

**FEUILLE DE ROUTE POUR LE MONTAGE ET GESTION DES PROJETS DE
DEVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE**

Art. 22 : Toute personne [...] a droit à la sécurité sociale ; elle est fondée à obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité [...].

Art. 23 : Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage. [...]

Art. 24-25 : Toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires ; elle a droit à la sécurité en cas de chômage, de maladie, d'invalidité, de veuvage, de vieillesse ou dans les autres cas de perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté. [...]

Art. 26 : Toute personne a droit à l'éducation. [...] L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Elle doit favoriser la compréhension, la tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux ou religieux, ainsi que le développement des activités des Nations Unies pour le maintien de la paix.

Art. 27 : Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent.

RACHID MEKKAOUI ALAOUI

CHERCHEUR

ERRACHIDIA - 2009

PREFACE

Dans ces années précédentes (depuis 2000), la Maroc a déployé beaucoup d'efforts dans les domaines de développement humain durable et les droits de l'homme, mais reste insuffisants.

Les organisations internationales classent le Maroc, comme tous les pays en voie de développement, dans les dernières places en matière de développement, en tenant compte sur l'indice de développement humain (IDH), dans cette dernière décennie, notre pays se situe selon le PNUD entre 124 et 128 (taux d'alphabétisation et pauvreté élevé, le revenu mensuel des habitants n'a pas arriver à la moyenne désirée...).

Après avoir travaillé avec L'agence américaine de développement internationale (USAID) dans son projet de gouvernance locale (PGL) dans la commune rurale d'ARAB SEBBAH ZIZ à Erfoud à la province d'Errachidia en été 2006, j'ai constaté qu'il manque le travail sur le terrain afin de récupérer la confiance de la population locale pour qu'elle entre dans le développement sans problèmes.

Ce manuel vient d'arriver pour mettre l'accent sur ce qu'il faut faire pour arriver, sans doute, à un développement qui place l'élément humain comme un facteur indispensable pour être dans la bonne voie de développement avec une génération bien saine et qui connaît bien ces obligations et ses droits vers sa nation et vers les autres sans racisme et marginalisation ou exclusion.

Enfin, je suis prêt à recevoir des suggestions ou commentaires pour bien que je puisse améliorer les prochaines références inchallah.

Rachid Mekkaoui Alaoui

RESUME

Le présent travail consiste à étudier et à comprendre le processus de montage et gestion des cycles de projet afin de mener un manuel qui regroupe tous les outils et les approches de conception et suivi-évaluation participative des projets de développement humain durable.

Pour cela notre guide s'organise en cinq phases :

- Dans la première phase, nous traitons les concepts et les approches les plus utilisées par les gouvernements, les agences et les organisations internationales et les associations locales pour avoir une idée générale sur les procédés que celles-ci travaillent pour mener les résultats attendus.
- Dans la deuxième partie, nous étudierons les outils clés qui font l'unanimité chez les plus grandes institutions du développement afin d'appréhender leurs démarches respectives en matière de gestion de cycle de projet de développement. Ces dispositifs qui ont fait leurs preuves en matière de gestion participative de projets, restent aussi autres méthodes de travail privilégiées de certaines agences gouvernementales d'aide au développement ainsi que de certains organismes onusiens.
- Dans la troisième partie, nous évaluons les solutions et les visions qui peuvent sortir les pays en voie de développement surtout les africains de leur défaillance vers le développement.
- Dans la quatrième partie, nous pouvons connaître les vraies menaces qui peuvent bouleverser notre aspect de développement voulu, et qui nous n'avons pas de solutions pour les alléger surtout dans les courts et moyens termes.
- Dans la cinquième partie, l'étude vous permet de mettre le doigt sur les indicateurs et les sources de vérification pour connaître mieux si le train de développement humain durable marche sur les bons chemins ou non.

Le choix de cet étude s'explique d'une part, par la multiplicité et souvent même la confusion des démarches participatives existantes et d'autre part, par le fait que les résultats escomptés des interventions menées jusqu'à là, ne sont pas souvent atteints de façon satisfaisante, en dépit de cette multiplicité.

Le but de ce guide est, en premier lieu, faire connaître de tous les concepts et les approches les plus utilisés au Maroc et ailleurs, comme le concept de développement, la participation, l'approche participative, l'approche genre et la planification stratégique participative..., et en deuxième lieu, de faire une liste détaillé de tous les moyens et les outils les plus utilisés pour bien monter et gérer les cycles de projets de développement humain

durable, tels que, la planification des projets par objectifs, la gestion axée à résultats, la gestion de cycles de projets, la méthode accélérée rapide participative, le cadre logique, la suivi – évaluation...

Après un travail, on aura un résultat, dans notre cas, c'est le plan communal de développement et surtout la bonne même la meilleure gestion des collectivités locales ou administrations.

Cette étude vous présente certains risques et menaces qui peuvent ralentir ou même annuler les projets de développement en cours, on note par exemple, les changements climatiques, et la crise mondiale économique et financière.

Après 15 ans d'action en matière de développement, on veut certainement connaître est ce que nous étions dans la bonne voie ou non, notre étude n'a pas oublié d'escompter les indicateurs et les sources de vérification, tels que l'indice de développement humain et autres.

Ce manuel vous présente aussi les points manquants pour mieux connaître et comprendre le montage et gestion des cycles de projets de développement humain durable que nous avons besoin pour mettre notre pays dans la bonne voie de croissance et de la démocratie et de droits de l'homme comme nous désirons.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
OBJECTIF GLOBALE : OMD.....	3
OBJECTIF SPECIFIQUE 1 : INDH.....	8
OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : RBOSM.....	19

CONTEXTE GÉNÉRAL : CONCEPTS ET APPROCHES

LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT.....	41
LES PROJETS ET LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT.....	49
LE CONCEPT DE PARTICIPATION.....	55
APPROCHE PARTICIPATIVE.....	65
APPROCHE GENRE.....	83
PLANIFICATION STRATEGIQUE PARTICIPATIVE(PSP).....	98

ACTIVITÉS : OUTILS

PLANIFICATION DES PROJETS PAR OBJECTIFS (PPO).....	108
LA GESTION DU CYCLE DE PROJET (GCP).....	125
LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR).....	136
L'ANALYSE SOCIOECONOMIQUE SELON LE GENRE (ASEG).....	149
LA METHODE ACTIVE EN RECHERCHE PARTICIPATIVE (MARP).....	157
LE DIAGNOSTIC GLOBAL RAPIDE ET PARTICIPATIVE (DIGRAP).....	166
MONTAGE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT.....	174
LE CADRE LOGIQUE.....	187
SUIVI-ÉVALUATION.....	196

RÉSULTATS : SOLUTIONS ET VISIONS

PLAN COMMUNAL DE DEVELOPPEMENT (PCD).....	205
BONNE GOUVERNANCE.....	212

HYPOTHÈSES ET RISQUES : MENACES

CRISE ECONOMIQUE ET FINANCIERE.....	217
CHANGMENTS CLIMATIQUES.....	217
ALIMENTATION / ENERGIE.....	217

INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION

LES INDICATEURS DE VERIFICATION.....	219
LES SOURCES DE VERIFICATION.....	220

CONCLUSION GENERALE.....	221
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	223
ANNEXE.....	226

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Certes, le Maroc, est parmi les pays en voie de développement, a fait l'objet d'investissements massifs de la part des gouvernements, des ONG, des organismes, des agences et institutions bailleurs de fond internationales.

Même ces efforts ont produits pas mal de résultats positifs mais aussi ils ont connu des échecs ou à des conséquences non satisfaisants, et certaines raisons se prêtent à l'explication de ces actes. Parmi lesquelles on peut signaler :

- ☐ L'inadaptation des méthodes d'approches et concepts souvent mises en place par des experts internationaux ne cernant pas forcément tous les aspects socioculturels du milieu marocain ;
- ☐ Les contenus des projets sont exécutés de façon très générale ne tenant pas compte des spécificités socioéconomiques ni du milieu naturel au niveau local et régional ;
- ☐ La participation et la question du genre sont largement abordées dans la partie « Conception » mais survolées pendant la partie « La mise en œuvre » ;
- ☐ Les systèmes de suivi-évaluation sont souvent défailants à cause d'une ressource humaine (chargée de l'exécution) non valorisée ou non motivée d'une part et d'autre part du fait de l'inadaptation des choix des indicateurs au cours de la conception ;
- ☐ Les divergences des intérêts entre bailleurs de fond et pays bénéficiaires, ont souvent tendance à écarter au second plan, les objectifs globaux des projets / programmes de développement ;

Tous ces handicaps communs au pays en voie développement, consistent à alourdir leurs dettes et par conséquent demeurent préjudiciables au bon déroulement des actions futures puisque les procédures de financement se veulent de plus en plus rigoureux.

Dans la vision de bien réformer l'idée de travailler dans un contexte de développement durable touchant l'élément humain que notre étude intitulée « **LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA MEILLEURE MONTAGE ET GESTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE** » se pose en synthèse bibliographique pour l'élaboration d'un manuel regroupant les principaux outils et approches participatives afin de contribuer à une perspective évolutive des méthodes d'interventions dans le domaine du développement humain durable.

Ces différents outils sont pour la plupart spécifiques aux principales agences de développement qui se sont toujours mobilisées pour améliorer ou pour mettre au point des nouveaux outils dans l'objectif global

d'avoir des résultats concrets et de gérer plus efficacement les ressources et moyens employés dans la mise en œuvre des projets de développement.

Pour approcher à nos résultats, nous mènerons notre article en principales parties décrites succinctement comme suite :

- Dans la première phase, nous traitons les concepts et les approches les plus utilisées par les gouvernements, les agences et les organisations internationales et les associations locales pour avoir une idée générale sur les procédés que celles-ci travaillent pour mener les résultats attendus.
- Dans la deuxième partie, nous étudierons les outils clés qui font l'unanimité chez les plus grandes institutions du développement afin d'appréhender leurs démarches respectives en matière de gestion de cycle de projet de développement. Ces dispositifs qui ont fait leurs preuves en matière de gestion participative de projets, restent d'autres méthodes de travail privilégiées de certaines agences gouvernementales d'aide au développement ainsi que de certains organismes onusiens.
- Dans la troisième partie, nous évaluons les solutions et les visions qui peuvent sortir les pays en voie de développement surtout les africains de leur défaillance vers la croissance humain durable.
- Dans la quatrième partie, nous pouvons connaître les vraies menaces qui peuvent bouleverser notre aspect vers le développement voulu, et qui nous n'avons pas de solutions pour les alléger surtout les courts et moyens termes.
- Dans la cinquième partie, l'étude vous permet de mettre le doigt sur les indicateurs et les sources de vérification pour connaître mieux si le train de développement humain durable marche sur les bons chemins ou non.

OBJECTIF GLOBAL : « OBJECTIFS MELLINAIRES POUR le DÉVELOPPEMENT, OMD »

Il y a neuf ans, les dirigeants du monde ont défini des objectifs visionnaires qui devaient libérer une grande partie de l'humanité des chaînes de la pauvreté extrême, de la faim, de l'analphabétisme et de la maladie.

Ils ont établi des cibles pour arriver à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, à un environnement durable et à un partenariat mondial pour le développement. En bref, ils ont dressé un plan pour un monde meilleur et se sont engagés à n'épargner aucun effort pour que cette vision s'accomplisse.

Nous avons fait des progrès importants à cet égard et remporté de nombreux succès sur lesquels s'appuyer. Mais nous avançons trop lentement pour atteindre nos objectifs. Et aujourd'hui, nous sommes confrontés à une crise économique dont les répercussions ne se sont pas encore fait complètement sentir.

Au minimum, elle nous fera dérailler dans un certain nombre de domaines clés, en particulier dans les pays en développement. Au pire, elle pourrait nous empêcher de tenir nos promesses et plonger des millions de personnes dans la pauvreté, avec les risques de troubles sociaux et politiques que cela implique. C'est un scénario que nous devons éviter à tout prix.

Nous ne pouvons laisser un climat économique défavorable saper les engagements pris en 2000. Au contraire, les efforts entrepris pour relancer la croissance économique doivent être considérés comme une occasion de prendre des décisions difficiles mais nécessaires pour créer un avenir plus équitable et plus viable.

Le présent rapport montre que bien menées, certaines politiques et actions, rendues possibles par un financement adéquat et une volonté politique forte, peuvent donner des résultats. On meurt moins du sida aujourd'hui, et beaucoup de pays mettent en place des stratégies qui ont fait leurs preuves pour combattre le paludisme et la rougeole, deux des maladies qui tuent le plus d'enfants. Le monde est très près d'arriver à l'éducation primaire universelle, et nous sommes sur la bonne voie pour la réalisation de la cible concernant l'eau potable.

Cependant, le rapport relève aussi les nombreux problèmes qui persistent et qui risquent d'augmenter en difficulté étant donné le climat économique actuel. Les premières indications montrent sans surprise que

ce sont les pauvres qui ont le plus souffert de la crise, l'an passé. Le nombre d'individus qui ont faim et vivent dans une extrême pauvreté est plus élevé qu'il ne l'aurait été si les progrès avaient continué sans interruption. Les difficultés économiques ont poussé des dizaines de millions de gens dans des emplois vulnérables et augmenté le nombre de ceux qui, même s'ils travaillent, ne gagnent pas assez pour qu'eux-mêmes et leur famille puissent dépasser le seuil de pauvreté, fixé à 1,25 dollar par jour.

Plutôt que de battre en retraite, c'est le moment d'accélérer les progrès sur la voie des OMD et de renforcer le partenariat mondial pour le développement. Si la communauté mondiale adopte une attitude constructive face à la crise, il est encore possible d'atteindre ces objectifs. Il est essentiel de respecter les engagements qui ont été pris et d'augmenter l'aide. Il est tout aussi important de veiller à ce que les intérêts des pays en développement, surtout les plus pauvres, restent au cœur des négociations sur les échanges commerciaux. Nous devons aussi parvenir à un accord sur un nouveau régime concernant les changements climatiques au mois de décembre à Copenhague. Le temps est venu de procéder aux changements structurels nécessaires pour arriver à un développement plus équitable inscrit dans la durée et pour attaquer de front la crise du climat.

