doivent prendre en considération les ressources qui existent en dehors des limites des zones prioritaires mais qui pourraient représenter une contribution à la priorité du bien-être des enfants. Ces ressources peuvent prendre la forme de capital humain et d'acteurs clés, de coalitions et de réseaux, de fonds, etc. Le FD et le groupe de travail doivent également ne pas oublier de prendre en

compte les obstacles en dehors des zones prioritaires qui pourraient avoir un effet négatif sur la priorité du bien-être des enfants (par exemple, les politiques gouvernementales et les plans de développement des entreprises).

Page 57 (sous-étape 5.3) : le personnel doit également s'assurer que les groupes mobiles affichant des vulnérabilités particulières soient ciblés par des approches de projet appropriées. Il doit examiner les informations réunies par le biais de l'exercice *Cartographie de la mobilité* et planifier comment le projet aura un impact sur les populations stables et de passage au sein des zones prioritaires.

Page 60 (sous-étape 5.4): lors de l'ébauche d'un plan de projet commun, il peut être utile d'élaborer une 'théorie du changement' pour communiquer la logique et les voies requises pour apporter du changement dans le domaine du bien-être des enfants qui a été choisi. C'est particulièrement important dans un milieu urbain où il peut y avoir plusieurs parties prenantes vitales pour atteindre les résultats. Une théorie du changement permettra de révéler ces interdépendances, telles que les résultats associés à l'implication entre le gouvernement et la société civile. En fonction du type de partenaires, il peut être utile de représenter et de communiquer la théorie du changement sous des formes facilement compréhensibles, par exemple par le biais de diagrammes et d'images.

Outil : [Processus d'organisation d'un atelier sur la théorie du changement](#)

Il est important que le plan de projet commun reflète le temps et les efforts requis pour établir les relations et les partenariats contribuant à la priorité du bien-être des enfants. Cela inclut de s'assurer que les activités qui construisent les relations et les partenariats soient visibles, intentionnelles et prévues au budget dans la conception d'un programme. Les activités de partenariat doivent toujours être considérées comme des priorités dans un programme urbain, plutôt que simplement présumées ou vues comme des activités ponctuelles. Si un cadre logique est utilisé, pensez à montrer le travail de partenariat au niveau des résultats.

Étant donné la nature dynamique de l'environnement urbain, les programmes urbains doivent également montrer que les relations de partenariat peuvent elles aussi être soumises aux changements. Les approches du partenariat doivent prendre en compte, et anticiper, la possibilité de changements dans les priorités, les rôles, les budgets ou la capacité des partenaires dans le temps.

Le plan de projet commun doit inclure la possibilité d'envisager des activités alternatives si besoin, afin de s'adapter aux changements inconnus et à un environnement urbain changeant.

Le choix des indicateurs de suivi et d'évaluation du projet commun doit prendre en considération la mesure des changements à différents niveaux d'influence, général et spécifique, comme par exemple au niveau des politiques, des associations ou réseaux communautaires renforcés, la qualité des interconnexions entre le groupe de travail ou les membres d'un réseau et la disponibilité et l'accès à l'information pour les membres de la communauté.

Dans les programmes de parrainage – Pendant la conception du projet de Parrainage d'enfants, assurez-vous que les critères de sélection des enfants soient guidés par les données et l'analyse de l'exercice *Cartographie de la mobilité*.

Étape 6 : Qui contribue à quoi ?

Adaptations aux étapes et outils du processus

Il est important que les systèmes et processus internes de VM soutiennent une variété d'arrangements de partenariat et aient la capacité de répondre aux besoins d'environnements urbains qui évoluent rapidement et aux opportunités émergentes. En plus de la recommandation d'établir des mécanismes de financement appropriés pour travailler avec les partenaires locaux, les plans de projets et leurs conceptions doivent inclure une planification et une révision provisoires des conceptions si besoin.

Étape 7 : Comment gérer ensemble ?

Questions directrices additionnelles

- En quoi le milieu urbain évolue-t-il et quelles sont les implications pour les partenaires et la mise en œuvre du projet ?

