

INSTITUT AFRICAIN DE MANAGEMENT APPLIQUEE (IAMA)



ETUDE DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DÉVELOPPEMENT

Master 2

Cours sur LA PLANIFICATION LOCALE

Rédigé par : Bienvenu Stéphane TOUMBI (IAMA, IRERIE, IPD)

André Adrian TOUMBI (Université de Montréal)

Pendant longtemps, l'espace local a été considéré comme un lieu d'application des décisions des politiques nationales : implantation d'infrastructures de transports, de santé, administratives... Dans beaucoup de pays, l'Etat pilote du développement avait en charge, à travers les plans de développement, de conduire les dynamiques sociales et économiques en vue d'une amélioration des conditions de vie des habitants.

La crise de 1981 en Afrique marque la fin d'une période marquée par l'existence d'un Etat fort et pourvoyeur de bien être aux populations. La mort de l'Etat providence a permis le développement de la société civile et surtout a permis la naissance sous la houlette des organisations internationales et des bailleurs de fonds d'un autre mode de planification fondé sur la participation. Aujourd'hui, le contexte a profondément changé. En quelques années, on est passé dans certains pays d'une lecture d'un espace local « passif », dépendant du bon vouloir de centres de décision extérieurs, à un espace local perçu comme pouvant être générateur de sa propre dynamique de développement en puisant dans ses capacités d'initiatives et d'organisation. Dans cette nouvelle lecture de l'espace local, les décisions en matière de développement sont prises ensemble par les acteurs locaux à travers des partenariats horizontaux ou territoriaux et les bénéficiaires sont au centre du processus car impliqués à toutes les phases du processus. Dans ce contexte, de développement participatif, la planification elle-même devient participative.

C'est de ce mode de planification que nous parlerons ici. Dans la suite de ce cours nous présenterons les généralités sur la planification participative locale, ensuite nous verrons la démarche et les outils de la planification locale et nous terminerons ce cours par l'analyse de quelques modèles de planification locale participative. Mais avant tout nous nous reviendrons sur l'intérêt du développement local.

1- Intérêt du développement local

Pourquoi se lancer dans une démarche de Développement économique Local (DEL) ? Cette importante question, posée par les membres du Réseau africain de développement économique local est au cœur d'un nouveau cadre de pensée pour le développement de l'Afrique.

La réponse est simple, car jusqu'à ce jour, les approches traditionnelles de développement n'ont pas toujours eu l'impact espéré. En effet, la tendance mondiale porte aujourd'hui vers la libéralisation des activités économiques : les réformes de stabilité macroéconomique soutenues par la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International (appelé le "consensus de Washington") en sont le parfait exemple. Ces réformes se sont avérées insuffisantes pour stimuler la croissance économique des pays à faibles revenus. Même si certaines de ces politiques sont considérées nécessaires, elles ne répondent pas aux besoins de développement économique des pays avancés et des pays en voie de développement.

Aussi, la mondialisation des activités économiques affecte les économies locales de plusieurs façons :

- Premièrement, l'augmentation du commerce ouvre les portes des marchés très éloignés.
- Deuxièmement, la mutation rapide du transfert de capitaux et l'augmentation des innovations technologiques accroissent la mobilité des activités économiques.

Cette mobilité est bénéfique pour certains pays et localités, au détriment de plusieurs autres. Plusieurs économies, et plus particulièrement celles d'Afrique, n'ont pas su exploiter et profiter de ces nouvelles mutations. On retrouve souvent à l'intérieur d'un même pays des régions avancées et d'autres qui accusent un retard plus important ; par ailleurs, ces régions possèdent toutes des besoins de développement différents.

Face à ces mutations, les systèmes développés et mis en place dans la plupart des économies africaines n'ont pas généré les progrès et résultats souhaités. Ces interventions micro-économiques ont souvent été exécutées

au niveau communautaire et basées sur des besoins d'infrastructures de base. Même si elles répondent aux besoins locaux, elles ne sont généralement pas viables et rarement reliées aux systèmes de gouvernance locale. Ces interventions sont souvent sectorielles répondant à des besoins immédiats d'infrastructures de base, mais fournissent rarement des améliorations durables au niveau de l'économie locale.

Puisque les approches sectorielles ou micro-économiques n'ont pas apporté les dividendes économiques prévus, il fut donc nécessaire de développer des approches de développement supplémentaires. F. Yatta et G Swinburn dans « Furthering the Local Economic Development Agenda in Africa » et le professeur Andres Rodriguez-Pose et Sylvia Tijmstra dans « Local Economic Development as an Alternative Approach to Development in Africa », présentent les raisons d'entreprendre le développement économique local en Afrique.

Pour ces auteurs, le Développement économique local (DEL) offre une approche de développement différente des approches plus traditionnelles. En effet, le DEL se concentre sur une région ou un territoire – il peut s'agir d'un quartier, d'une ville, d'un arrière-pays rural....

Les approches de DEL vont aussi au-delà des oppositions urbaines et rurales traditionnelles puisque l'approche territoriale couvre de façon naturelle les espaces ruraux et urbains qui sont économiquement dépendants.

L'objectif d'un DEL planifié de façon stratégique est d'être basé sur une compréhension solide de l'économie locale (ses forces, ses faiblesses et ses opportunités de développement). Ce développement peut prendre place à l'intérieur d'un cadre de gouvernance économique solide, par des partenariats entre des secteurs publics, privés et communautaires afin d'améliorer l'économie locale. Une fois le cadre de gouvernance établi et l'évaluation économique réalisée, l'étape suivante est de développer une stratégie répondant aux aspirations économiques locales. En travaillant de concert avec l'ensemble des acteurs locaux, des ressources physiques et

financières peuvent alors regroupées au sein d'un cadre démocratiquement justifié.

Le développement économique local bénéficie de sa proximité avec les communautés locales, afin de comprendre leurs besoins et leurs aspirations tout en étant conscient des politiques économiques nationales.

Une bonne gouvernance (du local au national) est nécessaire afin d'obtenir un développement économique social réussi.

2- Généralités sur la planification participative locale

Nous présenterons successivement la définition et l'objet de la planification locale, l'articulation entre les niveaux de planification et les limites de la planification participative.

2.1-Définition de la planification participative locale

Le mot planification est généralement utilisé pour désigner une méthode qui cherche à introduire des formes de rationalité dans les choix et les objectifs à moyen et long termes de la société. La planification du développement est l'ensemble des travaux (études, concertations, choix, décisions, mise en œuvre, suivi-évaluation) de la mise en œuvre des mesures et actions de développement. Les Plans, produits de la planification du développement sont différenciés par l'étendue (national, sectoriel, local) ou par la durée (court, moyen et long termes) et par l'implication ou non des parties prenantes aux différentes phases de la planification.

Ainsi, développer le territoire, à partir de ses atouts en impliquant toute la population, est la mission du développement local qui utilise comme outil privilégié la planification locale participative. La mission de cette planification est d'identifier et de formaliser les enjeux stratégique au niveau du territoire. La planification participative locale est généralement définie comme une approché concertée au cours de laquelle les populations locales identifient leurs problèmes, fixent des objectifs et mobilisent des moyens pour sa réalisation.

En d'autres termes, la planification locale peut aussi être assimilée à un processus dynamique à travers lequel les collectivités locales jouent un rôle central depuis la phase de diagnostic jusqu'à la validation des actions programmées. C'est la planification basée sur l'approche participative ; elle est dite aussi remontante parce qu'elle doit partir de la base, étant entendu que le point de départ de l'intervention, c'est la situation vécue par les acteurs locaux.

2.2- Objet de la planification locale

La planification dans sa généralité permet :

- o De définir avec précision les résultats à obtenir, car une planification bien faite permet de se fixer des objectifs
- o De réduire des incertitudes, car permet de prévoir les difficultés
- o De favoriser la réalisation des économies, car elle permet de réduire les coûts.
- o De simplifier la prise de décision, car elle permet d'identifier les informations nécessaires (objectifs, échéances, contraintes, ressources, ...) pour prendre rapidement et efficacement des décisions.

La planification décentralisée quant à elle, en plus des exigences de la planification classique, en impose d'autres liées à la participation. Elle doit être :

- o L'émanation d'une large concertation au niveau de toute la localité ou la région. Celle-ci impliquerait les populations, les leaders d'opinion, les élus, les ONGs et les services déconcentrés de l'Etat ;
- o Le reflet des besoins réels de la population. A ce titre elle doit respecter le principe fondamental de la planification par la base.

Aussi, elle doit :

- o Prendre en compte les besoins des Hommes et des Femmes
- o Impliquer les groupes vulnérables et tenir compte de leurs priorités
- o Prendre en compte les ressources locales (humaines, économiques et financières, naturelles)

- Prendre en compte les différents programmes sectoriels en cours d'exécution
- S'appuyer sur un partenariat fécond.
- Signalons toutefois que pour réussir, il faut respecter ce qui a été planifié.

2.3- Articulation niveau local, régional et national

La question principale à l'ère de la décentralisation et du développement local est celle de l'articulation des échelles de l'action. Deux traditions s'opposent ici : la tradition jacobine française et la tradition germanique et anglo saxonne de la subsidiarité.

2.3.1- Tradition jacobine

Le modèle jacobin, traditionnel en France, pose depuis la Révolution Française le principe du monopole de la nation et de l'état pour la définition du Bien Public. Comme l'indique son nom, la dé-centralisation est une démarche de haut en bas déléguant en quelque sorte la responsabilité de gérer le bien public à un niveau plus local.

2.3.2- Tradition germanique et anglo – saxonne de la subsidiarité

A l'opposé, la tradition germanique et anglo-saxonne de la subsidiarité pose en principe que c'est à l'échelle la plus locale que se définissent les confrontations d'intérêt d'où émerge la notion d'intérêt général, le traitement de ces questions à un niveau géographique plus élevé ne s'opérant qu'une fois constatée l'impossibilité de les traiter au niveau des communautés de base.

2.3.3- Subsidiarité active

Dans la nouvelle configuration du monde où les questions se posent simultanément aux différents niveaux, il faut inventer d'autres principes d'articulation des échelles. L'idée de subsidiarité active avancée par les européens par opposition à la subsidiarité pure est aujourd'hui à l'étude; c'est l'affirmation de la solidarité conjointe des différents niveaux de collectivité. L'idée fondamentale est que les liens entre les échelles

géographiques doivent se faire non sous forme d'obligations de moyens imposés d'en haut, mais sous forme d'obligations de résultats, ces obligations de résultats étant progressivement construites à partir de l'échange d'expériences locales.

2.3.4- Lien entre le local et le global

Toute réflexion sur la planification aujourd'hui doit nous le pensons, partir des liens entre le local et le global et développer des méthodes et des modes d'action qui assurent la dynamique de ces liens. Pour relier le local et le global, le slogan le plus populaire est : "pensons globalement et agissons localement". Même si de nombreux auteurs trouvent ce slogan simplificateur et à ce titre dangereux, pour nous, il reflète la situation présente où la mondialisation des problèmes oblige à les voir sur une dimension planétaire alors que seule l'action locale est susceptible de matérialiser les convictions par des pratiques. Cette manière de voir et de faire les choses est reproductible à l'intérieur d'un pays où les problèmes se posent au niveau national et ne trouvant de solutions qu'au niveau local.

Cependant le slogan inverse "penser localement, agir globalement" est lui aussi important. Comme la globalité des problèmes n'exclut pas l'infinie diversité des contextes et des cultures, on peut dire « penser localement » est efficace. Agir globalement parce que les clefs des défis d'aujourd'hui ne se situent pas seulement au niveau local mais dans la transformation d'un certain nombre de grands mécanismes de régulation tant au niveau national, sous régional qu'au niveau mondial.

Ainsi, dans le cadre de la décentralisation, si la société ne se donne pas une vision globale des valeurs auxquelles elle est attachée et un projet de civilisation, la somme d'actions locales bien intentionnées ne parviendra pas à être à l'échelle des mutations à entreprendre.

Les deux clefs de lecture sont essentielles pour le lien entre le local et le global.

La première est la complexité. Nous devons être capables de penser nos sociétés dans leur globalité, comme des systèmes complexes où les

dimensions écologiques, économiques, culturelles, institutionnelles et techniques s'entremêlent. L'approche globale d'un contexte local est un bon moyen d'aborder la complexité, de comprendre les liens entre les différents facteurs et de se préparer à une approche à une autre échelle. Pour utiliser un mot à la mode, nos réalités sont fractales, les systèmes à petite échelle sont structurés comme les systèmes à plus grande échelle: l'apprentissage de la complexité à petite échelle est le meilleur moyen de se préparer à l'aborder à une échelle plus vaste.

La seconde clef de lecture c'est le rapport, à tous niveaux, entre unité et diversité, entre interdépendance et diversité. A toutes les échelles, du village à la planète entière, il est question de parvenir à concilier l'interdépendance et le respect de la diversité.

2.3.5- L'articulation dans le contexte de la planification

Le développement local s'inscrit dans un contexte d'échelles spatiales et organisationnelles différenciées. Les activités se situent d'abord à l'échelle de l'exploitation familiale, des organisations paysannes, du village, et ensuite entre villages. Ces échelles élémentaires s'inscrivent elles-mêmes dans des contextes locaux plus larges : provinciaux, régionaux et nationaux. C'est la nature des actions à entreprendre qui détermine l'échelle d'intervention.

A cet effet, Katalyn Kolosy dans son article « Le développement local: réflexion pour une définition théorique du concept » souligne que les régions et les localités sont des échelons territoriaux du découpage juridique de l'espace national. Les régions jouent un rôle primordial dans la planification et dans l'aménagement du territoire. Leur impact sur le développement local est réel.

La région s'affirme dans les faits comme l'échelon de référence du développement industriel, de certains services, poste et transports notamment, comme niveau administratif de coordination et d'action.

L'intervention économique locale est donc considérée comme étant de la compétence de la région, à laquelle les départements et les communes auront vocation à s'associer.