La communauté mondiale ne peut tourner le dos aux pauvres et aux personnes vulnérables. Nous devons renforcer la coopération et la solidarité internationales et redoubler d'efforts pour atteindre les OMD et faire progresser l'agenda global du développement. C'est la viabilité de notre planète et l'avenir de l'humanité qui en dépend, pas moins ! J'exhorte les décideurs politiques et toutes les parties prenantes à écouter le message que véhicule ce rapport précieux et opportun.

Ban Ki-moon
Secrétaire général des Nations Unies
«Objectifs du Millénaire pour le développement,
Rapport 2009»

**OMD 1 :
Éliminer l'extrême
pauvreté et la faim**

Réduire de moitié, entre 1990 et 2015,
La proportion de la population dont le
revenu est inférieure à un dollar par jour.

Assurer le plein-emploi et la possibilité
pour chacun, y compris les femmes et les
jeunes, de trouver un travail décent et
productif.

Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, les
proportions de la population qui souffre
de la faim.

**OMD 2 :
Assurer l'éducation
primaire pour tous**

Donner à tous les enfants, garçons et filles,
partout dans le monde, les moyens
d'achever un cycle complet d'études
primaires d'ici à 2015.

**OMD 3:
Promouvoir l'égalité des
sexes et
l'autonomisation des
femmes**

Éliminer les disparités entre les sexes dans
les enseignements primaire et secondaire
d'ici à 2005 si possible, et à tous les
niveaux de l'enseignement en 2015 au plus
tard.

OMD 4 :
Réduire la mortalité des
enfants de moins de cinq
ans

Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015,
le taux de mortalité des enfants de moins
de 5 ans.

OMD 5 :
Améliorer la santé
maternelle

Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015,
le taux de mortalité maternelle.

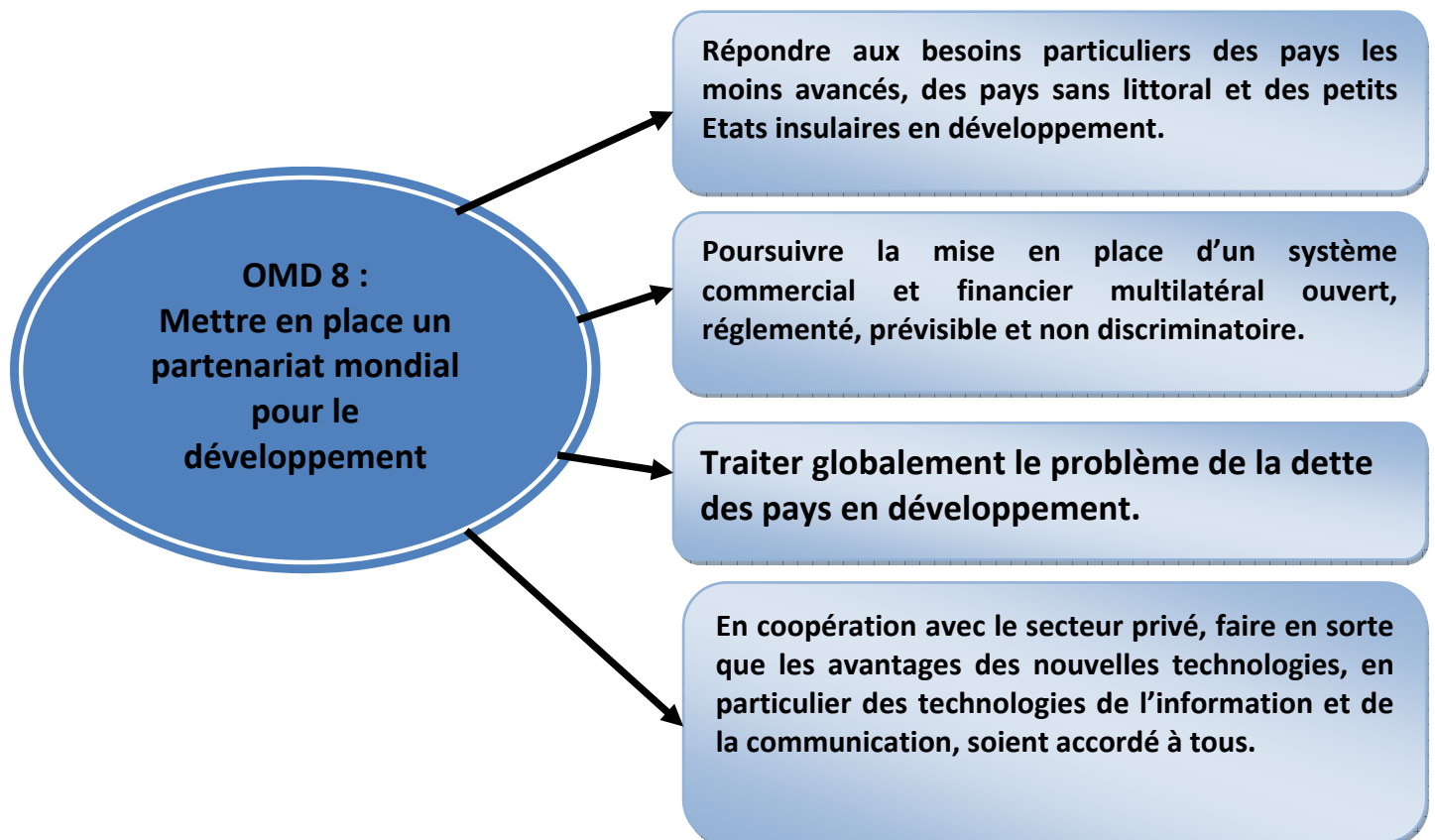
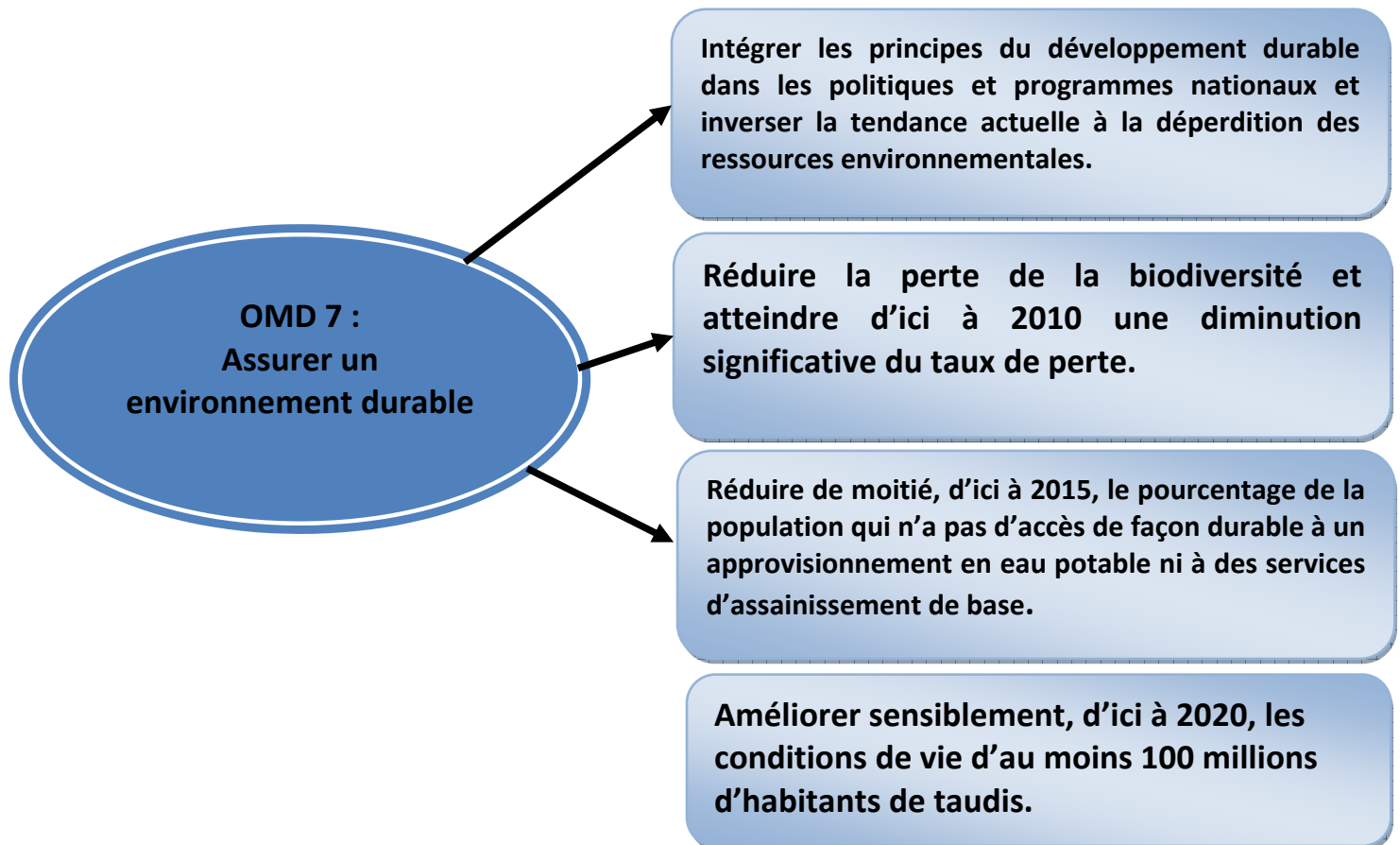
Rendre l'accès à la médecine procréative
universel d'ici à 2015.

OMD 6 :
Combattre le VIH /
SIDA, le paludisme et
autres maladies

Avoir enrayé la propagation du VIH/sida
d'ici à 2015, et commencé à inverser la
tendance actuelle.

Assurer à tous ceux qui en ont besoin
l'accès aux traitements contre le VIH/sida
d'ici 2010.

Avoir maîtrisé le paludisme et d'autres
grandes maladies, d'ici à 2015, et commencé
à inverser la tendance actuelle.



OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

« INITIATIVE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT HUMAIN, INDH »

Ses dimensions :

- Valeurs
- Actions
- Démarche
- Modalité

Sa vision :

- ➔ Processus politique de consolidation de l'État moderne : démocratie, État de droit, etc.
- ➔ Réformes et projets structurants, générateurs de croissance.
- ➔ Développement humain dans ses dimensions économique, sociale et culturelle, fondé sur les principes de bonne gouvernance

Ses valeurs :

- Une action centrée sur l'Homme, au service de la **dignité** de tous et de chacun
- Une action élaborée dans un esprit d'écoute et de **confiance** en l'avenir
- Une action fondée sur la **participation** des bénéficiaires et des acteurs de développement local, en synergie et en partenariat
- Une action ciblée, efficace, contractualisée, transparente, évaluée, appelée à devenir une référence de **bonne gouvernance**
- Une action de longue haleine inscrite dans la durée et la **pérennité**.

Son démarche d'efficacité et de proximité, et invite à une démarche territorialisée reposant sur :

❖ La planification stratégique :

- La programmation des actions INDH est effectuée selon un processus de planification stratégique, basée sur un diagnostic rigoureux, une définition d'objectifs précis et l'expression des besoins par les populations concernées
- Les conseils élus sont invités à effectuer une relecture de leur plan de développement économique et social privilégiant l'aspect développement humain.

❖ La synergie :

- Nécessité de réaliser la mise en convergence des programmes sectoriels, en particulier sur les zones les plus défavorisées
- Nécessité de mettre en cohérence les programmes sectoriels et les actions des collectivités locales.

Ses actions :

L'INDH offre une capacité de financement additionnelle pour soutenir 4 types d'actions correspondant aux actions de développement humain :

- ❖ Activités génératrices de revenus
- ❖ Soutien à l'accès aux équipements et services sociaux de base
- ❖ Soutien aux actions d'animation sociale, culturelle et sportive, etc.
- ❖ Soutien au renforcement de la gouvernance et des capacités locales.

Ses modalités novatrices pour l'action territoriale :

Les modalités de la mise en œuvre de l'INDH préfigurent l'administration de demain :

- ❖ Rôle-pivot du wali, du gouverneur et de l'ensemble de l'administration territoriale
- ❖ Une gestion orientée sur les résultats
- ❖ Des mécanismes souples et flexibles
- ❖ Une gestion par contractualisation
- ❖ Le contrôle a posteriori

Ses programmes :

1. Le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural
2. Le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain
3. Le programme de lutte contre la précarité
4. Le programme transversal

I- Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural :

- **Cibles** : 360 communes rurales parmi les communes les plus pauvres (population moyenne d'une commune rurale : environ 10 300 habitants).
- **Objectifs** : Amélioration de l'indice de développement humain, dont principalement la réduction du taux de pauvreté dans les communes les plus pauvres.

➔ **Actions-standard du programme :**

Parallèlement à la mise en convergence des programmes sectoriels, des programmes de développement rural intégré, etc., et en supplément des opérations menées dans ce cadre, l'INDH vise les actions suivantes :

- Soutien à l'accès aux équipements sociaux, sanitaires et éducatifs de base
- Dynamisation du tissu économique local par des activités génératrices de revenu
- Soutien à l'action et l'animation sociale : alphabétisation, sport, prévention santé
- Renforcement de la gouvernance et des capacités locales.

➔ Actions-types indicatives :

• Activités génératrices de revenus :

- Soutien à des activités génératrices de revenu (AGR) de production agricole, d'élevage, d'artisanat, unités de transformation ou de conditionnement de produits du terroir, etc.
- Encouragement de projets locaux : produits aromatiques, apiculture, artisanat, tourisme rural, services, etc.
- Encouragement du micro crédit rural, etc.
- Soutien aux actions de préservation de l'environnement.

• Soutien à l'accès aux équipements et services sociaux de base :

- Soutien aux actions communautaires d'accès aux soins de santé de base: santé de la femme, de l'enfant, dar al oumouma, etc.
- Éducation, lutte contre l'abandon scolaire : transport scolaire, alphabétisation, formation
- Soutien aux actions et microprojets d'accès aux services de base : accès à l'eau, à l'électricité.