Résultats additionnels

- La pertinence et la qualité du programme assurées par le biais d'un suivi régulier du contexte et d'une réflexion régulière.

Adaptations aux étapes et outils du processus

Le personnel de VM et les partenaires doivent effectuer un suivi régulier du milieu urbain et une réflexion régulière pour garantir un apprentissage constant et être bien informés de tous changements ayant lieu qui affecteraient le projet ou le programme. Les plans de projet doivent être revus régulièrement avec les partenaires pour réaliser tous les ajustements nécessaires et les améliorations constantes au programme.

Outils : [Suivi du milieu urbain](#) et [Walk and Talk](#)

En raison de la complexité du milieu urbain, les employés doivent continuer à identifier les lacunes dans leur savoir local et élaborer des plans pour développer leur apprentissage dans ces domaines. L'outil [Inconnus connus](#) peut aider au processus.

Étape 8 : Comment effectuer la transition ensemble ?

Résultats additionnels de viabilité

- Les processus de prise de décision aux niveaux municipal et gouvernemental sont influencés par la participation de la communauté.
- Les politiques gouvernementales sont améliorées et ont un impact non seulement dans la zone d'impact du programme mais aussi plus largement sur les groupes vulnérables de toute la ville.
- La communauté gagne un sentiment de sécurité et de confiance sur la capacité de ses membres à travailler ensemble pour continuer à améliorer le bien-être des enfants.

Outil : À élaborer – [Liste des signes de transition](#) (comprenant des questions indicatives) pour les programmes urbains.

Annexe I : Projet préliminaire

Cette phase est facultative mais fortement recommandée dans un milieu urbain. Le Projet préliminaire est conçu pour traiter un seul problème touchant au bien-être des enfants dans le milieu urbain ciblé, comme l'eau, la santé, la gestion de la pollution, la sécurité, etc. Il permet de rassembler un groupe initial sur la base d'un problème dans un bidonville ou un milieu urbain fortement peuplé. Il permet également d'établir des liens avec les ONG et le gouvernement local.

Si les programmes ne voient pas la nécessité du Projet préliminaire, ils doivent passer à l'Étape 2 du Chemin critique et utiliser les conseils urbains de la section suivante.

Le Projet préliminaire est particulièrement recommandé pour les zones où un ou plusieurs des facteurs ci-dessous s'appliquent :

- Il s'agit d'une zone d'impact du programme fortement peuplée où il est difficile d'identifier une communauté avec laquelle commencer un programme de VM.
- Il s'agit d'une zone où il y a peu ou pas de relations entre VM et les parties prenantes locales et où VM n'est pas connue des parties prenantes clés, en particulier du gouvernement local.
- VM n'a pas encore obtenu la crédibilité requise pour commencer à entrer en contact avec les membres potentiels du groupe mobilisateur - comme cela est souligné dans le Chemin critique. (Ce peut être le cas dans un contexte de société civile faible ou forte).
- Il s'agit d'une zone où le capital social est faible ou bien où il est inhabituel pour les personnes de s'organiser collectivement en vue d'un changement social.

Les programmes urbains peuvent entreprendre un Projet préliminaire comme un moyen possible d'établir un contact et de faciliter le renforcement des relations avec les parties prenantes clés. Dans les milieux urbains, il y a souvent de nombreuses parties prenantes, de multiples communautés, de fortes densités de population et des difficultés concernant la disponibilité des parties prenantes potentielles en termes de temps. Étant donné tous ces facteurs, un Projet préliminaire peut faciliter l'introduction de VM aux parties prenantes clés et l'implication avec les communautés urbaines sur le site ciblé.

Le Projet préliminaire utilise le principe qui consiste à 'commencer petit' pour bâtir ou améliorer la participation et la coopération des parties prenantes en sélectionnant un problème spécifique très prioritaire du domaine du bien-être des enfants. Il doit permettre de renforcer les capacités locales à traiter le problème prioritaire.