Entre les enjeux nationaux et les réalités locales, la planification appuie les leviers locaux du développement, en faisant participer les acteurs locaux à l'élaboration du plan régional, et en aidant à la formulation de projets de développement local. Le contenu du contrat de plan répond à la volonté de traiter des problèmes de développement, même si cela ne correspond pas tout à fait à la distribution juridique des compétences.

2.4- Limites de la planification locale

Les organismes de développement et les hommes de terrain distinguent quatre niveaux de limites dans la mise en œuvre de la planification participative locale (PPL) :

2.4.1- Le faible niveau d'appropriation de la PPL par les acteurs locaux

Cette faiblesse du niveau d'appropriation se reflète à travers :

- o L'insuffisante maîtrise, par les élus, de la démarche de planification locale,
- o L'absence ou la faible prise en charge des frais liés à l'élaboration des PLD dans certains pays se traduisant par un manque d'intérêt des élus dans le pilotage du processus et réduisant ainsi leur marge de manœuvre dans le choix des prestataires sollicités;
- o La faible implication des associations et ONG dans l'encadrement et l'évaluation des plans locaux faute de compétences ou de moyens financiers.

2.4.2- Les problèmes liés à l'opérationnalisation de l'approche participative

On distingue entre autres :

- o Les difficultés liées à la mise en place des cadres de concertation notamment lors de la délimitation des CVD, du choix des personnes devant représenter les OCB et de leur prédisposition à assumer les tâches liées à la planification aussitôt après leur création ;

- Le dosage déséquilibré entre les acteurs locaux et les équipes externes lors du diagnostic, de la planification et de la programmation des activités prioritaires ;
- La prédominance d'outils conventionnels de planification difficilement accessibles aux communautés de base par rapport aux outils informels d'inspiration « participative » pouvant susciter une meilleure implication des populations ;
- La tendance à privilégier la « consultation » des acteurs locaux au détriment d'une « facilitation », du fait des contraintes de temps liées aux démarches participatives.

2.4.3- La précarité des actions liées au renforcement des capacités locales

Le processus de PPL a été mis en œuvre avec très peu de mesures d'accompagnement relatives :

- Au renforcement, en amont, des capacités des élus, des leaders des CVD et autres animateurs locaux dans les techniques et outils de planification du fait de leur faible niveau d'instruction, de leur déficit de compétence et de leur manque de formation ;
- A l'élaboration et à l'adaptation d'outils et de supports de communication devant soutenir les exercices de diagnostic, de planification et de programmation dans un contexte où la majorité des membres de la communauté ne sont pas alphabétisés.

2.4.4- La planification locale devrait être un outil de communication et de négociation

La volumineuse documentation de la planification participative et ses phases souvent plus techniques ne sont utiles qu'aux techniciens des services publics et des projets de développement que pour les élus locaux censés le maîtriser comme cadre de référence du développement local.

Pour qu'elle constitue un outil de négociation et de marketing, il est nécessaire d'en simplifier les outils et les supports afin que ceux-ci soient

accessibles aux communautés rurales en privilégiant leur caractère visuel et didactique.

3- Démarche et outils de la planification participative locale

Il sera question de présenter tour à tour la démarche et les outils.

3.1- Démarche

La planification quelque soit son type se fait entre deux temps :

L'état actuel (non confortable) et l'état futur (qu'on espère être meilleur).

Dans la situation actuelle, on analyse les problèmes existants et les solutions possibles, on arrête des stratégies et des actions à mener pour arriver à l'objectif fixé pour le futur.

La démarche de la planification peut être présentée comme suit :

- o Préparation de la démarche
- o Diagnostic
- o Elaboration du Plan
- o Mise en œuvre

Ce découpage est artificiel et n'a pour but que de permettre aux équipes d'encadrement d'avoir un véritable guide pour leur travail ; dans ces conditions, les phases ne sont que de véritables repères méthodologiques qui guident l'avancement du travail de planification.

3.1.1- La phase de préparation de la démarche

Comme le souligne si bien Karen Schoonmaker Freudenberger dans Droits fonciers et propriété de l'arbre et de la terre, avant de se lancer dans le travail de planification local, il faut effectuer un grand nombre de préparatifs importants.

Jacques BERTOME distingue trois étapes :

- o L'analyse approfondie de la demande
- o L'information des populations concernées par la démarche
- o Le diagnostic externe de la localité

3.1.1.1- Analyse approfondie de la demande

Cette phase est très importante car une analyse de l'origine de la demande et des objectifs à atteindre par la planification est absolument essentielle dans la mesure où elle permet d'éviter des conflits plus tard.

D'abord il est intéressant de savoir de qui émane la demande et quels sont ses attentes exprimées et non exprimées afin de juger des risques de dérapage qu'elles peuvent faire courir à la démarche. Les attentes peuvent sortir du cadre normal de travail de planification et concerner des tâches que ne maîtrisent pas l'équipe de planification ou encore elles peuvent ne pas être claires et comporter des points d'ombre. Cela arrive le plus souvent lorsque la demande émane des populations, car elle émane dans la plupart des cas d'une élite ou d'un chef qui donne ses attentes personnelles ou encore des responsables de groupes qui généralement. La demande comporte peu d'ambiguités lorsqu'elle émane des institutions.

Les motivations de la demande sont diverses et dépendent de son origine. Elles peuvent concerner la recherche d'un financement par les groupes locaux ou la mise en place des infrastructures publiques par les autorités locales. Dans chacun des cas, une analyse approfondie est nécessaire et peut aboutir à une planification.

Il peut aussi arriver que la demande concerne la conception d'une stratégie de développement local. Que cette demande émane de la localité, des institutions publiques ou des bailleurs de fonds, son analyse est simple.

3.1.1.2- Information des populations concernées

Cette information des personnes concernées est utile à deux niveaux :

D'abord elle est l'occasion idoine d'expliquer l'intérêt de la participation aux groupes de populations. De la bonne conduite de cette information dépend la forte implication des populations dans le processus.

Ensuite, lorsque la demande émane des personnes externes au groupe ou au village ou encore lorsqu'elle émane des institutions, il faut expliquer aux populations sur quoi porte la demande car cela évitera « les ont dit » ou des interprétations erronées de la demande. Alors qu'une demande émanant des populations ne pose pas toujours de problèmes d'interprétation.

C'est aussi l'occasion de discuter des objectifs de la démarche avec les populations. Dans la pratique, c'est au chef de village, chef de quartier ou notables qu'il faut commencer l'information. Il est conseillé de contacter tous les groupes locaux ou leurs responsables.

3.1.1.2- Le diagnostic externe de la localité

Ce diagnostic est réalisé par l'équipe sans la participation des populations.

Ce pré - diagnostic permet d'avoir une idée globale mais vraie de la situation du village ou du quartier. Cette connaissance permet à l'équipe de mieux cerner la réalité du village et bien conduire le processus ; car cette connaissance des réalités locales par l'équipe d'encadrement favorise le dialogue et renforce la participation.

L'information nécessaire est obtenue par trois sources possibles :

- L'observation visuelle du village ou du quartier et du paysage.
- L'entretien avec des personnes ressources de la localité (Chef de village, Notables, Autorités religieuses et traditionnelles).
- L'étude des documents (Monographies, rapports divers, cartes ...)

Cette information collectée par l'équipe sera organisée et analysée par l'équipe d'encadrement suivant ses logiques propres.

A ces trois étapes nous ajoutons une étape importante qui n'est pas expressément citée par Jacques BERTOME mais sans laquelle l'encadrement de la planification n'est pas possible : c'est la sélection de l'équipe et sa formation.

La constitution de l'équipe devra respecter les règles de la triangulation. Il importe de respecter un certain nombre de procédures pour assurer la qualité de l'information obtenue. Au moins trois points de vue doivent être pris en compte pour un même problème. Chacun d'eux doit être fiable du point de vue de la composition de l'équipe de chercheurs, les outils et les unités d'analyse.

- La composition de l'équipe de chercheurs : **équité**
 - Multidisciplinaire.

- Pondération par genre (homme / femme).
- Etrangers/ Locaux.
- Les outils : **simplicité, adaptation et partage**
 - les transects ;
 - les cartographies ;
 - les arbres à problèmes,
 - etc.
- Les unités d'analyse : **diversité**
 - Groupes / individus.
 - Homme / femme.
 - Jeunes / personnes âgées.
 - Leaders / non-leaders.
 - Des différentes couches économiques.
 - Locaux / immigrants.
 - Des différentes activités économiques.

La constitution de l'équipe peut intervenir aussi bien après l'analyse de la demande qu'après l'information de la population. Elle peut aussi intervenir bien avant comme première étape. C'est le cas où le consultant ne dispose pas d'une équipe d'experts, il devra recourir aux services d'experts extérieurs. Aussi, ce découpage de cette phase en trois étapes n'est pas une règle, car lorsque la demande émane des populations la deuxième phase n'est plus importante.

3.1.2- La phase de diagnostic et d'auto diagnostic par les populations

Il s'agit d'aider ou plus exactement d'assister la population dans l'identification des problèmes et la recherche des solutions à leurs problèmes. Cette phase est importante parce que devant permettre la création des conditions idoines de participation et d'implication des populations locales, participation nécessaire au bon déroulement du processus « Réflexion, Discussion, Identification des problèmes, Recherche de solution.

3.1.2.1- Objectifs de cette phase

La phase de diagnostic vise comme objectifs :

Objectif global

- o Elle cherche à associer et à impliquer les populations dans l'analyse de leur situation et dans la définition des solutions.
- o Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques généralement énoncés sont :

- o Créer des conditions d'une plus grande implication des populations à l'identification de leurs problèmes ;
- o Permettre la réflexion à l'intérieur des groupes de populations ;
- o Parvenir à un inventaire des problèmes et difficultés des populations ;
- o Parvenir à un constat mobilisation qui pousse les populations à s'engager dans le choix et la mise en œuvre des solutions.

3.1.2.2- Déroulement des réunions de réflexion

Le diagnostic participatif se déroule de la manière suivante :

- o D'abord, informer les populations des villages ou quartiers retenus dans le processus de la date et du lieu de la première réunion ainsi que de l'objet de cette réunion.
- o Ensuite entamer les réunions de réflexion avec les populations sur leurs problèmes. Ces réunions doivent commencer par un rappel des contenus des réunions d'information avec le chef, les notables et les autres autorités de la localité. La réunion de réflexion devra se faire avec les populations, l'équipe d'encadrement n'interviendra que pour amener les populations à aborder tous les champs ou aspects identifiés lors du diagnostic externe.

Dans certains cas une réflexion organisée avec toutes les populations semble souvent difficile à cause des us et coutumes dans les villages ou souvent à cause de l'effectif très important de la population. Dans ces cas on divise la population en groupes (Par sexe, par âge, par catégorie socioprofessionnelle...) et on organise la réflexion dans des groupes homogènes.

Cependant il est souvent conseillé d'organiser les deux : d'abord une réunion globale du village et ensuite des réunions de réflexion dans les groupes sur des thématiques concernant les groupes afin d'approfondir les réflexions commencées au niveau du village.

Il est aussi conseillé de continuer la réflexion avec des partenaires et personnes ressources extérieures au village toujours dans l'esprit de recueillir des informations complémentaires à celles données par les populations.

Nous avons présenté les principales étapes du diagnostic, il est important de notifier les domaines et les thèmes abordés lors de ce diagnostic. Il est important de signaler que les domaines et les thèmes dépendent de la localité et de son contexte particulier. Dans l'ensemble, les thèmes généralement abordées concernent :

- Les besoins du village ou des groupes : il s'agit des besoins primaires (alimentation, habillement, soins de santé, éducation des enfants,...) ensuite du niveau de revenu, des conditions de travail, de la culture et de la sauvegarde des traditions. Aujourd'hui, il est question avec le développement durable d'aborder aussi les problèmes liés à l'environnement tels que la coupe abusive du bois, le braconnage, la pêche avec les produits chimiques, ...et les questions d'équité et de justice sociale telles que la place des femmes, des jeunes et des étrangers dans la prise de décisions et leur participation au partage des richesses locales.
- Les besoins une fois exprimés, il est question de rechercher les causes et les conséquences de ces problèmes. Les causes internes et externes, directes et lointaines.
- Les réponses traditionnellement apportées à ces problèmes et les causes de leur échec.
- L'organisation sociale, l'organisation, la répartition et l'usage du pouvoir dans la localité.
- Les ressources disponibles, leur exploitation et l'organisation de la production.

- o Les solutions aux problèmes évoquées.

Le diagnostic établit, il est question de traiter l'information et de la mettre en forme.

3.1.2.3- La phase de traitement et d'interprétation de l'information

L'objectif global poursuivi par cette étape est selon Jacques BERTOME d'effectuer la synthèse de toutes les informations recueillies pour renvoyer aux groupes et aux populations concernées par le plan l'image presque parfaite de la réalité confuse dans laquelle elles vivent.

En ce qui concerne les objectifs spécifiques elles sont au nombre de quatre :

- o Etablir un état des lieux hiérarchisé et interprété, où figurent toutes les données de base nécessaires pour une intervention dans la région
- o Etablir un inventaire analytique exhaustif des problèmes et difficultés ainsi que des ressources et potentialités de la zone
- o Parvenir à un schéma explicatif de la réalité actuelle et de son évolution
- o Ordonner les informations et les mettre sous une forme pédagogique accessible aux villageois.

Dans la pratique, plusieurs canevas de classement, sélection, et interprétation des informations sont proposés. Nous proposons une synthèse qui constitue un simple guide. Selon les cas, il peut être modifié afin de saisir les situations particulières.