• Animation sociale, culturelle et sportive :

- Soutien à la pratique du sport : formation d'équipes, soutien à l'équipement, etc.
- Soutien à des manifestations artistiques et culturelles : lecture, musique, théâtre, etc.
- Bibliothèques, maisons de jeunes, éducation civique, promotion de la femme et de l'enfant, etc.

• Renforcement de la gouvernance et des capacités locales :

- Rencontres d'informations et de sensibilisation pour les jeunes, le tissu associatif, etc.
- Renforcement des capacités des acteurs locaux, soutien aux associations locales actives dans le développement humain, etc.

II- Programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain :

Cibles : 250 quartiers urbains parmi les plus défavorisés dans les grandes villes (population moyenne d'un quartier : environ 1 000 ménages, 6 000 habitants).

Objectifs: Insertion, de cohésion sociale et d'amélioration des conditions et de qualité de vie des populations.

➔ **Actions-standard du programme :**

Parallèlement à la mise en convergence des programmes sectoriels, "villes sans bidonvilles", etc., et en supplément des opérations menées dans ce cadre, l'INDH vise les actions suivantes :

- ❖ Soutien à l'accès aux services de proximité et aux équipements urbains de base
- ❖ Dynamisation du tissu économique local par des activités génératrices de revenu
- ❖ Soutien à l'action et l'animation sociale, culturelle et sportive
- ❖ Renforcement de la gouvernance et des capacités locales.

➔ **Actions-types indicatives :**

• **Activités génératrices de revenus :**

- ❖ Soutien aux initiatives communautaires, commerce de proximité, services de proximité, nouvelles technologies, etc.
- ❖ Promotion des métiers du préscolaire, de l'animation sociale, de la maintenance, hôtellerie, etc.

• **Soutien à l'accès aux équipements et services sociaux de base :**

- ❖ Aide à l'accès à l'eau, l'assainissement, l'électricité, etc.
- ❖ Soutien scolaire, lutte contre l'abandon scolaire, alphabétisation, apprentissage, etc.
- ❖ Amélioration de l'accès aux soins, réduction de la mortalité maternelle et infantile, etc.
- ❖ Propreté des quartiers, espaces verts, qualité de vie des populations, etc.

• **Animation sociale, culturelle et sportive :**

- ❖ Soutien à la pratique du sport : formation d'équipes, soutien à l'équipement, etc.
- ❖ Manifestations artistiques et culturelles : lecture, musique, théâtre, danse, peinture, etc.
- ❖ Éducation civique, maisons de jeunes, bibliothèques, promotion de la femme et de l'enfant, etc.
- ❖ Actions de solidarité : fournitures scolaires, caravanes médico-sociale, etc.

• **Renforcement de la gouvernance et des capacités locales :**

- ❖ Rencontres d'informations et de sensibilisation pour les jeunes, le tissu associatif, etc.
- ❖ Renforcement des capacités des acteurs locaux
- ❖ Soutien aux associations locales actives dans le développement humain, etc.

III - Programme de lutte contre la précarité :

Cibles : 50 000 personnes vivant dans la précarité extrême, en plus des personnes déjà prises en charge dans les différentes structures publiques ou associatives, appartenant aux catégories prioritaires suivantes :

1. Jeunes sans abri, enfants des rues
2. Enfants abandonnés
3. Femmes en situation de grande précarité
4. Mendiants et vagabonds
5. Ex - détenus sans ressources
6. Aliénés sans abri
7. Personnes handicapées sans ressources
8. Personnes âgées démunies

Objectifs : Assistance aux populations vulnérables, avec prise en charge dans des centres spécialisés, doublée d'une démarche d'accompagnement et d'insertion.

→ Actions standard du programme :

- ❖ Appui à la réinsertion familiale et sociale
- ❖ Accompagnement à l'insertion socio-économique
 - Formation et apprentissage aux métiers de base
 - Aide à l'insertion professionnelle
- ❖ Accueil et prestations spécifiques aux différentes catégories dans des centres d'accueil:
 - Hébergement de durée variable
 - Prise en charge sanitaire
 - Écoute et soutien moral, orientation et information

→ Actions-types indicatives :

- ❖ Soutien à des actions de formation et d'apprentissage
- ❖ Soutien aux associations actives dans l'assistance aux personnes en situation de précarité
- ❖ Soutien aux actions et projets de réinsertion socio-économique des populations accueillies
- ❖ Mise à niveau des centres sociaux existants et création de capacités nouvelles

Centres polyvalents :

- ❖ Centres polyvalents pour handicapés et personnes âgées sans ressources
- ❖ Centres polyvalents pour enfants abandonnés et femmes en situation de grande précarité
- ❖ Centres pour mendiants et vagabonds

Centres spécialisés :

- Centres spécialisés pour enfants des rues et mineurs sans abri
- Centres pour aliénés sans abri

IV - Programme transversal :

→ Actions transversales et à fort impact :

Programme national soutenant des actions à fort impact sur le développement humain au niveau de l'ensemble des communes rurales et urbaines non ciblées, et ce à travers des appels à projets dans les provinces et préfectures.

→ Renforcement de l'ingénierie sociale :

- ❖ Mise en place d'un observatoire de développement humain
- ❖ Expertise et diffusion d'expérience
- ❖ Système d'information et communication

→ Accompagnement par un programme de Formation et d'assistance technique :

Sélection d'un réseau de formateurs / accompagnateurs régionaux pour injecter, au besoin et sur commande des gouverneurs, l'expertise et l'assistance technique au profit :

- ❖ Des comités locaux dans les communes et quartiers
- ❖ Des différentes catégories de travailleurs sociaux
- ❖ Des cadres et employés des collectivités et associations impliquées dans le développement humain

Organes de gouvernance

→ Organe de gouvernance au niveau local :

Le comité local de développement humain, comprenant :

- ❖ Les représentants des élus des communes ou arrondissements urbains
- ❖ Le président de la commission chargée du développement économique, social et culturel
- ❖ Le tissu associatif
- ❖ Les services techniques déconcentrés
- ❖ L'autorité locale

→ Rôle du niveau local :

- Élaboration de l'Initiative Locale de Développement Humain par le comité local, avec possibilité d'appui et d'assistance technique externe
- Mise en œuvre opérationnelle des projets et actions retenus au niveau local
- En parallèle, les conseils élus sont invités à la révision du Plan de Développement Économique et Social communal (art. 36 de la *Charte communale*) dans une optique de convergence des programmes sectoriels et d'harmonisation avec l'Initiative Locale de Développement Humain.

→ **Organe de gouvernance au niveau provincial / préfectoral :**

Le comité provincial de développement humain est présidé par le gouverneur. Instance décisionnelle, sa composition, opérationnelle, est limitée et équilibrée :

- ❖ **Élus :**
 - ❖ des représentants des collectivités locales dont le président du conseil provincial, le président du conseil de la ville chef-lieu
- ❖ **Administration :**
 - ❖ les services déconcentrés concernés, dont la santé et l'éducation nationale
- ❖ **Société civile :**
 - ❖ les personnes ressources désignées par le gouverneur : représentants du tissu associatif, du secteur privé, etc.

→ **Rôle du niveau provincial :**

❖ **Au niveau local :**

- ❖ Validation des initiatives locales de développement humain (ILDH)
- ❖ Élaboration de conventions de financement des ILDH avec les différents partenaires locaux impliqués
- ❖ Déblocage des fonds correspondant aux ILDH validées, en fonction de l'avancement des projets
- ❖ Supervision de la mise en œuvre du programme, suivi, contrôle
- ❖ La maîtrise d'œuvre est confiée de manière contractuelle aux responsables des services déconcentrés, aux établissements publics concernés, aux collectivités locales, aux associations, etc.

❖ **Au niveau central :**

- ❖ Consolidation provinciale des ILDH
- ❖ Contractualisation annuelle avec le niveau central des ressources correspondant aux consolidations provinciales des ILDH
- ❖ Reporting au niveau central des indicateurs de suivi des réalisations, et de l'évolution des indicateurs de développement humain.

En parallèle, le conseil provincial est invité à la révision du Plan de Développement Économique et Social provincial (art. 36, loi 79-00) dans une optique de mise en convergence des programmes sectoriels.

→ **Organe de gouvernance au niveau régional :**

Le comité régional, présidé par le wali de région, comprenant :

- Les gouverneurs des provinces et préfectures
- Le président du conseil régional, les présidents des conseils provinciaux et préfectoraux
- Les services déconcentrés de l'Etat et des établissements publics les plus concernés
- Les représentants du tissu associatif régional, le secteur du microcrédit, l'université, le secteur privé.

→ **Rôle du niveau régional :**

- Cohérence globale des initiatives provinciales de développement humain
- Mise en convergence des programmes de l'État, des établissements publics, des collectivités locales et des actions INDH
- Consolidation régionale et pilotage du programme précarité.

→ **Organe de gouvernance au niveau central :**

- Un comité interministériel stratégique de développement humain, présidé par le Premier Ministre, composé des membres du gouvernement et d'établissements et organismes publics.
- Un comité de direction présidé par le Premier Ministre et composé des départements de l'Intérieur, des Finances, du Développement social et du Développement rural.

→ **Rôle du niveau central :**

- ❖ Définition du cadrage budgétaire
- ❖ Allocation des ressources correspondant aux consolidations provinciales des ILDH conformes aux orientations générales de l'INDH
- ❖ Communication institutionnelle
- ❖ Promotion de la coopération internationale
- ❖ Suivi général des indicateurs de développement humain et évaluation générale de l'INDH.

Démarche de mise en œuvre :

L'INDH invite à une démarche reposant sur deux piliers :

- **La planification :**

L'élaboration des programmes d'action procède d'une vision pluriannuelle suivant un processus participatif de :

- Diagnostic territorial participatif
- sélection de projets indexés sur des objectifs précis
- Contrôle des réalisations
- Évaluation des résultats sur la base d'indicateurs mesurables

- **La mise en convergence :**

- Une déconcentration effective est une condition indispensable à la mise en convergence de l'action publique.
- Le wali de région, en collaboration avec les acteurs centraux et régionaux, veillera à la mise en convergence des actions sectorielles de l'État et des collectivités locales.
- Le wali de région, responsable et garant de cette convergence, sera partie à la contractualisation entre le niveau central et tout niveau territorial.

Processus d'identification des cibles :

1. Au niveau provincial :

- ❖ Analyse des données statistiques issues des recensements, enquêtes et études nationales (Haut Commissariat au Plan) et internationales (PNUD, Banque mondiale, etc.) et exploitation de la carte de la pauvreté communale
- ❖ Engagement d'un large processus participatif de concertation pour l'identification nominative des communes rurales et quartiers urbains bénéficiaires d'une action INDH renforcée.

2. Au niveau central :

- ❖ Validation des cibles retenues au niveau territorial
- ❖ Programmation des enveloppes correspondant aux cibles retenues

Critères de ciblage :

L'identification nominative des 250 quartiers et 360 communes les plus défavorisés, est effectuée à l'échelle provinciale, au niveau du comité provincial de développement humain en tenant compte des critères suivants :

- **Pour les communes rurales** : taux de pauvreté, niveau d'accès aux infrastructures et prestations de base, programmes d'action en cours ou envisagés
- **Pour les quartiers** : villes chef-lieu de région et villes de plus de 150 000 habitants, taux d'habitat non réglementaire, taux de chômage, niveau d'accès aux infrastructures et prestations de base.

Critères d'éligibilité des actions :

- Les actions éligibles au financement INDH sont celles qui, ne faisant pas double emploi avec les actions relevant des programmes sectoriels de l'État et des collectivités locales, permettent néanmoins de renforcer l'impact de celles-ci sur les zones et populations cibles en matière de développement humain
- Il s'agit de favoriser les projets et micro-projets communautaires, générateurs d'emploi, permettant l'insertion des bénéficiaires dans des circuits économiques viables à partir de critères de durabilité du projet, d'effet de levier et d'impact sur les indicateurs locaux de développement humain
- La mise en œuvre des actions INDH ne se traduit pas par des transferts de fonds directs aux populations, mais par des contributions à des associations, des coopératives etc., sur la base de contrats d'objectifs
- Le financement des micro-projets individuels serait orienté vers les associations locales de micro - crédit.

Soutien technique et accompagnement aux acteurs locaux :

- En accompagnement à la mise en œuvre de l'Initiative, la mise en place d'une Division de l'Action Sociale (DAS) est généralisée à l'ensemble des provinces et préfectures du Royaume
- Ces divisions sont dotées de ressources humaines de haut niveau en matière d'action de développement et de proximité, bénéficiant d'une formation spécifique INDH
- La DAS joue le rôle d'interlocuteur et de pôle de coordination pour les acteurs locaux impliqués dans l'Initiative
- En parallèle, un réseau régionalisé d'experts de l'assistance technique en développement durable, adossé à l'Université, au tissu associatif et à l'entreprise sera constitué par appel à manifestation d'intérêt et sera à la disposition des comités locaux de développement humain pour dispenser différentes prestations d'accompagnement prises charge au niveau de la province / préfecture.

Processus de suivi et d'évaluation de l'impact :

Le suivi des programmes INDH s'appuie sur un dispositif de :

- Relevé d'indicateurs initiaux au lancement des programmes dans les zones cibles
- Suivi de l'impact par des mesures d'indicateurs assisté par l'expertise technique nationale et internationale
- Mise en place d'un système d'information en réseau entre le niveau central et l'ensemble des provinces et préfectures pour le suivi en temps réel de l'exécution financière et la réalisation physique des actions INDH
- Analyse de l'évolution de l'indice de développement humain et autres indicateurs par un observatoire dont la mise en place accompagne la mise en œuvre de l'INDH.

→ Rôle des collectivités locales :

Les collectivités locales : arrondissements, communes, préfectures, provinces et régions sont des partenaires-clés du développement humain, au côté des services de l'État et du tissu associatif.