Le Projet préliminaire peut aider à construire les conditions requises pour la mise en œuvre du Chemin critique. L'exemple ci-dessous (Schéma 3) est conçu pour avoir lieu après le diagnostic du programme et l'Étape 1 du Chemin critique et avant le processus de conception détaillé recommandé par l'Approche des programmes de développement de VM.

Résultats

- La confiance et des relations de collaboration solides entre VM et les parties prenantes clés, y compris les personnes en responsabilité telles que le gouvernement.
- Un problème communautaire identifié.

- Une communauté d'intérêt (fondée autour du problème choisi) constituée au sein de la zone d'impact du programme.
- L'approfondissement des connaissances du personnel de VM sur les communautés urbaines au sein de la zone d'impact du programme, en particulier des plus vulnérables.
- Des actions collectives donnant lieu à des résultats visibles, des réussites tangibles et une expérience positive.
- La mobilisation des ressources locales.
- L'augmentation de l'intérêt de la communauté et de sa capacité à traiter davantage de problèmes prioritaires qui ont un impact sur le bien-être des enfants.

Durée recommandée

12 mois – le Projet préliminaire doit être suffisamment court pour être un petit projet et suffisamment long pour obtenir les résultats mentionnés ci-dessus. Il est recommandé que la conception du microprojet soit réalisée avec les personnes et groupes intéressés avant la fin des deux premiers mois, afin de garantir que le projet profite de l'élan initial et que la mise en œuvre et les résultats se produisent rapidement après.

Exemples de Projet préliminaire sur le terrain

Bolivia – Implication de la jeunesse

Un projet à court terme soutenu par Vision Mondiale Bolivie s'est penché sur la participation et le développement des jeunes. Le projet incluait une série d'activités organisées par les jeunes, y compris la formation d'un comité des parties prenantes locales destiné à fournir aux jeunes un forum pour qu'ils puissent entrer en contact avec le gouvernement local et d'autres organisations.

Les jeunes ont également été formés pour être facilitateurs –c'est une 'brigade' de jeunes qui a animé l'exercice 'walk and talk' utilisé dans la communauté. Cela a permis aux employés et aux volontaires de voir de nouvelles priorités et attentes au sein de la communauté.

Enfin, les jeunes ont créé leur propre groupe social, avec son propre programme et sa propre identité. Les activités de ce groupe incluait l'organisation d'un championnat de football local pour aider les enfants à se connaître les uns les autres et la publication d'une lettre d'informations pour communiquer avec le reste de la communauté.

Les activités de participation et de développement des jeunes ont constitué la base d'un processus solide de diagnostic et de conception. Les initiatives des jeunes ont fini par couvrir trois projets ADP.