Le canevas proposé compte sept parties :

- o La première partie concerne l'occupation de l'espace et permet de mettre en évidence, les zones fortement peuplées et celles qui le sont moins. Cette occupation de l'espace fait ressortir les problèmes fonciers et la concurrence au niveau de l'utilisation des espaces entre les différentes activités des populations. Trois types d'informations sont à cet effet nécessaires :
 - L'environnement physique et les contraintes et potentialités qu'il présente

- L'occupation de l'espace par les populations pour l'habitat, l'agriculture, les infrastructures et autres formes d'occupation
 - Les infrastructures mises en place.
- La seconde partie concerne les systèmes de production et permet de mettre en évidence leur intégration, leur degré de modernisation, leurs performances, leur dynamique, leur degré d'extraversion, leur nuisance sur la population et leur degré de pollution de l'environnement.

Les données nécessaires pour cette analyse concernent :

- Les systèmes et techniques de cultures et d'élevage
 - Les autres activités de production
 - La destination de la production
 - La localisation des unités de production par rapport aux zones d'habitation.
- La gestion des ressources naturelles et le degré de destruction de l'environnement qui est la troisième partie de ce canevas, cherche à montrer comment les activités des hommes portent atteintes aux ressources naturelles et comment elles détruisent l'environnement.

Les informations nécessaires sont :

- Les modes et rythmes d'exploitation des ressources (forêt, Eau, faune, sol...)
 - Les modes de production agricole et destruction de l'environnement
 - La destination des ressources naturelles
- La quatrième partie est consacrée aux revenus des populations et à la génération de ses revenus par le système de production. Elle montre la contribution de l'économie locale à production des revenus et à la satisfaction des besoins individuels des populations, le degré d'intégration de l'économie locale...

Les informations nécessaires concernent :

- Le niveau des revenus et leur origine

- Le mode de couverture des besoins (autoconsommation, revenu du travail, rentes, les transferts...)
- La cinquième partie à trait à la situation sociale et permet d'apprécier le degré d'occupation des hommes et des femmes dans la journée et dans l'année, la répartition des ressources naturelles et des produits de l'exploitation des ressources naturelles entre les autorités décentralisées, la chefferie et les populations ainsi que entre les hommes et les femmes, les autochtones et les allochtones, les adultes et les jeunes.

Les informations classées ont trait à :

- L'accès aux ressources selon l'âge, le sexe, l'appartenance au groupe ou pas
- L'accès des populations aux revenus issus de l'exploitation des ressources naturelles
- Le degré d'occupation des hommes et des femmes dans la journée et l'année
- Les mouvements de population selon les saisons
- Le sixième point du canevas concerne les formes d'organisation de la population et montre le degré de mobilisation de celle-ci et les formes d'organisations dans lesquelles elles sont mobilisées. Il met aussi en évidence la qualité des partenariats entre les acteurs locaux. Les informations nécessaires concernent :
 - Le nombre et les types d'organisations ainsi que leur but
 - Les conditions d'adhésion à ces organisations
 - Les rencontres organisées avec la mairie, les organisations de la population

Le septième et dernier point du canevas concerne les spécificités de la localité qu'il faut mettre en évidence.

3.1.2.4- Restitution

Généralement les réunions de restitutions sont organisées avec toute la population afin de provoquer un débat ainsi qu'un début de conscientisation des populations qui sont face à leur contexte, à leur réalité,

à leurs problèmes enfin une volonté collective de réagir pour mettre fin à cette situation.

Pour mieux approfondir les résultats des réunions de réflexion, des restitutions de groupe peuvent être organisées après la grande restitution avec les populations.

Le bilan diagnostic étant une image de la réalité des populations, les informations à restituer doivent être claires et exhaustives et tous les points qui n'ont pas été traités doivent être soulevés. Ces informations doivent être enrichies par les données issues du diagnostic externe et seront susceptibles de modification.

3.1.3- La phase de l'élaboration du plan de développement et du programme d'urgence.

Il est ici question de définir les grandes lignes et le contenu du plan de développement et le programme d'urgence.

3.1.3.1- Elaboration de l'esquisse du plan

L'esquisse du plan est réalisée par l'équipe d'animation après l'élaboration d'un bilan - diagnostic avec les populations et la restitution des résultats du diagnostic auprès de ces populations et groupes.

Il peut arriver que certaines données recueillies lors du diagnostic avec les populations ainsi que certaines solutions préconisées n'aillent pas dans le sens des objectifs du développement local qui est l'amélioration maîtrisée des conditions de vie et de travail des populations à partir des besoins exprimés par ceux-ci ; alors dans ce cas, seules les solutions qui vont dans le sens des principes du développement local seront retenues.

Ces sept principes tels que présentés par Jacques BERTOME dans son livre « la Planification du développement local » sont les suivants :

- o Entretenir et augmenter le potentiel productif par une meilleure gestion des sols et des eaux
- o Accroître les performances des systèmes productifs pour mieux satisfaire les besoins des populations surtout les besoins de santé et de nourriture

- Favoriser une accumulation propre au profit de la collectivité pour lui donner les moyens de créer et renforcer les services communs, nécessaires pour la mise en œuvre des deux principes précédents
- Diversifier l'économie locale par une maîtrise plus complète des processus de production,
- Rechercher la diversification des activités en évitant leur accumulation dans les pôles susceptibles de créer un déséquilibre socio économique
- Répondre aux priorités agro écologiques et humaine
- Renforcer la capacité de gestion par une structuration de la société en organisations adaptées aux différentes fonctions de décisions, de coordination, d'information, d'appui, de formation technique ...

En réalité la phase d'élaboration du plan s'attache à analyser les perspectives d'évolution de la localité, à identifier les axes d'intervention et à définir les objectifs de développement. Ces objectifs sont par la suite traduits en actions concrètes.

Quatre étapes sont nécessaires dans l'élaboration du plan :

- Traitement des solutions : esquisse d'un plan et mise en forme pédagogique
- Restitution et discussion
- Formulation définitive du plan
- Restitution finale

3.1.3.1.1- Traitement des solutions : esquisse d'un plan et mise en forme pédagogique

Les propositions de solution et les informations nouvelles collectées lors de la phase de restitution sont organisées et priorisées suivant de nombreux critères dont :

- Les effets de la solution sont immédiats ou sont perceptibles à moyen ou long terme
- La solution concerne un village, plusieurs villages ou toute la localité

- o La solution exige peu, quelques moyens ou beaucoup de moyens
- o Etc....

De cette analyse des propositions se déduisent les objectifs, les orientations générales du plan pour toute la zone, et pour chacun des villages ou quartiers de la zone, les dispositions à prendre pour rendre possible la mise en œuvre, les actions à mener dans la localité ou dans les villages, les conditions d'accompagnement nécessaires des actions retenues et le partage du pouvoir entre les acteurs locaux.

Ces éléments constituent l'esquisse du plan et du programme d'urgence qui sont présentés sur des panneaux illustrés et des textes afin de faciliter la restitution.

3.1.3.1.2- Restitution et discussion

La restitution du plan et du programme d'urgence sera organisée en sous groupe et vise quatre objectifs :

- o Informer les groupes de populations et les partenaires extérieurs sur le plan
- o Recueillir des informations complémentaires et des propositions de modification pour que tout le monde puisse se retrouver dans le plan
- o Ré ouvrir le débat sur la négociation interne entre toutes les parties prenantes, chacune selon ses intérêts propres
- o Accréditer l'idée d'un consensus entre tous les groupes dans ce sens que le plan serve de Charte de Développement et que l'on se réfère à lui pour les choix et décisions ultérieures.

Cette restitution devra se faire dans le cadre des réunions avec les groupes de femmes, de jeunes et d'hommes, chaque groupe de son côté, et devra montrer l'intérêt, les avantages et les atouts de cette charte communautaire de développement

3.1.3.1.3- Formulation définitive du plan

Sur la base des informations complémentaires et des modifications proposées lors de la restitution, un plan définitif est rédigé. Ce plan qui précise le plan

d'urgence, insiste sur les conditions préalables et les mesures d'accompagnement pour la mise en œuvre du plan.

3.1.3.1.4- Restitution finale

Cette dernière restitution se fait à deux niveaux

D'abord avec les responsables de villages et de groupements professionnels ainsi qu'avec les élus

Ensuite avec les délégués paysans responsables du plan et l'ensemble des partenaires extérieurs.

Cette dernière restitution cherche à renforcer la crédibilité du plan auprès des partenaires comme document officiel auquel l'on devra se référer pour les décisions ultérieures et à présenter les modalités de mise en œuvre du plan d'urgence ainsi que les mesures d'accompagnement.

3.1.4- Phase d'exécution du programme d'urgence et du plan de développement

C'est la phase de réalisation du plan qui généralement commence par la création ou le renforcement des organisations locales afin qu'elles puissent maîtriser et gérer les opérations ou projets définis et aussi pour qu'elles puissent développer de réelles capacités de négociation. Tout ceci permet de renforcer le développement.

De même des commissions sectorielles locales sont organisées pour pouvoir transcrire dans la réalité, les intentions du plan. Ainsi, ces commissions devront définir les actions à mener et veiller à ce qu'elles soient mises en œuvre.

Il sera aussi question de mettre en œuvre ici une démarche participative de l'aménagement du terroir.

3.2- Outils

On distingue plusieurs catégories d'outils de planification participative :

3.2.1. Méthode reposant sur un atelier :

- Planification des projets par objectifs (ZOPP) :

La démarche de planification participative par le ZOPP vise à regrouper tous les intervenants à l'occasion d'ateliers et à établir les priorités et le plan de mise en œuvre et de suivi ;

- Evaluation – influence – contrôle (AIC) :

Cette technique repose aussi sur un atelier où les considérations liées aux facteurs sociaux, politiques et culturels sont mises en relief et sont examinées par tous les intervenants ;

- TeamUp :

L'approche team up met l'accent sur la constitution d'équipe dans le cadre de la méthode ZOPP et recourt à l'utilisation d'un progiciel (PC/TeamUp) se centrant sur la recherche orientée vers l'équipe, la conception de projet, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation pour les intervenants.

3.2.2. Méthodes fondées sur la communauté :

- Evaluation rurale participative (PRA) :

C'est une méthode/approche participative favorisant la conduite par la communauté elle-même de l'évaluation, de l'analyse et de la planification ;

- Estime de soi, force d'association, esprit d'initiative, planification de l'action et responsabilité (SARAR) est une approche participative visant à former les formateurs et les facilitateurs locaux en s'appuyant sur les connaissances locales pour renforcer les capacités locales.

3.2.3. Méthodes de consultation des intervenants :

- Evaluation de bénéficiaire (BA) est une approche qui recourt à l'étude systématique de la vision des bénéficiaires et des intervenants, afin de s'assurer que toutes les préoccupations sont entendues et intégrées à la politique et à la structure de projet ;

- Consultation systématique client (SCC) est un ensemble de méthodes visant à améliorer la communication au sein du personnel, des bénéficiaires directs et indirects et des intervenants de projets, des agences gouvernementales et des fournisseurs de services, afin que les projets et les politiques soient fondés sur la demande.

3.3- Types de planification participative locale

Nous ne présenterons que le PPO encore appelé PIPO ou ZOPP, la MARP et le FFOM ou SWOT

1ere méthode : LA PLANIFICATION DES PROJETS PAR OBJECTIFS (PPO)

Groupe URD

La problématique de la durabilité des impacts positifs des projets de développement entrepris dans le cadre des coopérations au développement reste posée. Nombreuses sont les pensées, les critiques et les remèdes proposés pour améliorer la qualité des interventions et la viabilité des produits qu'elles engendrent.

Fort de son expérience et consciente de la médiocrité des résultats des actions déjà entreprises, l'agence allemande d'assistance technique (GTZ) réagit pour proposer et adopter au début des années 80, un modèle systématique de planification des projets dans le but de remédier au problème majeur de la planification qui demeure « la préparation insuffisamment systématique des interventions ».

Cette méthode de gestion appelée ZOPP en allemand (Ziel-Orientierte Projekt-Planung), GOPP en anglais (Goal Oriented Project Planning) et PPO ou PIPO ou encore PPOO en français (respectivement Planification des Projets par Objectifs ou Planification des Interventions par Objectifs ou encore Planification des projets orientée vers les Objectifs), a pour fondement principal, l'approche du cadre logique et pour originalité d'établir des liens entre les moyens et les fins sur la base d'analyse préalable des causes et des effets grâce en particulier au metaplan (c'est la phase d'analyse).

Le PCM GROUP (2002) confirme nos propos en ces termes « dans les années 70 début 80, l'agence allemande de développement GTZ, consciente des faiblesses fondamentales du cadre logique, lui ajoute la phase d'analyse et y introduit la technique visuelle (panneaux muraux et cartons de couleurs, colle etc.) appelée metaplan ».

Les résultats obtenus avec cette méthode font qu'une grande partie de la coopération internationale l'utilise pour la planification des projets.

I – HISTORIQUE

1 – L'agence allemande d'assistance technique (GTZ)

Le Deutsche Gellsellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) ou Agence allemande d'assistance technique, est l'instrument de coopération technique de la république fédérale d'Allemagne.

En tant qu'agence gouvernementale, son rôle est de mettre en œuvre la politique de développement et de coopération technique internationale du gouvernement fédérale afin de contribuer à améliorer durablement les conditions de vie des populations dans les pays du Sud et de l'Est et de stabiliser leurs bases d'existence naturelle. Elle est actuellement présente dans 126 pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine ainsi que dans les pays en transition de l'Europe orientale et de la CEI.

Fondée en 1975, la GTZ a lancé au début des années 80, la technique de planification des projets par objectifs (PPO), où le cadre logique est un outil important.

2 – Origine et évolution de la PPO

Dans les années 80, la GTZ a élaboré et introduit la planification des projets par objectifs (ZOPP), un système de planification inspiré du "Logical Framework" (Cadre logique) provenant des États Unis.

Les aspects essentiels en étaient les méthodes de communication (ateliers, animation, visualisation) et de planification (analyse des parties concernées, des problèmes et des objectifs, schéma de planification du projet) dans le cadre d'ateliers interdisciplinaires réunissant les représentants des parties prenantes.