En plus de leur contribution au financement global de l'INDH, les collectivités locales sont fortement impliquées à tous les échelons de mise en œuvre :

- La commune et l'arrondissement impliquées au sein du comité local de développement humain dans sa mission d'élaboration de l'ILDH : diagnostic, sélection et mise en œuvre des projets
- La province et la préfecture impliquées au sein du comité provincial de développement humain, dans sa mission de sélection des cibles, de validation des ILDH et de contractualisation avec le niveau central
- La région impliquée dans la mise en convergence des actions sectorielles, des programmes des collectivités locales et des projets de l'INDH.

→ **Rôle du tissu associatif :**

Le tissu associatif local est fortement impliqué à trois niveaux :

- **Identification des cibles et actions à programmer :**
 - Les associations locales siègent au niveau du comité provincial chargé d'identifier précisément les cibles des programmes INDH
 - Elles siègent également au niveau du comité local où sont déterminés les objectifs et les actions à programmer dans le cadre de la planification stratégique INDH.
- **Mise en œuvre :**
 - La maîtrise d'œuvre des actions INDH est confiée aux différents partenaires : services déconcentrés, collectivités locales et associations locales
 - La supervision de mise en œuvre est par ailleurs assurée au niveau du comité local où est représenté le tissu associatif
 - Expertise, encadrement et soutien aux populations bénéficiaires.

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : **« RÉSERVE DE BIOSPHÈRE DES OASIS DE SUD-EST DU MAROC, RBOSM »**

En novembre 2000, la région des trois Provinces situées au sud du Maroc « Ouarzazate », « Errachidia » et « Zagora » a été reconnue par l'UNESCO comme « Réserve de Biosphère des Oasis du Sud Marocain ». Avec la reconnaissance du statut de réserve de biosphère, cette région est devenue une partie intégrante du Programme mondial de l'UNESCO de l'Homme et la Biosphère (MAB). Bien que beaucoup de projets et d'initiatives aient été entrepris dans la zone de la RBOSM entre-temps, le plan cadre de gestion, un document obligatoire vis à vis de l'UNESCO et instrument incontournable pour une gestion cohérente de cet espace n'a pas encore été établi.

Le concept de réserves de biosphère a été développé à l'origine en 1974, et a été considérablement révisé en 1995 avec l'adoption par la Conférence générale de l'UNESCO du Cadre statutaire et de la Stratégie de Séville pour les réserves de biosphère. Leurs directives ont été adoptées en 1996 et définissent les principes de fonctionnement des réserves de Biosphère. Toutefois, pour ne pas contrevenir à la souveraineté des Etats, l'application de ces textes dépend de la juridiction du pays dans lequel elles s'inscrivent et s'appuie en partie sur des espaces légalement protégés, à l'image des Parcs nationaux ou des réserves naturelles, etc.

Aujourd'hui, avec plus de 480 sites dans plus de 100 pays, le Réseau des réserves de biosphère offre l'occasion de tester, dans des contextes particuliers, des approches qui, en alliant connaissances scientifiques et modalités de gouvernance, visent à :

- **Réduire la perte de biodiversité.**
- **Améliorer les moyens de subsistance des populations.**
- **Favoriser les conditions sociales, économiques et culturelles essentielles à la viabilité du développement durable.**
- **Et ainsi, contribuer aux Objectifs du Millénaire pour le développement, en particulier sur le développement durable.**

A cet effet, les réserves de biosphère combinent trois fonctions complémentaires, à savoir que :

- ➔ **La conservation des écosystèmes, des paysages, des espèces et de leurs patrimoines génétiques doit y être assurée, aussi bien dans les zones naturelles que celles qui sont exploitées par l'agro-sylviculture, la pêche, la chasse, le tourisme ou toute autre activité. Les pratiques respectueuses de l'environnement y sont privilégiées.**
- ➔ **Les réserves jouent aussi un rôle dans le développement économique et social respectant la nature et la culture locale. Ceci implique que la population prenne une part active à la gestion durable des territoires et soit impliquée dans les prises de décision.**
- ➔ **Enfin, plus qu'ailleurs, une importance particulière est accordée à la recherche, aux études et à l'observation continue de l'environnement, à la formation et l'éducation du public - des jeunes en particulier - car elles fournissent un réel appui pour envisager de façon plus éclairée sur l'avenir du territoire et de ses habitants.**

Il ne s'agit donc pas de délimiter en tant qu'aires protégées des portions du territoire mais bien d'inclure les prétentions d'usages de la population dans un système général intégré.

Les réserves de biosphère doivent servir de modèle pour le développement de stratégies qui assurent la subsistance des populations à long terme. Il s'agit de démontrer que l'homme peut utiliser les réserves de biosphère sans les détruire. Cet objectif ne peut être atteint dans les aires protégées éloignées et sans influence humaine.

En conséquence, à l'opposé des parcs nationaux, les réserves de biosphère concernent des sites plus ou moins utilisés intensivement : depuis les écosystèmes très proches de la nature originale jusqu'aux espaces utilisés intensivement ou d'habitat. Dû aux structures d'utilisation très diversifiées et d'approbation participative des différents objectifs de protection et de développement, une division spatiale au sein du zonage officiel de la réserve de la biosphère est nécessaire. Différents objectifs de développement peuvent alors être définis et mis en œuvre de manière différenciée dans l'espace. Ce zonage forme la base pour un aménagement territorial cohérent tenant compte des caractéristiques naturelles de la zone.

Dans notre contexte, l'élaboration de ce zonage fût un des travaux les plus importants de la préparation du concept-cadre. Si le zonage interne fût revu et corrigé et les aires protégées proposées décrites en détail, la délimitation extérieure de la réserve n'a pas été modifiée. Cependant des propositions d'extension de la réserve de la biosphère aux oasis voisines du sud marocain vaudraient la peine d'être examinées; celles-ci intégreraient une partie des provinces de Tata et Figuig.

Après la « **Réserve de Biosphère d'Arganeraie (RBA)** », la RBOSM est la deuxième réserve de biosphère pour laquelle un plan-cadre est préparé au Maroc. Vu la définition ample des objectifs d'une réserve de biosphère, il ne s'agit pas d'un concept de protection de la nature mais bien d'un plan général et intégré de développement basé sur les différences naturelles de cette région. Pour les domaines techniques les plus importants, des expertises spécifiques furent réalisés dont les résultats sont incorporés dans le concept-cadre.

Afin d'avoir une représentation claire et une base pour la planification ultérieure, une base cartographique thématique est analytique consistante fût élaborée.

En premier lieu, une équipe d'experts nationaux et internationaux, qui connaissaient déjà bien la Région et le contexte, a été mobilisée dans les domaines principaux du plan de gestion. Après une analyse profonde de la situation sur le terrain dans les provinces d'Ouarzazate, Zagora et Errachidia, un accent particulier a été mis sur l'intégration de tous les acteurs principaux dans le processus d'élaboration. Pour cela, des réunions de concertation ont été tenues sur des thèmes clés, comme la protection de la nature, l'utilisation durable des ressources naturelles, l'utilisation des ressources en eau, les systèmes de production agricole, le tourisme, l'urbanisme, l'artisanat, l'énergie, l'éducation environnementale et les cultures traditionnelles. Le zonage et l'analyse des aspects institutionnels quant à la mise en œuvre du plan de gestion constituaient deux autres champs prioritaires.

Au cours de plusieurs ateliers de concertation, les constats ont pu être approfondis et les grandes lignes du plan tracées. **Le plan-cadre de gestion sera présenté aux concernés et au public lors d'un atelier de validation le 20 Octobre 2008 à Errachidia, alors que le lancement de l'étude a été effectué à Ouarzazate le 17 Juin 2007.**

Éléments de base et situation de départ pour le plan – cadre :

L'importance capitale que revêtent les oasis marocaines, notamment sur le plan richesse de la biodiversité, valeur culturelle, historique et savoir-faire qui répondent aux normes de développement durable, a fait que celles-ci ont été agréées Réserves de la Biosphère par l'UNESCO.

La haute diversité des substrats que nous trouvons à l'intérieur de la RBOSM, en combinaison avec sa grande extension verticale et des gradients hydriques et thermiques extrêmes crée des systèmes écologiques extrêmement variés. Cette haute variabilité environnementale est à l'origine d'une diversité biologique exceptionnelle qui fait du Haut Atlas un centre de diversité et d'endémisme à l'échelle continentale.

Autre facteur pour la haute diversité biologique de la RBOSM est sa position dans la zone de contact des régions floristiques méditerranéennes, irano-turaniennes et sahariennes. Ici se trouvent des espèces circumpolaires comme *Parnassia palustris* et des éléments nettement africains comme *Maerua crassifolia*, des forêts de chênes verts méditerranéens et des steppes continentales à *Stipa* et *Artemisia*. Mais la richesse floristique de la RBOSM ne résulte pas seulement de la superposition des différentes flores régionales, au contraire, elle est caractérisée par une individualité remarquable. Le taux d'endémisme augmente continuellement du milieu Saharien vers la zone oroméditerranéenne pour y atteindre dans la zone culminante des valeurs de plus de 80 % de la flore.

Les habitats pour la faune de la RBOSM sont extrêmement variés, en particulier grâce à une topographie très contrastée, allant de 4.068 m d'altitude (sommet du Mgoun) à environ 450m (secteur de l'Iriri) et à des pluviométries allant de 800 mm annuels à moins de 50 mm. De plus, d'Ouest en Est, on constate un gradient de continentalité. C'est la raison pour laquelle le territoire de la RBOSM présente un intérêt majeur en termes de représentativité, par exemple de la faune de vertébrés du Maroc.

Les oasis marocaines présentent encore les meilleures conditions de développement durable des ressources naturelles. En effet, l'habitat dans les Ksours, ainsi que les systèmes d'irrigation par Séguias et Khettaras et une grande diversité des systèmes et modes d'élevage sont encore en vogue.

Aussi, l'agriculture dans la RBOSM se distingue par une grande diversité de systèmes de cultures basés sur la polyculture, avec ou sans association avec l'élevage. La pratique de plusieurs cultures sur les mêmes parcelles est très courante dans la région, elle ne dépend ni de la taille de l'exploitation, ni de la région, mais plutôt de considérations socio-économiques incarnées par le souci permanent des agriculteurs à sécuriser et à diversifier leurs revenus. Les cultures en étages confèrent également aux oasis une beauté paysagère typique et présente une attraction touristique sans égal.

La zone de la RBOSM avec la diversité de ses paysages et l'hospitalité de sa population présente un produit touristique unique au Maroc. En plus, la zone de la RBOSM profite d'une tendance touristique internationale où les visiteurs, surtout européens, montrent un intérêt croissant pour les régions désertiques et au patrimoine fortement humanisé des oasis.

La RBOSM est aussi un territoire pourvu d'un patrimoine culturel très diversifié. Celui-ci, couvre en plus des savoir-faire et des modes de vie traditionnels, les aspects sociaux, économiques, architecturaux, littéraires et folkloriques.

La situation géographique par rapport aux marchés émetteurs de l'Europe est favorable, car à 3 heures de vol, le sud du Maroc est à proximité des grandes capitales européennes et par la route, elle est facilement accessible à partir des grands pôles du tourisme national, à savoir : Marrakech, Agadir, Fès et Casablanca.

Au cours des dernières décennies, une capacité d'hébergement additionnelle, avec des projets de grande envergure, a vu le jour dans cette région ; elle se monte actuellement une capacité de 8.810 lits.

Une caractéristique générale des climats semi -arides et arides est la haute variabilité interannuelle des précipitations. À cet égard, le sud du Maroc avec la RBOSM ne constitue pas une exception. Le quotient de variation interannuelle des précipitations pour le Maroc, augmente fortement au Sud du Maroc en comparaison aux zones subhumides du Nord du pays. Si nous regardons par exemple la statistique des précipitations à Ouarzazate de 1950 à 1990 nous trouvons que pour 30 % des années, les précipitations n'atteignent pas les 60 % de la moyenne annuelle.

Cette haute variabilité des précipitations signifie, que des périodes de sécheresse au Sud du Maroc ne constituent pas des événements catastrophiques surprenants, mais une normalité fréquente qu'il faut prendre en considération pour la gestion durable des ressources naturelles. Les plans de gestion doivent s'orienter aux conditions moyennes, pas aux conditions des années favorables et ils doivent prendre en considération le haut risque des années sèches.

Déjà, de petites variations de pluviosité pourraient avoir des conséquences graves sur les écosystèmes semi-arides, la contraction des alternances entre végétation continue et végétation désertique par exemple. Pour cette raison, l'anticipation des conséquences que porte le changement climatique global est d'un grand intérêt par la gestion durable de la RBOSM à moyen et à long terme. Le fait qu'il y ait d'importants changements climatiques dus aux activités humaines n'est plus à dénier.

L'une des caractéristiques majeures du climat de la région réside dans le caractère violent des pluies. Aussitôt après les pluies torrentielles, lesquelles surviennent généralement en automne, l'écoulement des eaux de ruissellement devient spectaculaire. Les oueds grossissent et prennent des dimensions inhabituelles, endommageant les différentes infrastructures existantes et contribuant à la dégradation d'un milieu déjà fragile: les voies de communication sont alors coupées, les routes, les pistes et les sentiers endommagés, les ouvrages d'irrigations¹ démolis, les plantations déracinées et les minuscules parcelles agricoles emportées par le courant.

Les expériences en cours indiquent que la capacité de régénération de la végétation n'est actuellement pas limitée par des contraintes climatiques, mais par une mauvaise gestion de la pression pastorale. Pour éviter des effets fatals du réchauffement sur la végétation, avec des répercussions sur les processus d'érosion, des crues catastrophiques et des glissements de terrain, il semble urgent de développer des concepts de réajustement de la pression du pâturage selon la résilience et la capacité de charge spécifique des différents écosystèmes de la RBOSM.

En termes généraux, les écosystèmes subhumides de la réserve paraissent beaucoup plus fragiles et susceptibles aux conséquences des changements climatiques que les écosystèmes désertiques des secteurs présahariennes et sahariennes.

Déjà ce Présahara Nord Africain, qui constitue un indicateur des tendances climatiques majeures de la région méditerranéenne, est actuellement en situation de péjoration climatique et de désertification rapide.