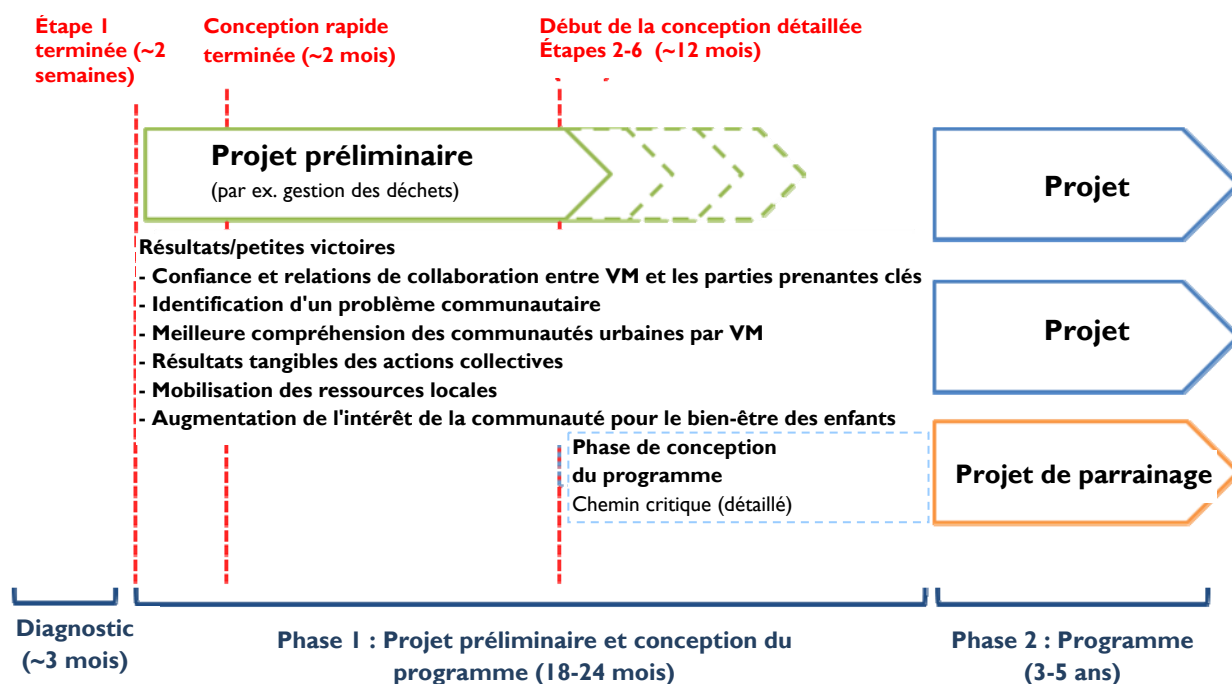
Bangladesh, Dhaka – Diminution de la pollution

Dans cet ADP urbain, un projet à court terme s'est centré sur l'amélioration des conditions environnementales par l'atténuation de la pollution. Le projet a été entrepris en partenariat avec le gouvernement local et incluait la provision d'ampoules à économie d'énergie, de véhicules pour la gestion des déchets et de gants, ainsi que la distribution de poubelles.

Un élément clé de ce projet est la création de réseaux et la collaboration avec les parties prenantes, par le biais de la formation de comités à l'échelle des services et des syndicats et du soutien aux 'groupes de pression' composés de membres de la communauté, de responsables locaux et de la société civile.

Ce projet à court terme sera intégré au projet de santé en cours.

Schéma 3. Projet d'entrée et calendrier possible



Processus et outils suggérés

Choix d'un problème prioritaire – La réunion des parties prenantes en milieu urbain organisée pendant la phase de diagnostic doit aider l'équipe des programmes à prendre conscience des problèmes prioritaires appropriés. Le problème choisi peut alors être utilisé pour rassembler les personnes et groupes intéressés (pour constituer une communauté d'intérêt voir l'[Amorce urbaine](#)) afin qu'ils agissent ensemble ou rejoignent une communauté d'intérêt lorsqu'il en existe déjà une.

Engagement avec les parties prenantes - Lorsqu'il y a peu de capital social et de capacité pour organiser la communauté, le problème choisi est utilisé pour rassembler et **mobiliser** les parties prenantes, les personnes ayant des responsabilités et les membres de la communauté intéressés.

Lorsqu'il y a un niveau plus élevé de capital social ainsi que des groupes ou réseaux existants, il peut être possible de **catalyser** les parties prenantes et les personnes ayant des responsabilités qui sont intéressées pour traiter le problème prioritaire. Alternativement, s'il y a des initiatives existantes au sein de la zone d'impact du programme qui traitent déjà le problème prioritaire choisi, il peut être possible de **rejoindre, renforcer et soutenir** ces partenariats.

Le problème choisi est utilisé comme moyen de mettre en place une version condensée du Chemin critique pour concevoir un petit projet. Lorsque c'est possible, VM doit profiter des relations communautaires établies par d'autres organisations, en demandant aux organisations avec une expérience crédible de faciliter les présentations avec les représentants de la communauté pertinents dans la zone d'impact du programme. Cela peut être utile pour identifier les membres de la communauté pouvant constituer un groupe de travail pour traiter le problème choisi.