Dans les années 90, le canon de la méthode ZOPP a été assoupli (mais avec maintien des principes de communication) suite à des critiques lui reprochant un caractère pseudo-participatif et de ritualisation qui produisait des résultats difficiles à expliquer.

Le FIDA (2001) explique ces propos en notant que « Ces critiques ont incité la GTZ à redéfinir et assouplir la PPO en 1996. Elle est aujourd'hui vue comme

une orientation favorisant la qualité des processus de planification. Les procédures et instruments peuvent être choisis en fonction des exigences d'une situation donnée. D'autre part, on a réduit l'importance donnée à la planification dans les instruments de gestion des projets de la GTZ, compte tenu des difficultés rencontrées dans l'attente des processus de transformation sociale ».

De nos jours une grande partie de la coopération internationale utilise cette approche pour la planification des projets, y compris des grands organismes comme la Banque mondiale. Ce qui nous amène à conclure logiquement que cette méthode s'adapte aussi bien aux petits qu'aux grands projets. Grâce à la PPO et spécialement à la matrice de planification, dont la logique se retrouve dans tous les documents de projets pertinents, la GTZ est parvenue à rendre ses instruments de gestion des projets compatibles.

II – LES FONDEMENTS DE LA ZOPP

1 – Les principes de la PPO

Pour réussir la PPO, il est capital de savoir qu'elle se déroule avec un certain nombre de principes dont les plus importants sont les suivants :

- L'un des principes fondamentaux de la méthode PPO est celui de la participation. La PPO s'appuie en effet sur une démarche de planification participative, transparente et orientée vers les besoins des partenaires et des groupes cibles.

Selon le FIDA (2001), cette participation peut revêtir la forme d'ateliers, de consultations, d'analyses ou d'évaluations, d'utilisation des techniques de diagnostic participatif.

- La PPO implique un grand nombre d'intervenants dans la procédure et favorise la concertation entre acteurs afin de mieux énumérer et de contrôler les facteurs externes. Les groupes d'intéressés à consulter sont notamment les donateurs, les administrations nationales et locales, les organismes de tutelle et les organismes de recherche/vulgarisation, les ONG, les organisations locales et celles du secteur privé, les théoriciens/militants indépendants, les personnels d'autres projets en cours et, surtout, les bénéficiaires potentiels ou effectifs.

La GTZ (2002) souligne à ce propos que les principaux éléments des projets planifiés selon la PPO, sont élaborés sous une forme intelligible dans le cadre d'un travail en équipes avec les personnes concernées.

- Un autre principe de la méthode étant celui de la diversité des opinions. En effet, l'hétérogénéité des profils des représentants au sein des groupes formés pendant les ateliers, est un atout pour le débat et la discussion.

- La PPO est basée sur des techniques favorisant la communications continue entre les différents intervenants par l'intermédiaires d'une part de la phase d'analyse et d'autres parts par des outils comme la technique visuelle dite METAPLAN (techniques de communication utilisant des cartons de couleurs différentes, des feutres et de grandes feuilles de papier brun pour visualiser, analyser et mémoriser les idées et les informations émergeant lors d'ateliers)

2 – Les différents intervenants et leurs rôles

Le déroulement de la ZOPP nécessite la présence d'un animateur initié à la méthode. Cet animateur est généralement fourni par l'institution chargé de l'exécution du projet. Ces institutions sont pour la plupart des ONG.

L'animateur commence à initier les différents intervenants à la méthode à travers des ateliers de formation. La méthode PPO implique le concours de toutes les composantes sociales, administratives et partenariales pouvant avoir une relation avec le projet. Dans le contexte marocain, l'atelier regroupe en général les représentations suivantes :

- Représentation des habitants
- Représentation des membres associatifs
- Représentation de l'institution chargée de l'exécution (animateurs)
- Représentation de l'autorité locale
- Représentation du conseil Communal

Chacun de ces différents intervenants joue un rôle important dans les démarches préalables qui doivent aboutir au premier atelier durant lequel l'animateur procède à l'initiation du groupe à la méthode ZOPP.

Dans un contexte plus général et plus large, le FIDA (2001) précise que les groupes d'intéressés à consulter pour la PPO sont notamment :

- Les donateurs ;
- Les administrations nationales et locales ;
- Les organismes de tutelle et les organismes de recherche/vulgarisation ;
- Les ONG ;
- Les organisations locales et celles du secteur privé ;
- Les théoriciens/militants indépendants ;
- Les personnels d'autres projets en cours ;
- Surtout, les bénéficiaires potentiels ou effectifs.

3 - Les exigences de la méthode

La conduite d'un atelier de planification de projet par objectifs doit tenir compte des précautions suivantes :

- L'animation de la démarche PPO est très importante pour sa réussite. L'animateur doit être suffisamment expérimenté et doit maîtriser convenablement la démarche PPO. Il doit être également impartial. Pour cela, il est préférable qu'il ne soit pas impliqué dans le projet.
 - L'animateur doit disposer d'astuces pour gérer les conflits qui apparaissent pendant les ateliers. Dans tous les cas il doit éviter de donner raison, de juger ou de départager par une décision majoritaire par voix formelle.
 - L'animateur doit disposer de connaissances sur l'environnement du projet. Selon LAMBALLE et al. (2001), « pour conduire une démarche de planification participative, l'intervenant doit s'appuyer sur une connaissance approfondie de la région, de ses problèmes et de son potentiel. Il doit également bien connaître les groupes cibles, les pouvoirs formels et informels, les groupes d'intérêts, etc. ».
- Cela permettra de mieux comprendre les préoccupations des populations cibles et déceler les sous-groupes avec leurs intérêts spécifiques.
- Avec un nombre élevé de personnes, il faudrait constituer des groupes de travail avec 10 à 15 au maximum par groupe pour favoriser la participation de tous. Les groupes formés doivent être hétérogènes c'est-à-dire que tous les groupes doivent avoir les mêmes compositions sociales, administratives et partenariales.

III – LES DIFFERENTES ETAPES ET DEMARCHES DE LA PPO

La PPO est très populaire dans le domaine de la planification des projets de développement mais en réalité, la maîtrise de la démarche n'est pas évidente au sein des agents de développement.

Pour cela nous avons essayé de résumer en une page, le déroulement de la méthode afin de contribuer) à la compréhension de la procédure que l'on a souvent tendance à craindre ; se disant qu'elle est réservée au spécialistes.

1 – Les Objectifs de la PPO

Comme nous l'avons noté précédemment, la méthode PPO est une dérivée de la méthode du cadre logique combinée à une phase d'analyse participative. Ses principaux objectifs selon LAMBALLE et Al. (2001) sont les suivants :

- Déterminer les problèmes réels ;
- Fixer des objectifs clairs et réalistes ;
- Planifier avec la participation des différentes parties ;
- Améliorer la coopération et la communication entre les différentes parties ;
- Délimiter les responsabilités des parties ;
- Fournir une base pour suivre et évaluer.

Pour atteindre ces différents objectifs, la démarche PPO s'organise en deux phases :

- La phase d'analyse ;
- La phase de planification.

2 – La phase d'analyse

2.1 - Analyse de la situation de départ

Cette analyse a pour objet de faire un état sur la situation qui prévaut avant l'installation du projet. Elle décrit la situation dans laquelle s'inscrit le projet en mettant l'accent sur le problème, l'environnement du projet ainsi que les différentes parties concernées. Elle décrit également les facteurs ayant une incidence déterminante sur la situation rencontrée sur place tout en faisant ressortir les avantages que la résolution du problème pourra procurer.

2.2 - Analyse de la participation

L'analyse de la participation est l'identification des groupes d'intérêts par rapport au champ d'intervention au sein de la zone concernée.

ZANA (2003) donne plus de précisions en écrivant que l'analyse de la participation suivant la PPO consiste à donner un aperçu de tous les individus, groupes, organisations,...etc. qui ont un quelconque rapport avec le projet et identifier les intérêts et les attentes des personnes et groupes susceptibles d'être importants pour le projet.

Il est important de s'assurer si les différents groupes identifiés sont homogènes. En effet les groupes sont souvent composés de sous-groupes ayant des aspirations différentes qu'il faut ressortir.

Après avoir dégagé les différents groupes en rapport avec le projet, il faut préciser si les différents groupes sont concernés ou pas par la future intervention. Le tableau suivant est très pratique pour cette tâche.

TABLEAU N° 6 : Tableau d'identification des groupes concernés

LES GROUPES ET INSTITUTIONS INTERVENANTS	CONCERNES	NON CONCERNES
La Population <ul style="list-style-type: none"> - Les paysans <ul style="list-style-type: none"> • <i>Autochtones</i> • <i>Immigrés</i> - Les femmes - ... etc. 		
Les vulgarisateurs		
Les autorités locales		
Les bailleurs de fonds		
... etc.		

Cette première étape fondamentale et déterminante pour la suite, permet d'identifier tous les acteurs qui peuvent jouer un rôle dans le projet (direct, indirect, positif ou négatif). On analyse ensuite quels sont les intérêts, les tâches, les faiblesses de chacun.

Dans la plupart des cas, l'analyse de la participation et l'analyse de la situation de départ sont réalisées conjointement. C'est pour cette raison que l'on peut remarquer dans certains documents que l'analyse de la participation fait partie intégrante de l'analyse de la situation.

Pour rendre plus agréable l'analyse de la participation, plusieurs tableaux sont disponibles parmi lesquels l'on peut trouver le suivant :

TABLEAU N°7 : Le tableau d'analyse de la participation

LES GROUPES ET INSTITUTIONS INTERVENANTS	Intérêts	Tâches	Potentialités	Attentes	Craintes
La population					
Les autorités locales					
Association ou coopérative					
Les structures administratives					
L'ONG					
Les bailleurs de fonds					
... etc.					

2.3 - Analyse de problèmes

C'est l'identification au cours d'un atelier, de tous les problèmes qui se posent dans le champ d'intervention du projet. Ces problèmes sont ensuite hiérarchisés et reliés par des liens de causalité.

Il s'agit d'écouter les différents groupes et de sélectionner le problème qui entre dans notre domaine d'intervention. La chaîne des " pourquoi " permet ainsi de creuser la problématique, d'identifier les causes premières et d'aller au fond des choses. Cette démarche aboutit à l'élaboration de l'arbre des objectifs.

Selon l'AGCD (1991), l'analyse des problèmes est une démarche méthodologique qui permet :

- D'analyser une situation problématique existante ;
- D'identifier et de hiérarchiser les problèmes ;
- De visualiser les relations causes-effets dans un diagramme dit arbre des problèmes.

Cet arbre se présente de telle sorte que le tronc est le problème central. Les branches et les sous-branches sont les effets, et les racines, les causes de la situation. Le schéma suivant donne un aperçu sur la présentation de l'arbre des problèmes. Nous n'avons pas voulu représenter les branches et sous

branches ici puisque qu'elles ne présentent pas un intérêt majeur dans la recherche des stratégies.

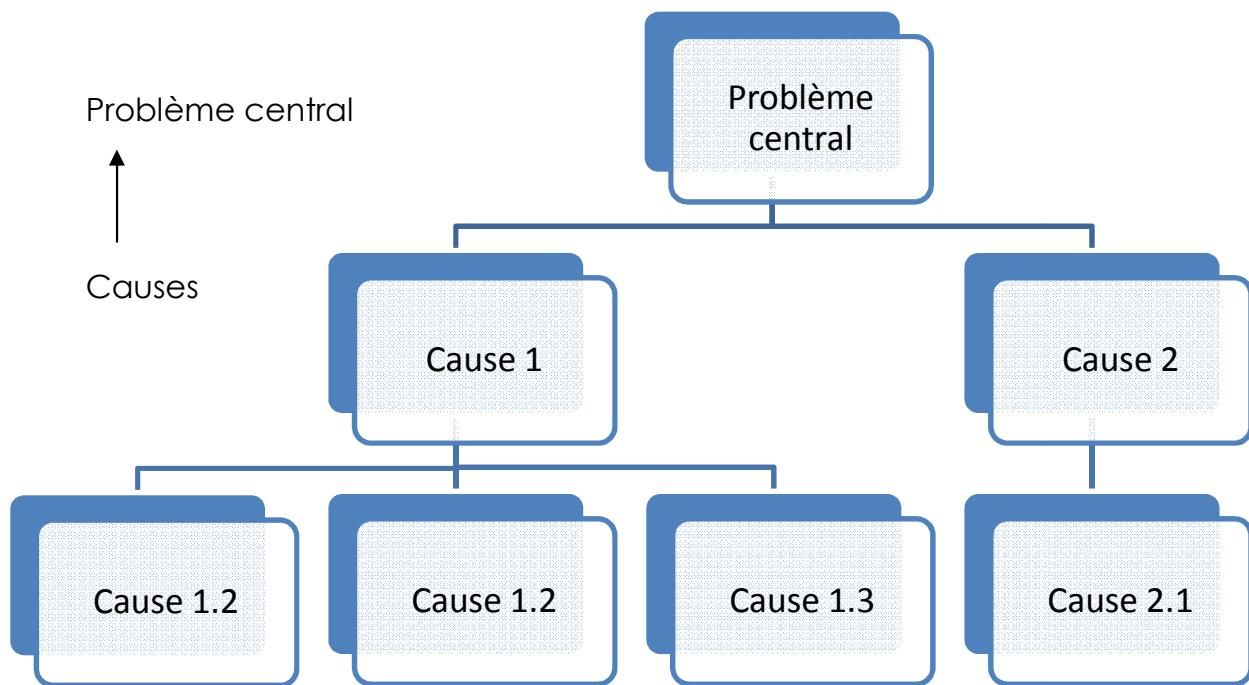


Figure 1 Arbre de problèmes

2.4 - Analyse des objectifs

L'analyse des problèmes est une description anticipée de la situation qui prévaudra lorsque les problèmes seront résolus. Cela est possible grâce au diagramme des objectifs qui n'est qu'une traduction en terme positif de l'arbre des problèmes.