Le problème de la salinité des sols se pose avec acuité notamment dans les basses vallées et les plaines. Le phénomène est dû à l'importance des nappes chargées de sel voire même saumâtres dans les parties aval des palmeraies, comme c'est le cas dans la vallée du Draa.

Pour ce qui est des caractéristiques biologiques, l'un des problèmes majeurs qu'il faut souligner est celui de l'infestation des sols par la fusariose mortelle du palmier appelée localement le «Bayoud». D'après les travaux de recherche effectués par l'ORMVA d'Ouarzazate, cette maladie a causé la destruction des deux tiers de la palmeraie en un siècle.

En plus du tourisme, l'agriculture en général, et l'élevage en particulier, constituent l'activité économique principale de la région. Mais son développement est handicapé par de nombreuses contraintes d'ordre technique, organisationnel et commercial. Par exemple, les contraintes à la commercialisation des produits de l'élevage sont liées aux faibles performances de ces produits, aux problèmes d'accès aux marchés et aux insuffisances en matière de valorisation des produits et sous produits de l'élevage.

Concernant l'infrastructure, la zone de la RBOSM reste avec un taux de couverture de près de 50%, s'élevant à 48.200 km de pistes rurales, un territoire des moins desservi par rapport à d'autres zones du pays. Surtout les zones de montagne restent les moins loties en termes de routes et de pistes. Les zones désertiques présentent des facilités d'accessibilité en raison du terrain plat et de sa formation sablonneuse. On constate cependant que le réseau de piste est loin d'être efficace. Des tronçons sont soit impraticables (20%), ou soit connaissent des coupures de circulation qui dépassent 30 jours par an.

La rentabilité économique et la commercialisation des produits d'origine agricole et/ou forestière sont actuellement considérées comme la principale contrainte au développement dans les régions oasiennes. L'accès au marché à des prix rémunérateurs est très souvent pointé du doigt comme étant le principal obstacle à la valorisation des produits de la région.

L'espace oasien de la réserve de biosphère, malgré son éloignement de la région urbaine marocaine élargie (axe Kenitra - Settat) et du fait relatif de la métropolisation régionale exercée par Marrakech et Agadir à l'échelle du sud marocain, n'a pas échappé aux problèmes contemporains de l'urbanisation.

Les villes de la région oasienne posent beaucoup de défis de croissance, de surpeuplement, de structuration, d'organisation et de fonctionnement. Elles manquent de politique de développement ambitieuse, de stratégie et de modèle de développement oasien propre. A commencer par le choix du site des centres urbains jusqu'à leur rôle dans l'organisation de l'espace de la région oasienne en passant par leur contenu architectural et leurs modes de croissance, ces villes semblent présenter un déficit en symbolique, en identité et en organisation.

L'évolution de la population générale de la région cache bien des réalités démographiques différentes. En effet, l'évolution de la population de la région oasienne de la réserve de biosphère par milieu de résidence montre des disparités structurelles entre l'évolution des populations urbaine et rurale.

L'urbanisation prend ici une dimension phénoménale avec un taux moyen de croissance annuelle de 5,75% en 44 ans pour 3,06% pour le Maroc urbain au cours de la même période. Cette croissance urbaine s'est effectuée bien évidemment au détriment des effectifs de population rurale qui maintient une croissance plus au moins stable, soit en hémorragie, n'arrivant à enregistrer ainsi qu'une croissance insignifiante de 0.10% en 44 ans. A un moment où la moyenne nationale rurale pour la même période a enregistré un accroissement de 10,12%.

L'enjeu majeur pour les acteurs concernés par la gestion de cette réserve de biosphère se résume autour de la conservation de la diversité de ce patrimoine et de sa transmission aux générations futures tout en assurant sa mise en valeur de façon durable. En conséquence, les espoirs de développement de cette région ne doivent pas être remis dans les mains de quelques grands projets; mais au contraire, il est nécessaire de renforcer les

nombreuses initiatives positives et durables dans les domaines de la protection de la nature, du tourisme, de la commercialisation des produits locaux de l'agriculture et de l'artisanat au travers d'une stratégie intégrée. Un bel exemple de cette stratégie est l'utilisation accrue de produits locaux de l'agriculture biologique dans la gastronomie.

Il s'ensuit pour les agriculteurs la possibilité d'un écoulement lucratif et sûr de leurs produits, ensuite, la gastronomie peut mieux se profiler avec une cuisine saine, régionalement typique et finalement, le maintien d'un paysage de grande valeur dans l'esprit de la conservation de la nature est assuré.

La stratégie de développement du plan-cadre vise à l'amélioration des filières de production, transformation et commercialisation des produits régionaux (tourisme, agriculture, artisanat). A cet effet, les objectifs de conservation de la nature doivent être harmonisés à ceux de développement économique de la région des oasis. Dans tous les domaines, les formes de développement économique respectueuses de l'environnement et qui préservent les ressources doivent être particulièrement favorisées.

Ce concept exige le développement d'initiatives privées de caractère spontané et présentant une grande coopération entre les parties prenantes. C'est pourquoi, particulièrement dans la phase initiale, une information et un appui intensif jouent un rôle prépondérant pour assurer son succès. La coopération doit également se manifester entre les différentes zones caractérisant la RBOSM.

Le zonage de la Réserve de Biosphère :

Avec le découpage en zones, basé sur les qualités naturelles et paysagères, les différents objectifs de développement et de conservation sont conciliés dans un concept spatial différencié. Selon la stratégie de Séville (1996), chaque réserve de biosphère présente trois types de zones interdépendantes:

Une ou plusieurs aires centrales bénéficiant d'un statut de protection légal, consacrées à la protection à long terme conformément aux objectifs de conservation de la réserve et d'une taille suffisante pour remplir ces objectifs. Ces aires sont normalement soustraites aux activités humaines à l'exception des activités de recherche et de surveillance continue, voire des activités de collecte non destructives exercées par les populations locales.

Une ou plusieurs zones tampons clairement identifiées entourant l'aire ou les aires centrales ou contiguës à celles-ci. Seules des activités compatibles avec les objectifs de conservation peuvent y avoir lieu. Elles peuvent être le lieu de recherches expérimentales destinées, par exemple, à la mise au point de méthodes de gestion des ressources naturelles. Les expérimentations peuvent également porter sur la réhabilitation des zones dégradées. Des installations d'éducation, de formation, de tourisme et de loisirs peuvent y être effectuées. L'accent est mis sur l'utilisation durable des ressources naturelles au profit des communautés locales.

Une aire de transition extérieure où des pratiques d'exploitation durable des ressources sont favorisées et développées. Les populations locales, les organismes chargés de la conservation, les scientifiques, les associations, les groupes culturels, les entreprises privées et autres partenaires doivent y œuvrer ensemble pour gérer et développer les ressources de la région de façon durable, au profit des populations qui vivent sur place.

Dans la réalité, ce zonage (voir carte ci-joint) est appliqué de façon très diverse en fonction des conditions géographiques, des contextes socioculturels, des mesures de protection réglementaires et des contraintes locales.

Le zonage proposé initialement est présenté et discuté. Les raisons et les critères de base d'un nouveau zonage détaillé y est discuté et ses étapes expliquées. De ceux-ci découlent la proposition de zonage modifiée ci-après décrite.

Les aires centrales (zones A) proposées peuvent être classées en quatre groupes :

Un premier groupe recouvre les écosystèmes de haute montagne dans les divers massifs du Haut Atlas de l'ouest à l'est, tous avec un haut degré d'endémisme et d'une haute valeur scénique. Ces zones s'étendent dans plusieurs cas aux moyennes altitudes. Ils assurent de cette manière la conservation des écosystèmes steppiques au piémont de l'Atlas et conservent la continuité territoriale et fonctionnelle entre haute montagne et piémont, d'importance vitale pour les migrations saisonnières de la faune.

Les écosystèmes anti-atlasiques, le deuxième groupe, sont incorporés aux zones A avec plusieurs exemples d'écosystèmes du Djebel Siroua, du Djebel Saghro et de chaînes anti-atlasiques sédimentaires présahariennes. Ils représentent la gamme des différentes conditions climatiques et géologiques de la zone de transition entre les écosystèmes méditerranéens et sahariens. D'une densité de population sédentaire relativement basse, ils offrent à moyen terme de bonnes perspectives pour la conservation et la réhabilitation des écosystèmes naturels. Écotourisme et pastoralisme sont les principales potentialités de cette zone, et les deux paraissent conciliables, toujours si on développe les concepts de gestion respectifs d'une manière participative avec les parties prenantes.

Le troisième groupe de zones A réunit les écosystèmes sahariens et présahariens, du Parque National Iriki jusqu'à la Hamada de Guir. En beaucoup de cas limitrophes des autres groupes, de très basse population sédentaire et de qualités scéniques spectaculaires, ils offrent de bonnes potentialités éco-touristiques et, avec une gestion prudente, de très bonnes bases pour une réhabilitation future de la macrofaune saharienne. Vu leur position, ils pourraient constituer dans le futur des éléments pour des Réserves ou Parcs Nationaux transfrontaliers entre le Maroc et l'Algérie.

Les écosystèmes humides, surtout les fonds de vallées de montagnes et des grandes oasis du Drâa, Gheris, Ziz et Guir, dont presque aucun ne se trouve encore à l'état naturel. Pour cette raison, nous en n'avons proposé que de petites surfaces pour des zones A, surtout des zones de la Taria du Drâa, Tidri-Tafenna et Daya Tamezguidat.

Pour conserver les communautés biologiques des oasis, nous proposons des zones tampons d'intérêt spécial B1 pour des oasis qui sont utilisées encore d'une manière traditionnelle et possèdent des qualités structurelles et biologiques représentatives pour leur zone. Chacun de ces types d'oasis possède son propre cortège floristique et sa propre faune. L'ensemble des oasis constitue un macro-écosystème de passage d'importance internationale pour l'avifaune migratoire, ce qui se reflète dans la nomination de trois zones RAMSAR dans la Réserve.

Les zones B1, relativement petites, devraient constituer des « projets pilotes » pour la production écologique de produits de terroir et leur certification. Néanmoins, les initiatives respectives ne devraient en aucune manière se restreindre aux zones B1 relativement limitées, mais s'étendre à moyen terme sur toutes les zones B.

Un cas spécial des zones B constitue encore le système des corridors de transhumance et de faune sauvage sur le piémont sud atlasique. Ces corridors doivent faciliter les mouvements de la faune sauvage et des pasteurs (respectivement troupeaux) transhumants entre les écosystèmes steppiques et montagnards de l'Anti-Atlas et de l'Haut Atlas. Ces corridors devraient se conserver comme parcours naturels, sans urbanisation, installation de fermes agricoles ou grandes infrastructures qui empêcheraient le libre mouvement des animaux.

À l'intérieur des zones de tampon B cultivées ont été identifiées des zones B1 d'intérêt spécial, constituées par les milieux cultivés et des villages d'intérêt spécial, représentatifs de la RBOSM par leur aspect traditionnel et leur caractère paysager affirmé, méritant un effort de développement spécifique qui doit rester compatible avec leur aspect et leur mode de fonctionnement actuels ; la présence dans le voisinage immédiat d'une zone A fût un critère additionnel de sélection et permettra à terme une valorisation réciproque de la zone A et de la zone B1 d'intérêt spécial.

Les « Zones de développement C », finalement, se concentrent le long des grandes axes routiers (Tazenakht-Ouarzazate-Errachidia-Boudnib, Midelt-Errachidia-Erfoud, Ouarzazate-Zagora-Tagounite) et autour des principales villes. Les zones de développement de Merzouga et de Mhamid sont des cas spéciaux, dû principalement à la dynamique touristique de ces centres de « tourisme du désert ».

De toute manière, situé dans une Réserve de Biosphère, le développement des « zones C » devrait s'orienter selon des normes d'un développement durable, fait qui actuellement n'est pas toujours très notable. Une expansion urbaine sans prise en considération des systèmes naturels, la modernisation des villes et douars sans respect de leurs caractéristiques et formes de construction traditionnelles et la surexploitation des nappes phréatiques par des motopompes ne sont que quelques -unes des tendances qui détériorent considérablement le patrimoine culturel et naturel de la RBOSM. La zone de développement représente une région modèle dans laquelle il faudra démontrer que la population peut l'utiliser sans détruire la biosphère.

A partir de la zone de développement, une impulsion décisive doit être donnée pour la conservation des oasis, avec leurs propres caractéristiques, leur diversité et leur beauté paysagère. Seules les populations qui y vivent peuvent maintenir ce paysage. L'appui-conseil et les relations publiques prennent toute leur signification dans la zone de développement.

Le modèle classique « concentrique » zone A centrale / zone B autour / zone C périphérique est difficile à respecter pour la RBOSM, comme pour la plupart des Réserves de Biosphère. Ce modèle est applicable dans le cas d'une réserve de Biosphère centrée sur un secteur à objectif de conservation cerné de zones de développement, ce qui n'est pas le cas de la RBOSM où les objectifs de conservation sont très disjoints, parfois même clairement périphériques par rapport à l'ensemble du territoire et tendent à être séparés par des couloirs de développement, qui généralement occupent une position plus centrale.

Objectifs techniques :

Conservation et aménagement des espaces naturels :

Les objectifs du concept de conservation de la nature découlent du zonage proposé. Les propositions pour le zonage de la RBOSM ont été formulées sur la base des critères de paysage, naturalité, représentativité, biodiversité et densité de population/intensité de l'utilisation des ressources naturelles. Il a été également pris en compte, entre autres, les aires où figurent des espèces ou des populations considérées comme primordiales et irremplaçables dans la RBOSM, le nombre d'espèces estimées comme probables et le nombre total d'espèces.

Pour une protection efficace, les zones de plus grande valeur doivent être protégées. Ces aires protégées sont des refuges pour les espèces en danger d'extinction et doivent être des lieux de réintroduction et de dispersion des espèces auparavant communes.

Pour assurer les échanges génétiques entre les aires protégées, des liens entre elles (corridors) doivent être établis.