Des questions directrices facultatives et les outils fournis ci-dessous peuvent être utilisés pour faciliter ou soutenir les actions de la communauté autour du problème choisi.

- **Étape 1 : Qui nous sommes** À partir de l'Étape 1, VM élabore son plan de communication en formulant sa préoccupation sur la manière dont le problème choisi a un impact sur le bien-être des enfants, toute expérience organisationnelle précédente dans la résolution de ce problème et tous les messages de communication requis pour gérer les attentes de la communauté.

- **Étape 2 : Qui vous êtes** Quelles parties prenantes sont déjà impliquées dans le traitement de ce problème choisi ? En quoi ce problème affecte-t-il les enfants et ceux qui sont les plus vulnérables ? Quelles zones sont les plus touchées par ce problème et doivent être considérées comme des cibles pour un microprojet ? Qui a le plus d'influence sur ce problème et quel type de relations existe déjà ? Qui est intéressé par ce problème ? Qui doit être impliqué dans un groupe de travail pour mobiliser les autres membres de la communauté à traiter ce problème de manière collective ?

Outil : Le [Guide des coalitions urbaines](#) peut être utile pour aider à explorer les relations existantes entre les différentes parties prenantes qui ont une influence sur le problème choisi.

Outil : [Identifier les partenaires urbains potentiels](#) peut être utile pour identifier les organisations/ groupes appropriés ayant un intérêt potentiel à être impliqués dans un groupe de travail.

Outil : L'outil [Cartographie des relations urbaines et des influences](#) peut être utilisé pour guider la discussion sur les degrés du pouvoir et de la force des connexions entre les parties prenantes ayant une influence sur le problème.

- **Étape 3 : Qu'est-ce qui est déjà à l'œuvre ?** Qu'est-ce qui a été fait précédemment ou est fait actuellement pour traiter ce problème ? Comment VM peut-elle s'en servir ? Comment le groupe de travail peut-il promouvoir une implication et une contribution plus actives de la communauté en faveur de la résolution de ce problème ?
- **Étapes 4-7 : Quoi d'autre peut être fait ? Qu'allons-nous accomplir ensemble ? Qui contribue à quoi ? Comment gérer ensemble ?** Quels ressources et réseaux locaux existants peuvent-ils être mobilisés pour répondre à ce problème ? Quelle approche le microprojet prendra-t-il pour traiter les racines de ce problème ? Existe-il des approches contradictoires dans le traitement du problème ? Comment les groupes de la communauté, les membres et les agences travailleront-ils ensemble en réponse au problème ? Quels risques doivent être gérés (prendre en considération les types de groupes et le nombre de personnes impliqués dans la réponse) ? Comment le personnel de VM peut-il contrôler la réponse, apprendre et continuer à améliorer la manière dont VM traite ce problème ?
- **Étape 8 : Comment effectuons-nous la transition d'un petit projet à un programme plus large ?** Comment les progrès réalisés sur le problème peuvent-ils être maintenus ? Existe-il des ressources locales suffisantes et des systèmes adéquats en place ? Est-il nécessaire d'élargir la réponse à d'autres zones ou la communauté est-elle prête à traiter d'autres problèmes prioritaires relatifs au bien-être des enfants ? Comment le Projet préliminaire conduira-t-il au processus de conception plus détaillé du Chemin critique ? Comment le Chemin critique profitera-t-il des résultats du projet préliminaire ?

Tirer parti du Projet préliminaire et passer à l'étape suivante

Lorsque les résultats du Projet préliminaire ont été obtenus, les programmes urbains peuvent envisager de passer aux Étapes 1-8 du Chemin critique et de s'engager avec la communauté dans une discussion plus large sur le bien-être des enfants et sur la phase de conception d'un programme.

Le Projet préliminaire peut être étendu et poursuivi pendant la phase de conception du programme. Cela dépend de son impact sur l'implication des parties prenantes et de la disponibilité des futures ressources. C'est une option qui peut être considérée par le personnel du programme et négociée avec le Bureau de Soutien.