Chaque problème énoncé comme cause ou comme effet, est transformé en situation positive. Si l'analyse des problèmes est correcte, on devrait retrouver une cohérence dans la relation de cause à effet, devenant une relation moyens-fins.

Selon AGCD (1991), cette démarche permet :

- De décrire la situation future qui sera atteinte après résolution des problèmes;
- D'identifier et de hiérarchiser les objectifs ;
- De visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme dit arbre des objectifs.

Comme l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs se présente de telle sorte que le tronc est l'objectif central. Les branches et les sous-branches sont les fins, et les racines les moyens (cf. SCHEMA N°5).

NB : toutes les relations causes à effets ne sont pas systématiquement traductibles en relations moyens-fins. Si la transformation provoque des aberrations sur le plan éthique et pratique, il faut trouver une formule de remplacement ou reprendre le problème tel qu'il est. Ainsi de l'arbre des problèmes ci-dessus correspond l'arbre des objectifs ci-après :

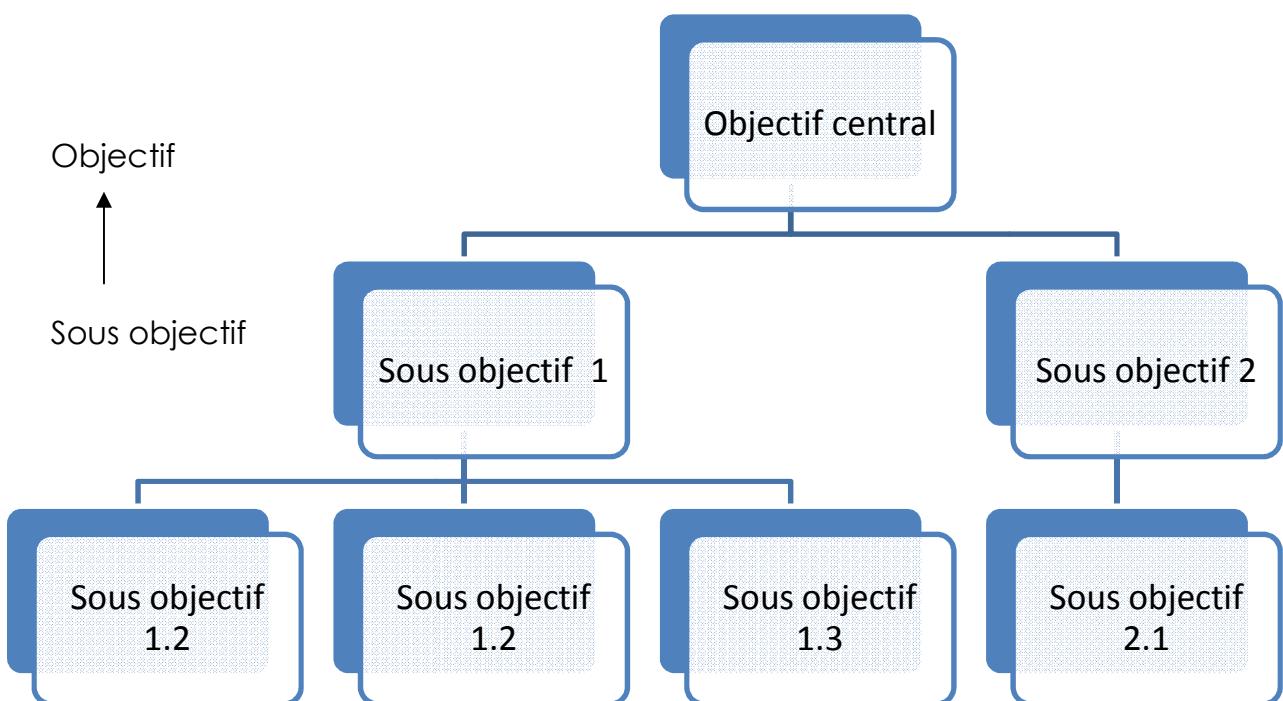


Figure 2 Arbre des objectifs

2.5 - Analyse des alternatives

Cette stratégie a pour objectif principal de déceler un ensemble d'objectifs cohérents qui pourraient constituer une stratégie d'intervention

Il s'agit de décider à partir du diagramme des objectifs, de quelle façon l'on va attaquer la problématique pour que le projet soit réalisable. A l'issue de cette étape, on doit disposer de tous les éléments nécessaires pour établir le cadre logique du projet.

L'AGCD (1991) précise que cette étape permet :

- D'identifier les différentes stratégies possibles pour atteindre un objectif global ;
- De choisir la stratégie à adopter par l'intervention future à laquelle on s'intéresse.

Selon ZANA (2003), quand l'on se trouve face à plusieurs stratégies, il faudrait orienter les choix en fonction de d'un certains nombre de critères dont les plus importants sont :

- La disponibilité des ressources financières et humaines ;
- Les intérêts pour le groupe cible et l'intérêt du groupe cible ;
- Les effets négatifs et produits induits ;
- La priorité de la politique du développement ;
- L'adéquation de la stratégie avec les exigences des bailleurs de fonds.

3 - Etape de planification du projet

Le processus de planification et d'élaboration du SPP ressemble beaucoup à la méthode d'élaboration du cadre logique étudiée dans le chapitre précédent (cf. chap. I). Les différences fondamentales observées sont d'ordre terminologique. Par exemple, au niveau de la PPO, le cadre logique est désigné par SPP (schéma de planification participative). L'objectif spécifique est désigné par « objectif du projet ».

Sur le plan méthodologique, La PPO donne plus de précision dans les différentes phases d'élaboration du cadre logique en utilisant les termes « planification stratégique » et « planification opérationnelle ».

La planification stratégique désigne la détermination des différents niveaux d'objectifs et des logiques verticales et horizontales qui permettront de donner plus de chance de réussite au projet. La GTZ (2002) la définit plus clairement en notant que la planification stratégique vise à définir des objectifs d'un commun accord et à formuler des hypothèses de développement (chaînes de prestations et d'effets supposées) nécessaires à la réalisation des objectifs.

Cette planification stratégique est en réalité le remplissage de la première et de la dernière colonne du SPP (c'est-à-dire la colonne de la logique d'intervention et de celle des hypothèses).

Nous soulignons dans le même ordre que la planification opérationnelle est le remplissage de la deuxième et de la troisième colonne du SPP (colonne des IOV et des SMV) ainsi que la spécification des responsabilités et d'un planning. La GTZ (2002) précise en effet que dans la planification opérationnelle, les acteurs conviennent des mesures concrètes et des ressources à mettre en œuvre (qui fait quoi, quand et avec quelles ressources ?).

3.1 – Elaboration de la SPP ou cadre logique

La méthodologie d'élaboration du schéma de planification du projet (SPP) est identique à celle du cadre logique décrit dans le chapitre précédent. Pour cela, nous noterons les points essentiels en évitant de revenir sur les détails de cette tâche.

L'étape de planification se fait en suivant la logique suivante (cf. Ch. I pour plus de précisions) :

- Détermination de la logique d'intervention ;
- La formulation des hypothèses ;
- Les indicateurs objectivement vérifiables ;
- Les sources et moyens de vérification ;
- Les conditions préalables.

La définition de chacun de ces termes étant accessible au chapitre précédent, nous aborderons dans cette partie, leurs procédures de détermination.

3.1.1 - Détermination de la logique de l'intervention

Elle consiste à la détermination des différents niveaux d'objectifs de la colonne de la logique d'intervention, c'est-à-dire l'objectif global, l'objectif spécifique ou objectif du projet, les résultats et les activités).

- Pour identifier l'objectif global, on choisit à partir de l'arbre des objectifs, un ou plusieurs objectifs situés au plus haut niveau de la hiérarchie et qui décrivent des bénéfices durables pour la société. Cet objectif se situe en amont d'un ensemble de chaînes.

- Pour identifier l'objectif spécifique, on choisit dans l'arbre des objectifs, l'objectif ou les objectifs) qui se situent en amont de la chaîne et qui

décrivent des bénéfices durables pour les groupes cibles.

- Pour identifier les résultats intermédiaires, choisir selon la logique moyens-fins, les objectifs qui mènent à la réalisation de l'objectif spécifique. Ces objectifs deviennent dès lors des résultats. Il est possible d'ajouter d'autres résultats en cas de nécessité.
- Pour identifier les activités, choisir dans l'arbre des objectifs ceux qui, selon la logique moyens-fins, mènent à la réalisation des résultats. Ces objectifs étant des actions, on utilise donc des verbes pour les exprimer. Il est également possible d'ajouter certaines activités suite à des concertations avec les autres concernés. Et pour terminer, il est important de numérotter les activités et les résultats dans un ordre successif et logique.

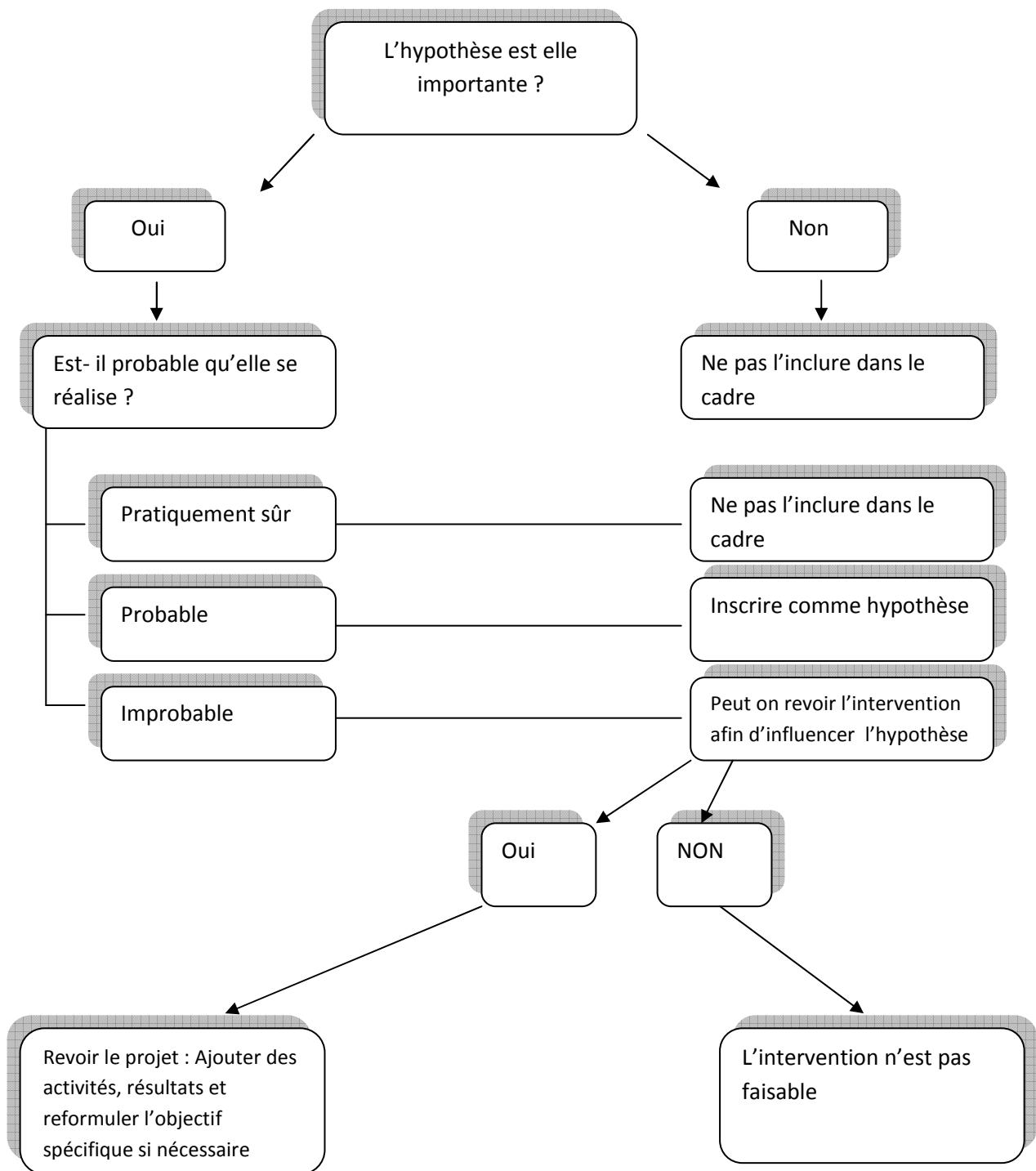
3.1.2 – Détermination des hypothèses

La détermination des hypothèses consiste à identifier à partir de l'arbre des objectifs, les objectifs non inclus dans la logique de l'intervention mais importants pour la réalisation de celle-ci.

Il est important d'identifier d'autres hypothèses, s'il en existe, car la réussite du projet en dépend fortement.

Le schéma suivant est très pratique et couramment utilisé pour évaluer dans quelle mesure chaque hypothèse identifiée est importante pour la réussite du projet :

Figure 3 Vérification des hypothèses



- 1- Les hypothèses retenues (probables) sont exprimées en termes de situation recherchée puis insérées à leurs justes niveaux dans les dernières colonnes de la matrice de planification.

3.1.3 – Détermination des I.O.V.

La détermination des I.O.V consiste en une description opérationnelle des objectifs du projet. Les facteurs décrits sont la qualité, la quantité, le groupe cible, le temps et la localisation. L'UE (2001) estime qu'ils permettent d'analyser les chances de réalisation des objectifs, et sert de base au système de suivi du projet. On les détermine pour les objectifs globaux et spécifiques ainsi que pour les résultats.

Pour déterminer aisément les IOV, il convient de se poser les questions suivantes : quoi ? Pour qui ? Combien ? Comment ? Quand ? Où ?

Il existe également un schéma de détermination des IOV que nous vous proposons de consulter au niveau des annexes (cf. Annexe No 6).

3.1.4 - Détermination des sources et moyens de vérification (SMV)

Elle consiste à indiquer les sources d'information fiables qui prouveront que les objectifs ont été réalisés. Cette vérification se fait en se référant aux I.O.V préétablis.