Tout aussi important est d'assurer un minimum de qualité aux espaces vitaux pour les plantes et les animaux dans les zones d'utilisation en-dehors des aires protégées. La protection des ressources abiotiques, eau, sol, air prend une importance accrue dans les zones d'utilisation.

Dans une première étape, un recensement détaillé (inventaires) du potentiel biologique doit être réalisé dans les zones (A) de protection définies. La préparation de plans de gestion et leur mise en œuvre est une tâche importante des prochaines années.

A-Agriculture

L'agriculture doit jouer un rôle important dans la conservation du paysage rural. Elle a, à côté de la production de denrées alimentaires de valeur, une fonction importante pour le maintien du paysage, la conservation des plantes et animaux sauvages et des ressources en eau et en sol ainsi que le maintien de l'équilibre naturel.

Dans la réserve de biosphère, l'agriculture doit avoir pour but de conserver de façon durable la fertilité des sols sans avoir d'effets négatifs sur les autres éléments de l'environnement (air, eau, animaux et plantes). Même sur les parcelles cultivées de manière intensive, il faut assurer un minimum de qualité à l'espace vital des plantes et animaux. Les impératifs d'économie d'eau et d'amélioration de la structure des sols doivent être respectés par les techniques déjà introduites regroupées sous le nom d'agro-écologie, comme l'irrigation au « goutte à goutte » ou la technique du compostage.

Le Tafilelt et la vallée de Dra constituent l'ensemble du territoire de la réserve de biosphère des oasis du sud marocain. Ils sont subdivisés en trois zones agro-écologiques bien distinctes et stratifiées du nord vers le sud en zone de montagne, zone intermédiaire et zone de plaine.

En zone de montagne, les ressources en eau ne sont pas limitantes. C'est souvent les terres cultivables qui sont restreintes. Les zones de montagne connaissent cependant un certain nombre de contraintes qui handicapent leur développement. Parmi les plus aigues : le problème de valorisation des productions agricoles, la pression sur les ressources naturelles, la fréquence des crues qui détruisent les productions et les terrains de cultures, les infrastructures routières insuffisantes, et également les difficultés d'accès au crédit ainsi que le morcellement du foncier qui limite la mise en valeur et la productivité.

Dans la zone intermédiaire, les terrains de culture sont subdivisés en palmeraies situées principalement le long des deux principales vallées Ziz et Dra. Le palmier dattier constitue la production principale dans les systèmes de culture pratiqués. Au sud de cette zone, certaines cultures et même certaines parcelles furent abandonnées à cause du déficit hydrique et de la salinisation des sols. L'impact social fût très marqué sur la population dont les jeunes et les chefs de famille se sont trouvés obligés de migrer vers d'autres régions à la recherche d'un travail rémunérant. Les femmes et les jeunes filles devaient prendre ainsi la responsabilité supplémentaire des travaux agricoles (irrigation, désherbage, entretien, récolte).

Les zones intermédiaires connaissent également des contraintes similaires à celles des zones de montagne. L'entrave majeure au développement est certainement le facteur eau.

L'écosystème en zone de plaine est quasi désertique, les cultures y sont limitées à quelques îlots oasiens. La plaine est une zone très fragile à cause de ses ressources naturelles et hydriques très rares et menacées. Cet écosystème ne peut en effet tolérer aucun abus ou exploitation touristique à grande échelle. Les projets d'installation d'unités touristiques, les manifestations sportives et rallyes organisés sur ces territoires perturberaient certainement l'environnement et seraient à l'encontre de la durabilité de ce système.

La notion de Réserve de Biosphère est basée sur l'idée fondamentale qui prône la protection, l'entretien et le développement des ressources naturelles dans les régions menacées. Ces actions doivent s'opérer avec les hommes qui vivent sur ces lieux et les gèrent économiquement (UNESCO, 1994).

Dans le cas de la RBSOM, les modèles de gestion appliqués jusqu'à présent ont montré leurs limites. Ces ressources se trouvent actuellement menacées par de multiples facteurs de dégradation d'origine biotique, abiotique et humaine. Les terres agricoles sont appauvries, excessivement morcelées et exposées en permanence aux menaces de la salinité, de la désertification et de l'ensablement. Les ressources en eau sont rares, mal réparties dans le temps et dans l'espace et parfois mal gérées. L'aridité du climat n'améliore pas outre mesure la situation pour les 100.000 agriculteurs qui exploitent les 600.000 ha des terres agricoles utiles disponibles dans les trois provinces relevant de la RBSOM.

Malgré ces contraintes, l'ingéniosité des populations locales a toujours su exploiter les ressources disponibles avec prudence et intelligence. Ce n'est qu'après l'introduction dans les régions oasiennes de systèmes de production intensifs qui mettent le profit économique en avant et qui relèguent, voire ignorent, les considérations écologiques, humaines et sociales que les problèmes de pollution et de dégradation surgissent.

L'activité agricole dans les régions oasiennes a toujours été marquée par la solidarité entre les hommes, l'utilisation rationnelle des ressources locales (races et variétés) et le recours au savoir-faire traditionnel. La résultante de ces efforts est une production agricole, certes avec des rendements modestes, mais d'une excellente qualité sanitaire, nutritionnelle et organoleptique. Ces efforts ne sont malheureusement pas pris en considération dans les modèles de développement économique actuellement adoptés dans ces régions, surtout quand il s'agit d'écouler les marchandises produites localement en dehors des oasis, dans les mêmes circuits de commercialisation habituels et avec la même politique de commercialisation.

Afin de remédier à cette situation, il devient urgent d'innover en termes de valorisation afin de donner l'importance qui correspond à ces productions oasiennes qui se distinguent par leurs qualités et leur apporter une plus-value en guise de reconnaissance aux efforts déployés par les agriculteurs. Cette reconnaissance doit être non seulement économique mais également morale et sociétale, d'où l'importance des modèles de valorisation intégrée qui combinent amélioration de la productivité, labellisation, certification, transformation et commercialisation.

L'implication des usagers, hommes et femmes, doit passer obligatoirement par l'amélioration de leurs conditions de vie. Cela passe par l'appui aux populations locales dans la diversification de leurs activités et l'amélioration de leurs revenus par l'installation d'une infrastructure de désenclavement et de proximité aux marchés qui faciliteront l'écoulement de leurs productions, leur ravitaillement en produits alimentaires et en énergie (bouteilles de butane, gasoil, énergie renouvelable) et l'accès aux services de base. Par la création d'opportunités de travail, le projet de la RBOSM pourra amener les ayants droits à prendre en charge la protection des ressources naturelles et de leur environnement.

Les systèmes pastoraux et agropastoraux des régions marginales connaissent ces dernières décennies de profondes transformations liées à des changements qui portent à la fois sur l'organisation sociale, sur l'économie et sur les écosystèmes. Le déclin des institutions coutumières et surtout de leur rôle pour le maintien des équilibres sociaux, les changements de statut foncier sur l'espace pâturé par le passage du collectif au privé (présupposé Melk ou melkisation de fait), la régression de la mobilité et la sédentarisation ont conduit progressivement à de nouvelles formes et modes d'élevage. La conséquence écologique de ces changements est une surcharge permanente pour la végétation naturelle qui dégrade les parcours.

Cette dégradation s'exprime dans un changement profond de la végétation, la perte de biodiversité végétale et animale, la perte de structures végétales, la nivélisation de la diversité spatiale et, finalement, le fort déclin de la productivité végétale. Yesséf (2008) constate que «les indicateurs d'une forte pression sur le couvert végétal sont très apparents et l'impact négatif sur la durabilité de la base productive de ces ressources est incontestable ».

La stratégie d'amélioration des parcours et de l'élevage pastoral qui semble la plus appropriée doit reposer sur la constitution de réserves fourragères, la limitation des céréales et leur substitution par d'autres formes d'agriculture durable notamment l'agroforesterie et la limitation de la charge animale sur le parcours à travers d'actions visant l'amélioration de la conduite des troupeaux.

Le chemin vers une régénération des parcours dégradés ne passe pas par des plantations, ni par l'enrichissement avec des semences d'espèces fourragères, mais par une gestion à long terme qui donne à la végétation des périodes de repos. Les interventions doivent s'orienter vers l'appui technique des comités d'agdal, des associations des transhumants et des conseils communaux, entre autres en termes d'écologie végétale, gestion de pâturages, productivité des parcours et planification des calendriers de transhumance.

B- Sylviculture

Les superficies forestières doivent être conservées dans leur structure et leur fonction de maintien des habitats pour la végétation et les animaux et en général de l'équilibre naturel. Où cela s'avèrera nécessaire, il faudrait les améliorer et les étendre.

Le Haut Atlas constitue la limite entre les écosystèmes forestiers et steppiques du Maroc. Comme la limite de la RBOSM suit sur de longues distances la ligne de partage des eaux (le long des crêtes), la plupart de la superficie de la réserve correspond aux écosystèmes préforestiers du versant sud du Haut Atlas. En raison de ce fait et face à une surexploitation centenaire, il ne reste que peu de forêts dans la réserve qui méritent le nom de « forêt ».

Nonobstant, il survit encore des vestiges forestiers de haute valeur scientifique et écologique, comme les Cédraies de Michlifène.

Aujourd'hui la végétation forestière dans la RBOSM est devenue extrêmement fragmentée et dispersée. La situation de la flore et la faune associée aux écosystèmes forestiers est extrêmement préoccupante. Il y a un besoin urgent d'un cadastre des zones forestières qui évalue les surfaces, leur état actuel, qui identifie les ayant droits, la gestion actuelle et historique, les fonctions écologiques des sites et qui analyse les mesures à prendre pour une gestion durable des dernières forêts du versant sud du Haut Atlas et de l'Anti-Atlas.

La situation des écosystèmes forestiers dans la RBOSM est critique et il faudrait réorienter les objectifs de leur gestion traditionnelle vers les fonctions environnementales et sociales des forêts. Avec des précipitations généralement inférieures à 600 mm, en grande partie mêmes inférieures à 300 mm, et sur des substrats calcaires ou rocheux, la plupart des espèces arborées ont déjà atteint leur limite d'extension. Elles n'ont qu'une très basse productivité, une croissance lente et leur résilience contre des impacts anthropo-zoogène est faible. Surtout leur capacité de régénération (germination, installation des plantules) est très faible, dépend généralement des années favorables qui n'arrivent qu'à des intervalles de décades.

La régénération est en outre très susceptible aux impacts du pâturage ou du feu. Aux limites de leur domaine d'existence, les chances de survie de nombreuses espèces dépendent beaucoup des conditions des microsites, ça veut dire qu'ils ne peuvent s'installer que sur les fissures des roches, dans les ravines ou sur des pentes

ombragées. Souvent, certaines espèces ne peuvent s'établir que sous la protection d'un peuplement d'arbres adultes qui amortissent les conditions climatiques extrêmes à la surface du sol.

Pour cette raison il faut trouver des approches de gestion qui permettent de combiner les requis inhérents des fonctions respectives. Cela signifie une réorientation assez drastique des activités classiques vers :

- La plantation d'arbres pour la production multiple de fourrage et de bois de feu ;
- La concentration des activités sur des terrains fragiles et touchés par l'érosion ;
- Le travail avec des espèces autochtones, des types écologiques adaptés au bioclimat des sites respectifs ;
- La production de semences et plantules d'espèces forestières autochtones ;
- La participation de la population locale à la préparation des sites et des projets de plantation ;
- La formation de la population locale (masculine et féminine !) aux techniques durables de plantation et de récolte de fourrage/coupe de branches ;
- Le développement de schémas de plantation compatibles avec le pâturage (« agdal forestier » en lieu de mise en défens) ;
- Le développement de plans de réhabilitation de la strate arbustive et herbacée ;
- L'incorporation du concept des microsites aux plans de reboisement. Les reboisements en quadrillage ne sont pas adéquats en milieu semi-aride et de montagne ;
- Un moratoire total des coupes commerciales et de l'activité charbonnière.

Ces travaux demandent une étroite collaboration entre un grand nombre d'acteurs, comme les populations locales, la société civile, l'Equipement, les ORMVAs, les Eaux et forêts et d'autres.

C- Tourisme

Les activités touristiques doivent s'orienter vers des formes du tourisme qui dégradent et polluent peu les écosystèmes.

Une nature intacte et un paysage naturel sont les capitaux les plus importants pour un futur développement touristique. Notamment dans les zones de montagne et de désert, les forêts et les formations arbustives souffrent d'une exploitation abusive. Cependant, on constate la progression du tourisme de masse sur des espaces fragiles comme en montagne et dans le désert (Massif du M'goun, Dunes de Merzouga, M'hamid et Chegaga), accompagnée d'une chute des prix des prestations touristiques (transport, hébergement, restauration).

La RBOSM doit conserver et entretenir ses particularités spécifiques pour que cette région puisse réussir dans la compétition entre les différentes régions touristiques du Maroc. La région est connue pour ses paysages pittoresques variés, l'hospitalité de ses habitants, la richesse et la diversité de son art populaire et l'authenticité architecturale de son habitat.

Le visiteur devra faire connaissance avec les différents types de paysage, la nature, la culture et les populations de la RBOSM. On y trouve des grandes différences entre les zones de vallées de montagne, de palmeraies, d'oasis et d'espaces désertiques. Cette diversité devra se refléter dans l'offre d'hébergement et dans la gastronomie, laquelle doit être qualitativement améliorée et quantitativement développée au niveau des petites et moyennes entreprises. Surtout avec le titre/mention « Réserve de Biosphère », des standards et normes de qualité concernant le respect de l'environnement doivent être fixés pour toute infrastructure et pour les offres touristiques dans les communes et dans toute la région de la RBOSM.

La contribution du tourisme à la valeur ajoutée de la région doit s'accroître, surtout par une interconnexion de l'offre gastronomique avec les produits de la région.

Actuellement, la zone connaît un tourisme de passage rapportant peu aux populations locales, vivant dans un milieu économique et environnemental fragile.

Les conflits provoqués par les types de tourisme qui ne respectent pas les normes devront être minimisés par des mesures d'information, de guidage et de déplacement d'une manière précise. Les zones sensibles d'une grande importance pour la conservation de la biodiversité et de la nature sont à protéger contre les influences néfastes.

Les différents types de tourisme qui ont un grand impact sur les écosystèmes, le paysage ou sur les visiteurs qui veulent vivre une expérience naturelle et calme ne sont pas souhaitables. Si on ne peut les éviter ils doivent être soigneusement dirigés et contrôlés.

Les grandes infrastructures touristiques doivent être en premier lieu concentrées sur quelques endroits centraux.

Les études d'impact sur l'environnement doivent être soigneusement conduites et leurs obligations respectées.

Dans le cadre du développement touristique, les mesures suivantes sont surtout proposées :

Amélioration / respectivement développement de l'offre touristique, spécialement par une diversification des produits, une valorisation des sites naturels et historiques, un aménagement signalétique et un plus grand profilage dans le secteur de la gastronomie ;

- Renforcement du marketing touristique en améliorant la coopération entre les opérateurs touristiques de la région, surtout pour obtenir de nouveaux groupes cibles dans le secteur de l'écotourisme (tourisme doux, tourisme durable). Promouvoir une démarche de qualité ;
- Promouvoir l'implication des populations locales dans le secteur du tourisme (gîtes ruraux, tourisme rural) ;
- Amélioration des conditions d'accueil et de séjour et de la garantie de prestations et de services de qualité ;
- Renforcement des capacités de gestion du secteur touristique, par ex. la création d'une agence nationale pour le développement du tourisme des oasis ;
- Profilage de la région pour mettre en évidence le paysage culturel (aménagement des oasis, nomadisme, pastoralisme, culture de montagne) ;
- Valorisation des produits artisanaux et culturels, surtout par la labellisation, la certification et le classement des différents produits ;
- Amélioration de l'information et de l'éducation dans le secteur de la conservation de la nature et de l'agriculture. Souligner les standards et normes d'une gastronomie régionale utilisant des produits « bio » ;
- Axer la promotion et le marketing de la RBOSM sur le thème : tourisme des oasis ;
- Guidage et contrôle de la circulation touristique par l'information du public et la création d'offres diversifiées et attrayantes ;
- Garantir la pérennité du tourisme au niveau de la RBOSM par la conservation et la valorisation des différentes composantes des produits touristiques de la zone ;
- Tenir compte des planifications touristiques élaborées par le Ministère de Tourisme dans les provinces concernées par la réserve, comme le PAT.

Dans le domaine du tourisme, la création et l'utilisation d'un label « Réserve de Biosphère » apparaissent particulièrement profitable. Pour cela, il ne suffit pas d'avoir seulement un produit touristique, mais il faut aussi développer la commercialisation de souvenirs et de produits de terroirs artisanaux et agricoles.

D-Population et urbanisation

La population active de la région de la Réserve de Biosphère des Oasis du Sud Marocain (RBOSM) (15 à 59 ans) s'élevait en 2004 à 573.926 personnes, soit un taux brut d'activité de 28.4 % pour 35.9% à l'échelle du Maroc.

Ces chiffres soulignent la précarité des conditions économiques qui caractérisent la région oasienne. L'évolution de la population de la RBOSM par milieu de résidence montre des disparités structurelles entre l'évolution des populations urbaine et rurale.

L'urbanisation prend dans la RBOSM une dimension phénoménale avec un taux moyen de croissance annuelle de 5,75% en 44 ans pour 3,06% pour le Maroc urbain au cours de la même période. Cette croissance urbaine s'est effectuée bien évidemment au détriment des effectifs de population rurale qui maintient une croissance soit stable, soit en hémorragie, n'arrivant à enregistrer ainsi qu'une croissance insignifiante de 0,10% en 44 ans. A un moment où la moyenne nationale rurale pour la même période a enregistré une croissance de 10,12%.

Dans une région à prédominance rurale et à faible rentabilité agricole, parallèlement aux décalages importants entre la croissance urbaine et l'insuffisance des équipements de base proposés, l'urbanisation a des répercussions sur la dégradation du cadre de vie et sur la maîtrise des coûts des infrastructures. A l'échelle de la ville, les problèmes se posent en termes de rurbanisation, d'assainissement, de desserte en eau potable, en électricité, de collecte des déchets, de transport et de manque d'espaces verts.

La fragilité de l'écosystème oasien de la région et sa sensibilité aux modifications en cours requièrent directement la limitation de l'urbanisation à des terrains agricoles voire leur interdiction par une réglementation spécifique et adaptée à la situation de chaque milieu. L'urbanisation en palmeraie est synonyme de désertification ; elle risque en effet d'aboutir à l'augmentation des coûts, voire à l'abandon de l'activité agricole principale source de vie pour les populations. Il s'agit, dans le cadre de la Zone d'Aménagement Alternative (ZAA), de trouver une solution à cette problématique. En fait, il n'y en a qu'une, elle passe par une réorientation de l'urbanisation vers des espaces non agricoles. Seule cette orientation est susceptible d'éradiquer ce phénomène qui menace la survie du système oasien.

Face à cet état des lieux, il serait aberrant d'évoquer l'évaluation des besoins et le déficit en matière de logements dans la région oasienne, sans préciser qu'il doit s'agir plutôt d'une évaluation de la qualité des logements.

Nous faisons allusion plus précisément et spécialement à l'assainissement, à la gestion des déchets et à l'insalubrité urbaine créés par la périurbanisation et/ou la rurbanisation.

Il est recommandé à ce que l'architecture s'inspire du traditionnel local sans pour autant le sacrifier. Il s'agit de donner un cachet original à l'architecture des villes. Ceci en agissant différemment (selon la demande individuelle) sur le contenu intérieur (disposition, confort, affectation.) à condition de respecter une normalisation collective d'un contenant adoptant un tracé d'architecture moderne à coût raisonnable subventionné (plan d'acier, fondations) sur un fond d'architecture traditionnelle patrimoniale.

Le fait patrimonial est important en tant que valeur ajoutée touristique et en tant que mode de vie encore vivant.

Ces orientations fondamentales sont susceptibles d'inscrire la région oasienne de biosphère dans un développement durable concret : préservation des ressources, réduction de l'impact de l'urbanisation en terme de consommation des terres et en terme environnemental, diversification des ressources, promotion de l'emploi durable par la lutte contre le chômage urbain et l'archaïsme en général qui ont un impact néfaste sur la mentalités de la population jeune et moins jeune.

E- Autres usages du terroir

Le but d'une utilisation écologique et durable des terres est valable pour toutes les formes d'usages mais en particulier pour la gestion de l'eau qui revêt une très grande importance.

Bien que les ressources en eau soient limitées dans la zone et que les populations locales disposent d'un savoir-faire ancestral en matière de la mobilisation et de la gestion de cette ressource, l'optimisation de l'exploitation des ressources en eau est encore loin d'être atteinte.

Le savoir-faire ancestral concerne l'adduction et la gestion de la pénurie d'eau. Que ce soit les eaux de ruissellement, de sources ou en encore des nappes, les collectivités traditionnelles locales ont accumulé une grande expérience à mettre en profit de façon participative dans l'objectif de la mise en place des techniques d'économie d'eau. Il faut noter aussi que la question de l'eau contribue largement à la cohésion des groupes usagers mais aussi engendre des situations conflictuelles à gérer.

Les techniques employées dans le système traditionnel d'irrigation gravitaire omniprésent sont archaïques et rudimentaires. La mise en place de ces procédés ne demande guère de gros moyens financiers, la pioche, la houe et la main sont les principaux outils de travail utilisés dans le domaine de l'irrigation. Toutefois, les ouvrages traditionnels d'adduction de l'eau se caractérisent par leur fragilité et partout, il y a déficience du réseau (pertes d'eau et gaspillage de l'espace agricole).

L'introduction des motopompes engendre un développement spectaculaire de la petite hydraulique. Néanmoins la prolifération de cette nouvelle technique en l'absence d'études précises des potentialités existantes en matière d'eaux souterraines comporte le risque d'épuisement irréversible de la ressource.

Les prélèvements des eaux souterraines échappent à tout contrôle, Ces prélèvements non règlementés et l'utilisation des techniques d'irrigation gravitaire en permanence (submersion) entraîne des gaspillages énormes de la ressource.

La consommation journalière des populations urbaines est estimée à 110 litres par habitants et par jour. Pour les populations rurales, cette estimation est de 80 litres par habitants par jour. A cet effet, les besoins en eau domestique sont estimés à 8.8 millions de m³ en milieu urbain et 5.9 millions de m³ en milieu rural.

L'agriculture n'est pas le seul secteur concurrent à la consommation domestique. En effet, la demande du secteur touristique est de l'ordre de 1.97 millions de m³. Estimés sur la base d'une capacité de 26.000 lits à l'horizon 2030 et d'un taux d'occupation de 52%, en prenant en considération une consommation journalière de 400 litres par lit par jour.

Si l'on effectue une comparaison entre la consommation (prévue) en eau (sans que les consommations en eau de l'agriculture n'évoluent ni en plus, ni en moins) et la disponibilité actuelle en eau, on constate un déficit de l'ordre de 30 millions de m³ d'eau.

La multiplication des pompages permet de réduire ce déficit (218 demandes d'autorisation de prise d'eau par pompage dont 187 favorables en 2003 doivent permettre de soutirer un volume de 29,6 Mm³). Cependant, la hausse des pompages s'accompagne de la hausse des superficies irriguées et donc de la hausse des besoins en eau. Les pompages ne peuvent donc constituer une source durable d'approvisionnement en eau, d'autant plus que les pompages font baisser les nappes phréatiques, qui constituent elles-mêmes une ressource non illimitée.

Suite à ce constat, les mesures suivantes dans le domaine de la gestion de l'eau sont proposées :

- Concernant les eaux souterraines : les connaissances sont encore limitées, d'où la nécessité de procéder à des études pour évaluer les potentialités existantes ; · Mettre en valeur les avantages du système d'irrigation par « khattara » et palier à ses inconvénients dont le principal est le gaspillage de la ressource (stockage de l'eau en période de non utilisation) ;
- Complexité des droits sur l'eau et difficultés liées à sa répartition entre les ayants droit (partage successoraux) d'où la nécessité d'instaurer un système de gestion rationnelle entre ayants droit ;
- Dans ce domaine (mobilisation et gestion de l'eau), les efforts déployés par les organismes et notamment par les deux ORMVA étatiques d'Ouarzazate et de Tafilalet sont insuffisants au moment où les communautés d'irrigants ne disposent que peu de moyens techniques et technologiques qui leur permettraient de maîtriser les ressources disponibles. En effet, de grands écarts existent encore entre les besoins en eau et les capacités techniques effectives dont disposent les paysans oasiens en matière de mobilisation de l'eau ;
- Concernant l'aspect institutionnel, le rôle des organismes de l'Etat reste limité à la gestion des ressources en amont pour ce qui est des grandes retenues d'eau (barrages et stations de pompage). En revanche le rôle des « jmaâ » traditionnelles est déterminant au niveau des périmètres irrigués et au niveau des parcelles ;
- Pour assurer la durabilité de l'utilisation des ressources en eau disponible, des efforts doivent être déployés dans le domaine du renforcement de la capacité de rétention des précipitations : création de sites d'intérêt biologique et écologique, reboisement, réalisation de projets favorisant la conservation de la biodiversité, développement de l'arboriculture fruitière, intensification des élevages sédentaires, substitution de ce type d'élevage à l'élevage extensif pour atténuer la pression sur les zones de parcours. Il faudra aussi protéger les ressources en eau retenues au niveau des barrages contre toute sorte de pollution (eaux domestiques usées, rejets des stations de traitement au niveau des gisements miniers) et salinisation;
- Mettre en place deux agences de bassin hydraulique (Ziz et Draa)
- Contrôle des pompages ; par qui et comment ?
- Réhabilitation des « khattara ».

Le secteur de l'énergie s'avère important dans le développement économique et social de la Réserve de Biosphère des Oasis du Sud Marocain (RBOSM), mais ses différents usages ont également des retombées négatives, à court et à long terme, sur l'état de santé des populations et sur l'environnement. De plus, le développement démographique, la croissance des activités économiques et l'augmentation du niveau vie, impliquent un accroissement de la consommation énergétique.

C'est dans ce contexte que l'approche stratégique de la Réserve de Biosphère propose de mettre en place un plan de gestion des ressources énergétiques pour un développement durable à long terme, pour une énergie sûre, compétitive et durable.

Ce plan permettra de concilier entre la satisfaction des besoins énergétiques de la région avec la nécessité de préserver les ressources naturelles et de protéger l'environnement à travers la mobilisation de ressources énergétiques renouvelables et l'utilisation rationnelle de l'énergie.

Les principaux impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'usage de l'énergie ont été mis en évidence ; ils sont suivis de propositions et de mesures de planification de gestion des ressources énergétiques dont il faut tenir compte pour la préservation des ressources naturelles, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la préservation de l'environnement en vue d'un développement durable à long terme.

Toutefois, la réussite de la politique d'économie et de l'efficacité d'énergie ne peut se réaliser favorablement que par une synergie entre les institutions des secteurs publics et privés, les organisations internationales, les ONG et la société civile, les institutions de coopération, les agriculteurs, les artisans, les citoyens et les collectivités locales.

Cette collaboration contribuerait à la modification des comportements, des mentalités, des habitudes de consommation et à l'instauration d'une nouvelle éducation et culture énergétique ainsi qu'au déploiement des technologies d'énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

Par ailleurs, la mise en place des règlements pour des incitations financières directes pour les usagers et pour les investisseurs en énergie renouvelable est un besoin majeur qu'il faudrait envisager pour développer à grande échelle les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

Le secteur minier dans la RBOSM constitue une composante essentielle du développement économique, social et culturel par l'électrification et l'adduction d'eau potable et l'équipement de la zone en infrastructures, comme les routes permettant le désenclavement des zones les plus reculées. Cependant ses activités peuvent aussi avoir de profondes incidences environnementales et sociales.

L'activité minière comme toute activité industrielle est, par définition, une activité polluante de par ses rejets liquides, solides et gazeux, mais aussi à cause de la déforestation et des destructions des écosystèmes, de la faune et de la flore qu'elle provoque. C'est aussi une activité de courte durée mais dont les effets persistent longtemps.