Ces sources d'information sont généralement des rapports, des résultats d'études (enquêtes, observations, entretiens...etc.).

La détermination des SMV doit tenir compte de certains critères comme l'accessibilité, la spécificité et la fiabilité de la source d'information. Il est important de préciser par ailleurs les formats, le lieu et le moment de parution.

3.2 – Finalisation du SPP

Nous avons désigné par « finalisation du SPP », les étapes d'identification des moyens, des coûts d'intervention, du calendrier des ressources et du planning des activités.

3.2.1 – Détermination des moyens

Dans les projets de développement, les moyens désignent l'ensemble des ressources humaines, partenariales, financières et matérielles grâce auxquelles l'intervention va pouvoir exécuter ses activités. On peut résumer l'ensemble de ces moyens en deux groupes, à savoir les moyens humains et les moyens physiques. Les moyens physiques regroupent à leur tour, les moyens d'investissement (les moyens pour lesquels un amortissement est à

prévoir) et les moyens de fonctionnement (les moyens périssables c'est-à-dire qui sont utilisables une fois seulement).

La détermination des moyens s'effectue en général en distinguant les moyens spécifiques (qui sont les moyens nécessaires pour chacune des activités résultant du cadre logique) et les moyens globaux (les moyens liés aux activités d'appui et de gestion non formulés dans le cadre logique).

3.2.2 – Détermination des coûts

Les coûts sont les traductions en terme financier de tous les moyens (UE, 2001).

L'estimation des coûts doit être le plus complet possible. Chaque détail engendrant des frais, doit être pris en compte. Pour faciliter cette tâche, les activités ainsi que leurs incidences financières doivent être connues et détaillées.

En réalité, la détermination des moyens et des coûts se font toujours conjointement pendant l'instruction du projet. Les résultats de cette étude sont rassemblés dans un tableau appelé communément calendrier des ressources.

3.3 - Le planning des opérations

Le planning des opérations ou calendrier des activités ou plan des activités ou encore de réalisation, définit les activités à entreprendre pour réaliser les résultats et contribuer à la réalisation des activités du projet.

Selon ZANA (2003), les activités sont décrites dans une colonne, et la période divisée en sous-période est indiquée dans une rangée à la hauteur des activités correspondantes. Le plan peut être utilisé pour mieux déterminer les responsabilités et/ou les contributions de chaque intervenant par activité planifiée.

Toutes les informations des calendriers des ressources sont souvent résumées sous forme graphique appelée « Gantt Ghart » en anglais ou diagramme de Gantt.

Le tableau suivant est un exemple de calendrier des activités s'étalant sur une période d'une année :

TABLEAU N° 8 : Exemple de calendrier des activités

LES ACTIVITES	LES MOIS												LES GROUPES CONCERNES			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Femmes	Assoc.	...	ONG
Résultat	*						*						*	-	-	-
1.1 Activité	*						*						-	*	-	*
1.2 activité		*	*	*	*	*	*	*					-	*	-	*
Résultat 2	*	*											*	*	-	-
2.1 activité	*	*	*	*									*	*	-	-
2.2 activité	*	*	*	*									*	*	-	*
2.3 activité		*	*	*				*	*				-	*	-	*
... etc.																

3.4 - Le schéma de planification des projets (SPP) et vérification finale de la matrice

Après toutes les étapes sus - mentionnées, l'on doit disposer de tous les éléments nécessaires à l'élaboration de la matrice. La vérification finale consiste à tester où à vérifier si tous les aspects importants ont été pris en compte comme il le faut. Cette vérification doit faire de préférence par des personnes autres que celles qui ont élaboré la matrice.

Les éléments que l'on vérifie le plus souvent sont : la logique verticale, la représentativité des IOV et des SMV, la véracité des hypothèses, la probabilité de réussite du projet sans oublier de vérifier si l'idée du projet répond aux critères et aux priorités des bailleurs.

Après cette phase de vérification vient la phase de recherche de financement. Pour cela, il est vivement conseillé de ne pas présenter la demande à un seul bailleur de fonds et attendre, il faudrait déposer la demande auprès plusieurs bailleurs de fonds en étant informé au préalable sur son identité, son domaine d'intervention et ses priorités.

IV – AVANTAGES DE LA PPO

1 – Les atouts de la méthode

Hors mis la phase d'analyse qui précède l'élaboration du SPP, les avantages que procure la PPO par rapport aux autres méthodes disponibles, sont

multiples. Selon ENDA Maghreb (1998), les atouts de la méthode PPO s'articulent autour des deux points suivants :

- Elle permet de parvenir à des définitions claires et à une compréhension commune des problèmes ;
- Elle permet de définir en commun et clairement les moyens et les objectifs du projet

En effet il faut souligner que:

- La méthode PPO offre la possibilité aux représentants des acteurs les plus importants, de participer et de s'exprimer pendant les ateliers. Cela permet d'aboutir à une compréhension commune de la problématique ;
- La PPO prend en compte les idées et les opinions de tous les acteurs, et permet d'aboutir au montage d'un projet commun, suite à des débats et à des négociations qui visent l'intégration entre les différents acteurs qui, le plus souvent ont des intérêts divergents.
- La PPO dispose de techniques et d'outils de communication qui facilitent la communication entre intervenants qui n'ont pas toujours des mêmes niveaux d'instruction.
- ENDA Maghreb (1998) affirme à ce propos qu'avec la PPO, le travail se fait avec des cartes mises sur des affiches, de manière à ce que toutes les opinions soient retenues. Cela permet une transparence complète du processus de planification, et met en valeur le travail de groupe car tout le monde sait pourquoi on est arrivé à tel ou tel objectif.

Et enfin, selon l'AGCD (1991), la PPO n'a qu'un avantage ; celui d'aider les personnes chargées de l'instruction d'une intervention, à mieux structurer et formuler leur réflexion et à s'exprimer d'une façon suffisante, claire et standardisée.

2 – ZOPP et cadre logique

Les relations qui existent entre la PPO et le cadre logique sont des relations de « paternité » et de « filiation » ; le cadre logique étant le père. En effet, la PPO a été mise au point suite à des remarques sur les faiblesses et défaillance du cadre logique. On peut dire que la PPO est une version améliorée de l'approche du cadre logique pour la gestion des projets de développement.

Parmi les témoignages qui fusent à cet effet, nous avons noté les suivants : Le PCM Group (2002) cite à ce propos : « Au début des années 80 (fin 70), l'agence allemande de développement GTZ, consciente des faiblesses fondamentales du cadre logique, lui ajoute la phase d'analyse et y introduit la technique visuelle (panneaux muraux et cartons de couleurs, colle etc.) appelée metaplan, pour donner le ZOPP.

Le même PCM group (2002) continue en notant que : « la GTZ, instrument de la coopération allemande a, quant à elle, développé une méthodologie (la ZOPP) qui permet d'aboutir au Cadre logique à partir d'un processus comprenant cinq étapes bien définies (analyse de la participation, analyse des problèmes, analyse des objectifs, analyse des alternatives, Schéma de planification du projet ou Cadre logique). »

GASPER (1999) quant à lui souligne que le ZOPP, né en Allemagne dans les années 80 est un prolongement de la méthode du cadre logique né au Etats-Unis dans les années 70.

V – LES LIMITES DE LA PPO

La PPO a lui aussi connu des critiques depuis son apparition dans les années 80. On lui reprochait diverses faiblesses dont les plus importantes sont :

- Au début des années 90, les ateliers PPO ont été critiqués pour leur caractère souvent artificiel (ou pseudo - participatif), et on a objecté que la focalisation sur les problèmes, négligeait une évaluation réaliste des possibilités, et que toute la procédure PPO s'était transformée en un rituel produisant des résultats difficiles à appliquer dans le monde réel (FIDA, 2001).
- En parlant des faiblesses de la PPO, ENDA Maghreb pense que « La logique d'analyse cause à effet, peut de part sa rigueur intellectuelle, être inaccessible à certains acteurs. Cette démarche pourrait également être trop étroite pour certains, trop rigoureuse et carrée... »
- La PPO n'offre pas de remèdes magiques. Les ateliers sont plutôt un point de départ pour une exécution plus efficace des actions de développement. A ce propos, l'AGCD (1991) pense que si la PPO est appliquée dans le cadre d'une mauvaise politique ou avec des règles erronées, elle indiquera les

incohérences et les lacunes, mais ne mettra pas une nouvelle politique ni des nouveaux critères en place.

VI- CONDITIONS D'UTILISATION

1. COMPETENCES REQUISES

Dans les années 80, la GTZ a formé des « armées » d'animateurs PIPO. La connaissance de la méthode est importante mais les compétences suivantes nous semblent tout aussi primordiales :

- Compétences en animation / concertation pour pouvoir tenir compte des points de vue des différentes parties prenantes,
- Rigueur et capacités de synthèse pour traduire les interventions des participants,
- Connaissance des contextes d'interventions pour pouvoir décoder certains non-dits au cours des ateliers.

2. TEMPS INDICATIF NECESSAIRE POUR SON UTILISATION

Il est souhaitable de disposer de 3 à 4 jours pour développer l'exercice dans son ensemble. Ce temps ne tient compte que du temps de l'atelier. Un temps supplémentaire est nécessaire pour identifier les parties prenantes, et diagnostiquer

la problématique du projet / programme. Cette approche peut être utile tout au long du cycle du projet /programme.

3. COUT

Les coûts de l'utilisation sont essentiellement liés aux frais d'organisation des ateliers, et aux coûts des compétences humaines. Un minimum de formation (critique) sur ces outils semble indispensable.

CONLUSION

A travers cette étude sur la PPO, Il est très important de savoir que la PPO n'est qu'une méthode et rien de plus. Elle est comme une molécule qui réagit avec d'autres molécules pour donner la molécule active d'un produit

pharmaceutique, car elle ne peut pas guérir à elle seule.

Elle est une orientation favorisant la qualité des processus de planification qui s'assouplit de plus en plus car elle offre le choix des procédures et instruments en fonction des exigences d'une situation donnée. Ce n'est pas un hasard qu'une grande partie de la coopération internationale utilise cette approche pour la planification des projets. Elle a fait de preuves solides malgré quelques faiblesses.

Mais aujourd'hui, on parle davantage de « gestion de cycle de projet », car l'évolution des idées et le rôle reconnu à la modélisation des relations dans la réussite de la coopération au développement, conduit de plus en plus les organismes à passer des autres méthodologies (PPO...) à la gestion du cycle des projets.

.

2eme méthode : LA METHODE D'ANALYSE RAPIDE ET DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE (MARP).

Groupe URD

I. ORIGINE DU DEBAT METHODOLOGIQUE

Ces approches de recherche rapide et interactive avec les populations concernées sont nées de la constatation des échecs nombreux de programmes de développement. Deux raisons expliquaient ces échecs : D'une part, nombreux de programmes et projets avaient en effet souvent été élaborés par des « experts » extérieurs sur la base de diagnostics très faibles et peu consistants réalisés sans réelle consultation des populations concernées. D'autre part, lorsque diagnostic il y avait, il était souvent le résultat très décalé dans le temps de processus d'enquêtes quantitatives coûteuses en hommes et moyens et qui souvent n'arrivaient pas à des recommandations fines.

Ces méthodes essentiellement quantitatives ont été remises en cause : techniques d'échantillonnage classiques voulant être « statistiquement représentatives » mais masquant souvent les diversités, conduites d'enquêtes lourdes et coûteuses sur la base de questionnaires souvent longs (cimetières de données), traitements différés dans le temps et dont les résultats étaient

déjà devenues obsolètes avant leurs publications, etc. De cette remise en cause sont nées des techniques souples, légères et participatives : les Rapid Rural Appraisals (RRA) ou Participatory Rural Appraisal (PRA) connus sous leur acronyme français MARP : Méthode Accélérée de Recherche Participative. Le fait que ces MARP pouvaient être au moins aussi rigoureuses et sûrement beaucoup plus opérationnelles que les méthodes classiques s'est peu à peu affirmé.

II. LA TECHNIQUE MARP.

1. PRESENTATION GENERALE

Il s'agit d'une méthode de recherche participative et d'un outil d'apprentissage qui rempli le vide laissé par les méthodes de recherche traditionnelles, qui ne permettent pas de mieux comprendre la réalité rurale. Cette méthode se trouve entre la recherche formelle (coûteuse et longue) et la recherche informelle (trop courte pour donner de résultats fiables et qualifiés de « tourisme rural. »). La MARP est un ensemble d'approches et d'outils, utilisés pour permettre aux populations rurales et urbaines de présenter leurs connaissances sur leur situation et leur condition de vie. Cette technique établit un processus de communication plus proche et plus révélateur que les questionnaires. Par exemple, « les MARP permet de consulter directement les bénéficiaires par rapport à leur perception du bien-être. Leur perception de la pauvreté est beaucoup plus large que ce que peut inclure les indicateurs proposés par le PNUD»

Le MARP ou RRA (Rapid Rural Appraisal) est un processus d'apprentissage intensif, itératif et rapide, orienté pour connaître des situations spécifiques.

Cette méthode utilise de petits groupes multidisciplinaires et une grande diversité de méthodes, outils et techniques pour la récolte d'informations.

Il y a quatre types d'utilisation de la méthode MARP, qui correspondent de facto aux temps forts du cycle de projet :

- Lors de la phase de diagnostic (mission exploratoire, diagnostic plus long)
- Lors de l'analyse d'une question thématique (liée à la mise en place de recherche-actions),

- Lors de la phase de planification (conception participative des actions) ;
- Lors de la phase d'évaluation de l'action.

2. LA MATERIE PREMIERE : LE SAVOIR LOCAL

On peut définir le savoir local comme l'ensemble des expériences et des connaissances utilisées par un groupe social dans le processus de décision pour trouver des solutions aux problèmes et aux défis.

Les paysans (des communautés agricoles ou des communautés plus industrialisées) ont une vision très complexe du monde. Ils disposent d'une nomenclature des plantes, des mécanismes de diagnostic et traitement des maladies humaines et animales et utilisent des techniques de culture adaptées aux différents sols. Ce savoir a été développé durant des siècles et constitue aujourd'hui un élément fondamental de la culture et de la technologie de chaque société. Ces savoirs ont souvent été méprisés (traditionnel versus moderne) et la plupart du temps complètement ignorés. Dans cet ordre d'idées, le choix de l'interlocuteur est fondamental. Quant il sait que son avis est respecté, il est plus prêt à le partager, ainsi qu'à écouter l'avis des autres.

Les projets qui s'appuient sur les pratiques et les savoirs existants sont plus attractifs pour la population que ceux qui sont faits avec des approches extérieures et donc étrangères.

3. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Méthodes à la fois participatives, rigoureuses et souples, les MARP demandent une présence sur le terrain de quatre à six jours par secteur. La clé de la réussite du processus est en effet la confiance. Dans la mise en place de La méthode, la population doit bien sentir qu'elle est considérée comme un partenaire et jamais comme un objet d'étude, voici la base du succès de l'enquête.

Pour faire une utilisation efficace du MARP il est nécessaire :

- D'identifier l'information à obtenir, les objectifs, qu'est-ce que l'on veut apprendre ?

- De bien choisir les zones à étudier ;
 - De bien choisir la composition de l'équipe de recherche ;
 - D'assurer que celle-ci est prête à rester sur le terrain toute la durée de l'exercice.
-

4. POUR L'OBTENTION DES DONNEES

Les outils pour la récolte des données sont les suivants :

L'observation directe.

Il s'agit de la première partie du recueil des données. Grâce à l'observation on peut obtenir une validation des statistiques et données théoriques obtenues sur les dommages et sur la situation sociale et économique de la région.

La mise en place d'un processus collectif de discussion

Profiter de l'assistance aux réunions des associations communales, des groupes de voisins et d'amis, des équipes de projets et des groupes d'attente à l'hôpital. Des outils d'enquête et des instruments pour susciter le débat en groupe (jeux de cartes, dessins) ont été créés.

Les entretiens individuels

Individuels ou collectifs, les entretiens faits à des groupes d'intérêt requièrent d'un instrument d'enquête plus fermé, avec de questions plus précises.

Le témoignage.

Dans certains cas, l'illustration des faits et des effets des séismes sur la vie des personnes et des familles ainsi qu'encadrer l'événement dans la vie de la communauté peuvent donner une vision plus riche de l'ensemble de la situation.

Les outils et techniques permettent de remplir un document journalier (carnet de bord) qui sert de référence pour la planification, ainsi qu'un guide des objectifs et des hypothèses fondamentales de la recherche. Il est aussi

nécessaire de faire un programme des visites, des entretiens et des réunions à animer, et ceci en étroite concertation avec les populations.

Chaque jour l'équipe prévoit une réunion d'échange. Cette réunion est fondamentale car elle permet de se donner une idée sur les questions, des conclusions possibles et des écarts à corriger. Elle permet aussi de peaufiner les outils et d'en développer d'autres, si c'est nécessaire.

Une fois achevé le processus d'enquête sur une zone, une première synthèse doit être réalisée. Elle pourra être partagée avec la population ou certains de ses représentants. Des commentaires pourront être ajoutés.

5. LES CLES DU MARP

Ces processus ont les caractéristiques suivantes :

- Processus d'apprentissage « en temps réel » : L'analyse est faite durant la recherche et non après.
- Le savoir local est ce qui reste, non l'interprétation de l'enquêteur.
- C'est une approche dynamique. Les outils et les techniques varient selon la situation.
- C'est une approche flexible.
- L'écoute et l'interaction avec la communauté sont à l'ordre du jour.
- Les personnes de la communauté sont les partenaires de la recherche et non les objets à étudier.
- Les chercheurs qui réalisent l'enquête doivent l'analyser et l'interpréter en temps réel et sont de façon permanente en état d'être questionnés.
- L'équipe d'enquête doit être multidisciplinaire, avec une diversité de branches sociales et techniques.
- Les résultats sont utiles si ils sont interprétés et utilisés de façon rapide.

6. TRIANGULATION ET PROCESSUS QUALITE SUR LA MARP LUI-MEME

Il importe d'appliquer à ces processus un certain nombre de procédures pour assurer la qualité de l'information obtenue. Au moins trois points de vue doivent être pris en compte pour un même problème. Chacun d'eux doit être fiable du point de vue de la composition de l'équipe de chercheurs, les outils et les unités d'analyse.

- La composition de l'équipe de chercheurs : **équité**
 - Multidisciplinaire.
 - Pondération par genre (homme / femme).
 - Point de vue.
 - National / extérieur.
- Les outils : **simplicité, adaptation et partage**
 - les transects ;
 - les cartographies ;
 - les arbres à problèmes,
 - etc.
- Les unités d'analyse : **diversité**
 - Groupes / individus.
 - Homme / femme.
 - Jeunes / personnes âgées.
 - Leaders / non-leaders.
 - Des différentes couches économiques.
 - Locaux / immigrants.
 - Des différentes activités économiques.

III. LES OUTILS MIS EN ŒUVRE PAR LES MARP

Comme toute méthode, la MARP fournit une panoplie d'outils pour l'identification des besoins, le choix des solutions, la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions arrêtées. Nous en présentons une synthèse dans la suite du travail :

- Les données secondaires:
C'est la première technique à mettre en place, consistant à l'étude de l'histoire et la recherche bibliographique.
- Les entretiens semi-structurés:

Constitue la base de la recherche car complète les autres techniques. Les axes fondamentaux doivent être inclus, ainsi que l'enchaînement des questions ouvertes (Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Où ? Comment ?)

- Les dessins:

Ils doivent être utilisés seulement s'ils sont nécessaires, un support pour initier une discussion, pas un objectif en lui-même. Quand le dessin apparaît trop propre et parfait, la population évite de faire des corrections ou d'enrichir les détails. Il vaut mieux être moins précis et faire les dessins avec la population avec l'aide d'une canne pour dessiner sur le sol ou des feutres pour dessiner sur du papier. Passez le feutre à la population !

- Les cartes:

Sont valables les mêmes critères donnés aux dessins. Passer le feutre à la population. Ne pas faire attention à l'échelle. Laisser à la population travailler et à la fin ajouter si c'est nécessaire.

- Les « transects »:

Ces dessins permettent d'avoir une idée verticale de la région et de son utilisation. Pour les enrichir utiliser l'observation et l'enquête sur les différents secteurs de la zone.

- Les calendriers:

Cet outil permet d'avoir une vision globale des activités réalisées dans une région (agriculture, récolte, commerce, activités culturelles, travail dans les usines). Il peut exister des calendriers spécifiques (agricoles, culturels) et des calendriers intégraux.

- Les profils historiques:

C'est une étude historique approfondie sur un sujet choisi.

- Les diagrammes de Venn:

Il s'agit d'une représentation des organisations extérieures et intérieures de la zone et des relations qui se tissent entre elles. L'intérêt de ce diagramme est la discussion qu'il peut susciter.

- Les techniques de classement:

Ces techniques peuvent mettre en évidence les préférences, avantages et inconvénients des dites préférences, les niveaux de richesse de la population, entre autres.

- Les jeux:

La création de jeux qui prennent en compte la culture, ainsi que l'utilisation des jeux locaux et acceptés par la population sont des ressources non négligeables.

- Les photos:

Comme les autres techniques, le but de celle-ci n'est pas de donner une explication personnelle mais d'ouvrir une discussion. Les photos aériennes peuvent substituer les cartes.

- Les citations révélatrices:

Certains commentaires de la population peuvent illustrer plus clairement les éléments de la recherche.

- L'observation et la quantification.

- La participation dans les activités de la communauté.

Tableau 2 Présentation des principaux outils de la MARP

Type d'Analyse	Désignation de l'outil	But ou finalité de l'outil
Caractéristiques socio-économiques	Interview semi-structuré	Collecte d'informations auprès des populations par une interaction avec les interviewés à partir d'un nombre restreint de questions prédéfinies.
	Profil historique	Réalisation d'une synthèse des faits historiques qui sont survenus dans la communauté tout en dégageant leur importance dans la situation actuelle.
	Transec	Présentation d'une vision suivant une coupe mettant en évidence les profils du relief et

		les principales utilisations faites de l'espace.
	Cartes	Représentation des différentes catégories sociales, la distribution des ressources suivant les visions endogènes des populations.
Analyse organisationnelle	Diagramme de Venn	Mise en évidence des organisations, associations ou groupes internes et externes qui sont susceptibles d'influencer les décisions, détermination des relations qui existent entr'elles.
	Diagramme de polarisation ou de flux	Détermination des différentes formes de relation (causes-effets) entre les variables étudiées des communautés.
	Diagramme système	Etudes des relations entre les différentes composantes au sein d'un même système.
	Arbre des problèmes	Etablissement des priorités à partir d'un classement des problèmes identifiés, et analysés suivant leur ampleur, leurs impacts sur les populations.
Analyse temporelle	Calendriers	Appréciation des opportunités et des contraintes dans le temps (jour, saison, année, etc.) relatifs aux changements des variables de l'étude.
Classification	Grille de priorisation ou Matrice préférentielle	Classification des solutions envisageables en fonction des urgences, de leur pertinence, leur faisabilité.
	Matrice de classement par	Répartition des populations par catégorie en fonction de leurs niveaux sociaux par

	ordre de richesse	rapport à des références préétablies.
Analyse des solutions	Analyse de faisabilité	Identification des atouts et contraintes financiers, sociaux, environnementaux, techniques des différentes solutions souhaitables.
	Grille de programmation	Planification des activités en fixant les allocations des ressources et moyens, les responsabilités, les durées, les extrants.
	Cahier de suivi	L'outil suivi permet d'enregistrer des informations au cours de l'évolution de l'action dans le but d'ajuster sa progression.
	Grille d'évaluation	Appréciation des résultats partiels et finaux par rapport aux objectifs planifiés.

Source : inspiré des notes tirées du mémoire de Yoda, 2004.

IV. LA MARGE D'ERREUR ACCEPTEE

Du choix des zones et des personnes, ainsi que de la qualité des interactions avec l'équipe et au sein de celle-ci dépendra la qualité des résultats. Les risques les plus connus sont :

- L'écart spatial : choisir les endroits les plus accessibles.
- L'écart saisonnier : mener la recherche pendant les saisons les plus confortables.
- L'écart économique ou social : enquêter uniquement les personnes influentes ou économiquement stables.
- L'écart sexuel : ne pas prendre en compte certains groupes qui ne sont pas d'accès facile, se limiter à certains heures, ne pas prendre en compte le calendrier d'activités.
- L'écart de politesse : les personnes enquêtées ne corrigent pas les enquêteurs.

- L'écart des expectatives et besoins de la population : quand le groupe enquêteur est perçu comme une possibilité d'obtenir des solutions pour la communauté, il existe le risque de donner des réponses conditionnées pour obtenir une certaine aide.

Les promoteurs originels des MARP ont souligné l'importance de reconnaître une valeur à l'ignorance optimale, qui correspond en fait à un choix de coût d'opportunité.

Les contraintes de temps obligent à choisir l'information à

obtenir et à approfondir sur certains aspects, laissant de coté d'autres.

L'attention doit être centrée dans ce qui est important.

L'équipe doit être prête à omettre certains choses ou à rester relativement imprécises sur d'autres qui ne sont pas porteuses d'informations « ayant du sens » au profit d'autres qui sont plus importantes pour l'étude.

Il est nécessaire de faire une liste des éléments clés à saisir pour éviter de s'éloigner du sujet. Deux bases de l'équilibre :

- connaissance / ignorance
- généralité / détail

3eme méthode : ANALYSE FFOM ou SWOT ANALYSIS

1- Définition

L'analyse FFOM ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est une méthode d'analyse et de présentation très courante en **planification stratégique** et dans l' élaboration d'un **plan d'affaires** (Business Plan). Il s'agit d'un outil de stratégie des organisations qui permet de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

Elle permet aux membres d'une organisation ou aux participants d'un projet d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet.

Le FFOM permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe. Elle vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.

Les points forts et les faiblesses sont des **facteurs internes** qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une organisation a à sa disposition, comparées à ses concurrents. Ils peuvent être mesurés utilisant des évaluations internes ou externes. Ceux-ci peuvent être déterminés à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, l'étalonnage (benchmarking) ou l'analyse du tissu culturel.

Les opportunités et les menaces sont les **facteurs externes** qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une organisation ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle industrie/marché ou des facteurs démographiques, Politiques, Economiques, Sociaux, Techniques, légaux ou culturels. Les opportunités et les menaces peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que le modèle PESTEL, le modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter ou encore une analyse de scénarios. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.

La **matrice de confrontation** est un outil permettant de combiner les facteurs internes avec les facteurs externes.

	Opportunités	Menaces (Threats)
Points forts (Strengths)	Attaque faitez en le maximum de ces éléments	Ajustement rétablissez les points forts
Faiblesses (Weaknesses)	Défense Surveiller étroitement la concurrence	Survie tournez autour

2- Démarche

La méthode consiste à faire une analyse externe et une analyse interne. Les participants, membres de l'organisation ou participants du projet réalisent cette analyse de manière collective. Ils peuvent, si le groupe est grand faire le travail en sous-groupes, et ensuite mettre en commun en séance plénière. Sur base des conclusions de l'analyse, des stratégies seront définies.

2.1- Etape 1

La méthode proposée par l'ONG COTA est la suivante

Analyse externe : occasion et menaces

L'analyse externe consiste en l'analyse des occasions et des menaces. Les organisations et les projets ne sont pas isolés dans la société. Les organisations et les projets sont en permanence influencés par différents facteurs extérieurs, qui à leur tour influent sur ceux-ci. Il s'agit de facteurs qui contribuent ou qui empêchent que la mission ou les objectifs de l'organisation ou du projet soient atteints.

Les **occasions** sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/ vision institutionnelle ou du projet.

Les **menaces** sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/ vision institutionnelle ou du projet.

- o **Procédure à suivre**

Il s'agit de déterminer les occasions et les menaces au moment de l'analyse ou prévus dans le futur et de les prioriser en remplissant la grille suivante :

Composantes de l'environnement	Facteurs du milieu	Effet sur l'atteinte ou non de l'objectif	Qualification	Total	Priorité

Il question d'identifier les composantes de l'environnement qui ont une influence sur l'organisation. Il s'agit en fait de ceux qui peuvent avoir une influence sur l'organisation ou le projet dans l'atteinte de ses objectifs. Ensuite il faut identifier les aspects ou facteurs de cet environnement qui influencent l'organisation ou le projet.

Pour chaque facteur (aspect spécifique), il est question de définir en quoi il contribue, facilite ou aide à l'atteinte de l'objectif ou en quoi il empêche, fait obstacle à l'atteinte de l'objectif.

Les facteurs qui facilitent l'atteinte de l'objectif sont des occasions ou opportunités et les facteurs qui empêchent l'atteinte de l'objectif sont des menaces.

Pour remplir la colonne 4, les participants au sein de chaque sous-groupe, individuellement puis collectivement attribuent une cote de 1 à 5 à chaque facteur, selon leur appréciation de son importance et de son influence sur l'atteinte des objectifs (1 : peu important à 5 : très important).

Au niveau de la colonne 5, les cotes de chaque sous-groupe ayant qualifié les mêmes facteurs sont totalisées.

Enfin, la colonne 6 est remplie sur la base des totaux de la colonne 5. Il s'agit de donner les priorités aux différents facteurs d'influence. On peut classer les

facteurs en 3 groupes : P1 : les plus prioritaires ; P2 : prioritaires ; P3 : les moins prioritaires. Pour ce faire, en fonction du nombre de sous-groupes et donc de la cote maximum qui peut être attribuée à un facteur (colonne 5), on peut déterminer les cotes correspondant à P1, celles à P2 et celles à P3.

Exemple : S'il y a 3 sous-groupes, la cote maximum sera de 15. Les facteurs qui ont un total de 1 à 5 seront de priorité 3 (P.3), ceux qui ont un total de 5 à 10 seront de priorité 2 (P.2) et ceux qui ont un total de 10 à 15 seront de priorité 1 (P.1).

Analyse Interne : forces et faiblesses

L'analyse interne consiste en l'analyse des forces et des faiblesses.

Les organisations et les projets sont aussi en permanence influencés par différents facteurs internes. Il s'agit de facteurs qui contribuent ou qui empêchent que la mission ou les objectifs de l'organisation ou du projet soient atteints.

Les forces sont les éléments internes qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/ vision institutionnelle ou du projet.

Les faiblesses sont les éléments internes qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/ vision institutionnelle ou du projet.

- **Procédure à suivre.**

Il s'agit de déterminer les forces et les faiblesses au moment de l'analyse ou prévus dans le futur et de les prioriser en remplissant la grille suivante :

Composantes de l'environnement	Facteurs du milieu	Effet sur l'atteinte ou non de l'objectif	Qualification	Total	Priorité

Comme cela a été le cas pour les facteurs externes, il s'agit d'abord de définir les types de facteurs internes qui peuvent avoir une influence sur

l'organisation ou le projet dans l'atteinte de ses objectifs. Il s'agit entre autres de : équipement et installation, systèmes d'information, ressources financières, processus de travail, organisation, compétence, structure organisationnelle (organigramme, fonction, prise de décision), planification, climat institutionnel, style de direction, ressources humaines (recrutement, information, formation, rémunération, communication...) etc.

Pour chaque type de facteur, il faut définir l'aspect spécifique qui influence l'organisation ou le projet.

Et pour chaque facteur (aspect spécifique), il faut définir en quoi il contribue, facilite ou aide à l'atteinte de l'objectif ou encore en quoi il empêche ou fait obstacle à l'atteinte de l'objectif.

Les facteurs qui facilitent l'atteinte de l'objectif sont des forces et ceux qui empêchent l'atteinte de l'objectif sont des faiblesses.

NB. Certains facteurs peuvent être à la fois être forces et faiblesses.

Colonne 4, 5 et 6 : Idem Analyse externe

2.2- Etape 2

L'organisation qui ignore le contexte extérieur ou les variables internes s'isole de la réalité et finit souvent par s'éloigner de ses objectifs.

Par contre, l'organisation au sein de laquelle le contexte et les facteurs internes sont étudiés et analysés peut anticiper des situations et prendre de bonnes décisions qui puissent lui permettre de s'adapter, et ainsi d'éviter des surprises qui peuvent perturber son fonctionnement.

Sur la base des conclusions de l'analyse externe et interne, des stratégies seront élaborées :

- Chacune des principales occasions ou potentialités identifiées fait l'objet d'une réflexion pour définir la stratégie qui permettra de la mettre à profit ; Par exemple, l'existence d'une loi sur la santé qui favorise l'utilisation des services de santé offerts constitue une opportunité et la Stratégie conseillée sera de faire connaître cette loi à la population et l'orienter sur les démarches à faire pour bénéficier des avantages y afférant.

- Chacune des principales menaces identifiées fait l'objet d'une réflexion pour élaborer la stratégie qui permettra de l'éviter, de la minimiser ou d'en prévenir les conséquences. Par exemple l'ignorance des populations peut être un facteur d'accroissement de la séroprévalence. Une stratégie adaptée consisterait à sensibiliser, informer et éduquer les populations pour éviter l'extension de la pandémie.
- Chacune des principales forces identifiées fera l'objet d'une réflexion pour définir la stratégie qui permettra de le mettre à profit ;
- Chacune des principales faiblesses identifiées fait l'objet d'une réflexion pour définir la stratégie qui permettra de l'éviter, de la minimiser ou d'en prévenir les conséquences.

Une variante méthodologique de méthode FFOM pour rechercher ou confirmer les stratégies consiste à orienter la réflexion sur les variables croisées (DOFA):

- En d'autres termes, chacune des principales faiblesses plus chacune des principales opportunités sont prises deux par deux et font l'objet d'une réflexion qui devra aboutir à définition des stratégies qui permettront de minimiser ou d'éliminer les faiblesses en profitant des opportunités : W1+O1, W1+O2, W1+O3, W2+O1, W2+O2, W2+O3, W3+O1, W3+O2, W3+O3... ;
- De même, chacune des principales forces plus chacune des principales menaces sont prises deux par deux et font l'objet d'une réflexion qui conduira aux stratégies qui permettront d'utiliser les forces pour réduire la vulnérabilité aux menaces externes : S1+T1, S1+T2, S1+T3, S2+T1, S2+T2, S2+T3, S3+T1, S3+T2, S3+T3, S3+T4, ...;

Le tableau des forces et faiblesses, opportunités et menaces se présente comme suit :

		Opportunités					Menaces				Total
		01	02	03	04	05	M1	M2	M3	M4	
Forces											
F1											
F2											
F3											
F4											
F5											
Faiblesses											
F1											
F2											
F3											
F4											
Total											

3- Avantages et limites

En ce qui concerne les avantages, on peut citer :

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible.

- o Elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations.
- o Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques.
- o Elle favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants.
- o Elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion par des discussions généralement intenses entre les parties prenantes.
- o Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

Les limites de la méthode FFOM sont d'abord celles de toutes les méthodes participatives, liées à la représentativité des participants, aux relations de pouvoir entre eux, en particulier dans des contextes socioculturels ou politiques peu démocratiques ou fort hiérarchisés ou opposés à la participation. Elle requiert une certaine culture d'ouverture et les

participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est biaisé.

Le FFOM est une méthode subjective. La pertinence et l'efficacité de l'outil est fonction de la capacité des contributeurs à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent.

Si le FFOM est un outil censé faciliter la réflexion pour arriver à définir des stratégies, il peut se transformer, en cas d'application rigide et mécanique, en un outil qui empêche la réelle réflexion stratégique. La stratégie risque de dégénérer en recette spécialisée qui diminue la flexibilité et empêche l'apprentissage et l'adaptation.

Certains auteurs (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel) critiquent l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons dont notamment :

- Le fait que lors de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'apprentissage est sous-estimé : tout changement stratégique entraîne une nouvelle expérience et donc une prise de risque (ex. Diversification d'activité). De ce fait, aucune organisation ne peut savoir à l'avance et avec certitude si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse. Pour avancer, il faut innover, faire des expériences, des erreurs et en tirer des leçons.
- La réflexion est trop détachée de l'action : les stratégies sont définies par du personnel cadre de l'organisation sur la base d'informations limitées, d'un résumé d'une situation simplifiée, qui ne sera pas représentative de la complexité de l'action.
- Le processus réunit des informations, les intègre, les manipule, mais comme tout système formel il ne peut jamais les intérioriser, les comprendre et les synthétiser. Toute discussion créative risque d'être étouffée. En cherchant à faire entrer un processus souple dans un modèle trop strict, on risque tout simplement de le tuer.
- L'environnement peut changer en permanence. Parfois il est tellement instable qu'une stratégie ne peut être d'aucune aide. Or souvent, une stratégie ou un avenir unique sont choisis, la planification basée sur des

scénarios étant l'exception plutôt que la règle. Par ailleurs, une fois choisies, les stratégies sont comme des œillères destinées à favoriser la concentration, mais elles peuvent ainsi gêner le changement de cap quand il devient nécessaire.

- o Plus une stratégie est clairement définie, plus elle est figée et plus elle induit la rigidité et la résistance au changement à venir.

La méthode est donc à relativiser, à utiliser comme un guide et non comme une recette à appliquer de manière stricte et contraignante.

En conclusion, bien que la méthode FFOM soit facile à appliquer et très flexible, il est préférable de l'appliquer avec une personne l'ayant déjà pratiquée.

Il est aussi important que le modérateur ait des compétences en gestion de groupe, notamment pour gérer les éventuels conflits de perspectives entre les participants, permettant de les utiliser de manière constructive.

L'atelier FFOM peut, selon les cas et selon la variante méthodologique retenue, durer une demi-journée, une journée ou plusieurs journées. Si le temps est limité, les participants peuvent se répartir le travail en sous-groupes et valider en plénière les résultats de chaque sous-groupe. Comparée à d'autres méthodes, le FFOM nécessite peu de temps.

3.3- Les autres instruments de planification du développement local

On peut citer :

3.3.1- Les Agendas 21 Locaux

Les Agendas 21 Locaux : premières expériences de grande envergure associant les populations à l'élaboration d'outils de planification après le sommet de Rio.

Projets de territoire, ils sont conçus comme moyen de concilier les objectifs de croissance économique et les exigences d'une gestion environnementale durable.

Les Agenda 21 sont un exercice de mise en cohérence des différentes compétences et obligations des collectivités. En Afrique francophone, le Sénégal a été à l'avant garde de cette démarche. On peut citer les expériences de Louga, Saint Louis, Matam et Pikine où le projet de ville a permis l'élaboration d'une stratégie de planification et de gestion municipale qui reflète les besoins de la population, la nécessité de doter les institutions locales d'outils de négociation et de plans directeurs

3.3.2- Les plans stratégiques de développement local

Les plans stratégiques de développement définissent une vision claire et partagée de l'avenir désiré par les autorités locales et les populations. Ils présentent un diagnostic stratégique local, des indicateurs et une stratégie de développement à long terme, un programme triennal d'action prioritaire Ces plans ont un caractère sectoriel (plan de lutte contre la pauvreté, de lutte contre l'insécurité, de défense de l'environnement) Promus par le Bureau National d'Etudes Techniques de Développement (BNETD) Côte d'Ivoire, ils sont expérimentés dans plusieurs villes d'Afrique de l'ouest : Ouagadougou, Bamako, Kumasi, Djougou, St Louis, ...

3.3.3- Le budget participatif

Mis au point à Porto-Alegré au Brésil, Le budget participatif est le résultat d'un processus de co-décision des priorités budgétaires locales avec les populations. C'est à ce jour, l'exemple le plus avancé d'articulation entre la démocratie représentative et la démocratie participative dans le domaine de la gestion municipale Cette initiative adoptée et adaptée par une centaine de municipalités dans le monde peine à s'implanter en Afrique francophone. C'est faire sa promotion que la Banque mondiale a organisé un atelier à Dakar en 2008

3.3.4- Les stratégies de développement de ville

C'est une approche promue par l'Alliance des Villes destinée à mieux prendre en considération les transformations économiques et politiques dans un monde en urbanisation rapide Les SDV mettent l'accent sur une large participation de tous les acteurs de la vie locale pour déboucher sur un consensus sur la vision du développement de la ville, la stratégie d'action et la définition des axes prioritaires de développement Les SDV sont en cours dans plusieurs villes d'Afrique notamment à Dosso, Ouagadougou, Cotonou, Dakar, Tunis, etc...

3.3.5- ECOLOC

ECOLOC est une démarche qui relie explicitement le milieu urbain et le milieu rural dans la compréhension des dynamiques de développement local. Elle se fonde sur un développement participatif véritable avec les débats informés et ouverts qui débouchent sur des choix d'investissements et des réformes de gouvernances locales现实和partagés ECOLOC est promue par le PDM et mise en œuvre actuellement dans une vingtaine de villes africaines : Ségou, Sikasso, St Louis, Ouahigouya, Bonduku, Parakou

3.3.6- Le Plan de Développement Communal

D'appellation variante suivant les pays, le PDC est un document de planification du développement du territoire local qui vise à atteindre, en adéquation avec les orientations nationales et régionales et au terme d'une période donnée, un but, des objectifs et des résultats qui concourent au développement du territoire. Le PDC est l'aboutissement d'un processus d'analyse, de priorisation, d'arbitrage et de choix qui tiennent compte des réalités locales, des aspirations des population et des ambitions des dirigeants