Les publications sur ce sujet sont abondantes et les manifestations de la population pour protester contre les dégâts environnementaux de cette activité sont fréquentes dans toutes les régions du royaume.

Ainsi, une gestion appropriée des ressources minières dans le développement durable de la RBOSM ne peut se réaliser que par le respect de l'environnement.

L'approche de cette problématique dans une Réserve de Biosphère doit assurer que les activités minières existantes et nouvelles engendrent un développement durable à long terme avec un partage équitable des ressources exploitées, du point de vue des ressources économiques et humaines et n'entraînent qu'une dégradation minimale de l'environnement (sol, air, eau, faune et flore) durant toutes les étapes des activités minières : l'exploration, la planification, l'exploitation et inclure la restauration des aires endommagées, aussi bien pour les anciens sites d'exploitations que pour les sites en activités.

La chasse et le braconnage représentent les menaces majeures sur la faune dans la RBOSM. Dans le rapport sur la faune, les différentes variantes de la chasse et leur impact sur la faune sont décrites en détail. On distingue les différents types suivants :

- Chasse et braconnage locaux ; dénichage
- Chasse et braconnage récréatifs, par des chasseurs urbains
- Chasse et braconnage par les militaires le long de la frontière
- Chasse et braconnage par des expéditions saoudiennes
- Chasse et braconnage commerciaux (hyène, porc-épic, gazelles, chauve-souris, fennec, varan, scinques, cobra et autres serpents...)
- Élimination de nuisibles par les éleveurs, par chasse, piégeage et empoisonnements (avec mortalités accidentelles) et destruction des serpents.

La chasse et les prélèvements en général se sont manifestement intensifiés au cours des dernières décennies:

- A cause de l'utilisation d'armes à feu modernes, du développement du réseau de routes et de pistes et de l'utilisation de véhicules tous-terrains qui ont accru l'impact de la chasse (Loggers et al. 1992) ;
- Dans l'ensemble des secteurs de plaine de la RBOSM, en particulier en région saharienne, se trouve une réserve de chasse attribuée à des personnalités de la Péninsule arabique de nationalité saoudienne. L'efficacité du gardiennage limite très fortement les autres types de chasse, qui ne peuvent être qu'extrêmement discrets. La chasse illégale utilisant des véhicules semble impossible, car les gardiens, vigilants de jour comme de nuit, sont pourvus de véhicules tous-terrains en bon état, et contrôlent efficacement les véhicules de passage. Seule une chasse très discrète, par les nomades, peut être possible, en particulier dans les milieux accidentés, non surveillés par les gardiens.

F- Recherche

La recherche prendra une plus grande importance dans la réserve de biosphère. Des modèles d'utilisation durable des ressources naturelles doivent être développés. Dans les Réserves de la Biosphère, la recherche appliquée et orientée vers une mise en œuvre pratique revêt une grande importance et est appuyée en priorité par l'UNESCO.

Plusieurs institutions participent au développement de la recherche scientifique (Université Moulay Ismail Meknès, Université Ibnou Zohr à Agadir en plus de l'INRA d'Errachidia qui couvre toute la zone de la RBOSM).

La recherche - développement devrait répondre aux menaces qui pénalisent la durabilité des potentialités existantes ou/et à mobiliser dont principalement les aspects, écologiques, technologiques, socio-économiques et pathologiques.

Un programme de recherche scientifique ciblé reste une des priorités du plan cadre de gestion.

G-Éducation environnementale

L'éducation environnementale et la sensibilisation (EES) font partie des tâches principales des Réserves de Biosphère. Un consentement large au sujet des mesures de conservation et de maintien du paysage ainsi que d'une agriculture respectueuse de l'environnement ne peut être atteint qu'au travers d'une présentation claire à la population des relations entre les différents éléments de l'approche préconisée. A côté de l'information, des actions pilotes doivent également servir de démonstration et la participation du plus grand nombre d'acteurs doit être recherchée.

Malgré les efforts déployés par l'ensemble des acteurs, le problème fondamental concerne l'insuffisance d'harmonisation des activités entre les divers intervenants.

Bien que certains accords soient convenus entre plusieurs de ces acteurs, les actions de terrain à forte valeur synergique restent très limitées, ce qui semble dû à l'absence d'un espace de travail unifié, homogène, intégrateur.

Ceci favorise le désengagement de certaines parties, les redondances dans les activités et l'utilisation non rationnelle des moyens matériels et financiers. On se trouve ainsi devant l'incapacité d'atteindre des objectifs de l'EES et, le plus souvent, avec des solutions fragmentaires à des problématiques environnementales ponctuelles.

Plusieurs solutions seraient envisageables, comme, par exemple, celle de créer des plates-formes spécifiques à l'EES au niveau de chaque province et de renforcer le réseautage en s'inspirant des expériences des réseaux déjà existants comme le RADOSE au niveau d'Errachidia qui reste très actif en matière d'EES : Le but est de tenter de fédérer l'ensemble dans un réseau lié à la RBOSM qui pourrait s'étendre à des acteurs autres que ceux analysés, par ex. le secteur privé.

En effet, dans la perspective d'un développement durable, les enjeux environnementaux dépassent la seule protection de la nature, pour rejoindre des enjeux économiques et sociaux. Ces derniers font ainsi de l'éducation à l'environnement, dans la perspective d'un développement durable, une composante indispensable à une véritable éducation à la citoyenneté, valeurs soulignées dans le cadre de la conférence de Rio de 1992.

De fait, environnement et développement sont inexorablement liés. C'est ainsi que, par exemple, la désertification ou les changements climatiques, aussi graves qu'ils soient, ne sont pas seulement des phénomènes environnementaux, mais génèrent aussi de très lourdes conséquences socio-économiques sur les paysans, éleveurs, forestiers et les citoyens en général.

Aussi, la stratégie à proposer au sujet de l'éducation et de sensibilisation à l'environnement au niveau de la RBOSM pour un développement durable, s'efforcera de tenir compte de cette complexité et de cette diversité d'enjeux.

Les éléments de cette stratégie devraient intégrer la stratégie nationale en matière d'EES (MATTE, ENDA, 2007) et les principes de zonage propre à la RBOSM.

Les mesures à prendre sont proposées dans ce plan-cadre. Il est important d'établir un plan de communication général dès le départ qui touche l'ensemble des acteurs dans toutes les zones de la RBOSM pour susciter l'accord de tous les acteurs autour des objectifs et des actions mais aussi pour prendre avantage des synergies disponibles.

H-Prendre en compte le rôle essentiel de la femme

La mise en œuvre de plan-cadre dépendra en particulier de l'engagement et de l'activité d'une grande partie de la population locale.

Un aspect important de la stratégie de gestion de la RBOSM est la valorisation des connaissances des femmes rurales en matière de conservation des ressources naturelles. La reconnaissance du vrai rôle de la femme dans

la gestion et la préservation du milieu naturel nécessite cependant l'amélioration des méthodes de collecte, d'analyse et de diffusion des données.

Les aspects de genre sont fondamentaux pour améliorer les conditions de vie des femmes rurales et atteindre les objectifs relatifs à la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et le développement durable. Il est par conséquent primordial de mettre à niveau l'implication de la femme dans le processus de développement à travers l'accroissement de sa participation à la prise de décision et la formulation des politiques d'une part et d'autre part de réduire sa charge de travail.

Il est donc nécessaire d'un côté (i) de soutenir les associations féminines afin qu'elles adoptent une démarche participative et adhérent aux processus de développement local et (ii) d'instaurer des processus de renforcement de leur statut dans les mécanismes de prise de décision et d'élaboration des politiques et (iii) d'autre part d'établir des réseaux d'échange d'informations et de communication.

De l'autre côté, pour réduire la charge de travail des femmes rurales, il est essentiel de leur faciliter l'accès aux technologies qui économisent la main-d'œuvre et améliorent la productivité et de diversifier les activités rémunératrices.

En effet, les projets qui ont eu le plus de succès auprès des femmes rurales sont les projets de garderies d'enfants, d'équipements domestiques et d'approvisionnement en eau potable, car ils ont l'avantage de réduire de façon notable le labeur quotidien de la femme. En parallèle, il faut militer pour que les femmes rurales aient les mêmes chances que les hommes en matière d'emploi, de revenus et d'accès à la formation professionnelle.

I- Mise en pratique, réalisation

Pour une action efficace du système de gestion future de la RBOSM, il faut que tous les acteurs puissent partager les mêmes visions et les mêmes objectifs assignés à la RBOSM. Pour ce faire, une structure de gestion autonome souple doit accompagner le plan de gestion dans sa mise en œuvre et assurer le suivi des actions initiées selon les principes du MAB international.

Sur le plan national, deux autres réserves de biosphères ont été créées, d'abord la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie (RBA) reconnue en 1998, mais ne disposant pas encore d'aucune unité de gestion officielle et la Réserve de Biosphère transfrontalière Méditerranéenne (RBIM). L'analyse des deux expériences a permis de constater que le contexte de ces deux réserves est nettement différent de celui de la RBOSM.

En effet, les fondements de la RBA et les enjeux de la RBIM (Réserve Inter Continentale Méditerranéenne) restent la conservation et le développement d'écosystèmes à fort coefficient écologique, d'un côté on trouve l'Arganeraie (dominance de l'espèce *Argania spinosa*) et de l'autre, les milieux marins aquatiques au niveau de la RBIM. Pour la RBOSM, la raison d'être serait la conservation et le développement d'un patrimoine fortement humanisé à la dimension des oasis situées sur les marges du front pionnier du désert africain.

L'un des enjeux majeur de la gestion d'une réserve de biosphère est de concilier l'aménagement du territoire et le développement économique d'une part et d'autre part la préservation du patrimoine naturel et culturel.

Sur le plan de la gestion des ressources naturelles, l'environnement institutionnel dans la RBOSM est marqué par la présence de structures étatiques techniques et administratives, d'associations ou groupements

communautaires villageoises et d'organismes d'appui non étatiques (ONG et projets). Il est constaté que la coordination technique des diverses structures intervenant dans les deux provinces reste insuffisante.

Notre vision de l'organisation de la gestion future de la RBOSM s'inspire des dispositions institutionnelles en particulier de la Région en tant que collectivité locale de premier plan ainsi que les mesures récentes concernant les agences de développement, d'une part et d'autre part, les groupements d'intérêt économiques (GIE).

Il nous semble qu'une structure d'établissement public à caractère économique et social – telle qu'une Agence de Développement de la RBOSM apporterait efficacité et dynamisme et fonctionnerait à l'image de l'Agence de Développement et de Promotion des Provinces du Nord (ADPPN) ou de l'Agence de l'Oriental qui ont pu établir un programme pluriannuel de développement, canaliser les financements locaux et extérieurs et constituer un savoir-faire de proximité, indispensable à toute action durable.

CONTEXTE GÉNÉRAL :
CONCEPTS ET APPROCHES

LE CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT

I-DEFINITION

La définition du concept de **DÉVELOPPEMENT** est très diversifiée et se heurte parfois à des versions quelque peu divergentes.

Mais d'une façon générale, on peut définir le développement comme étant un processus politique, social et économique cohérents et harmonieux engendrant un état de vie, d'être et de pensée favorables à l'amélioration durable et désirée des conditions de vie ; et tout ceci se caractérisant et s'appréciant par rapport à des références communément admises.

OAKLEY ET GARFORTH (1986) cité par HAMMANI (1997), estiment que le développement évoque une certaine forme d'action, ou d'intervention propre à influencer sur le processus général de transformation sociale. Il s'agit d'un concept dynamique qui suppose que l'on modifie les données d'une situation antérieure ou que l'on s'en éloigne. Ils ajoutent que le processus de développement peut prendre des formes variées et tendre vers toutes sortes d'objectifs.

C'est dans le même sens et dans le contexte de conception de projet de développement rural que BOUKHARI (1997) estime que : « **le développement est un changement de l'environnement (aménagement et équipement) et de CAP (Connaissances, Attitudes et Pratiques)** » (HAFID 2003).

On perçoit par ces différentes approches qu'il n'existe pas de définition universelle communément admise qui puisse réellement investir tous les aspects de ce concept qui se veut davantage dynamique et relatif à un contexte.

En effet l'on voit de plus en plus des attributs qui se greffent au développement afin de l'adapter aux différentes réalités du monde actuel. Nous faisons allusion à des concepts comme le développement durable, le développement humain durable, le développement participatif, le développement rural...

Après la deuxième guerre mondiale, le développement signifiait l'obtention d'une croissance économique importante sur une longue période. La sortie du sous-développement impliquait avant tout, un grand effort d'investissement dans les domaines industriels. Le développement est réduit à sa dimension économique et est mesuré par : « la croissance du revenu réel par habitant ».

Par la suite, les économistes eux-mêmes commencèrent à définir différemment « croissance » et « développement », laissant entendre que même si le développement implique la croissance, il ne peut se réduire à celle-ci, que la croissance économique fournit certes, d'importantes ressources pour la réalisation des droits économiques et sociaux et pour le renforcement des potentialités humaines de base, mais une conception du développement fondée uniquement sur la production et la consommation est incomplète.

Le développement basé sur les droits humains

Une approche du développement fondée sur les droits humains commence donc à apparaître. Une telle approche met l'accent sur **la dignité humaine, la participation, l'égalité, la non-discrimination, l'intégration et la solidarité**. A partir de là, le concept de développement va subir une véritable révolution sémantique. On lui associera désormais des épithètes qui témoignent « du droit à l'expression des valeurs culturelles des civilisations issues de l'histoire et des situations sociales spécifiques ».

«Une approche du développement basée sur les droits contribue à promouvoir la justice, l'égalité et la liberté et s'attaque à la problématique des rapports de force à l'origine de la pauvreté et de l'exploitation. Pour ce faire, une telle approche s'appuie sur les normes, les principes et les méthodes des droits de l'homme, de l'activisme social et du développement» Joaquim Theis, Save the Children.

II – DEFINITION DE CONCEPTS INCLUANT LE DEVELOPPEMENT

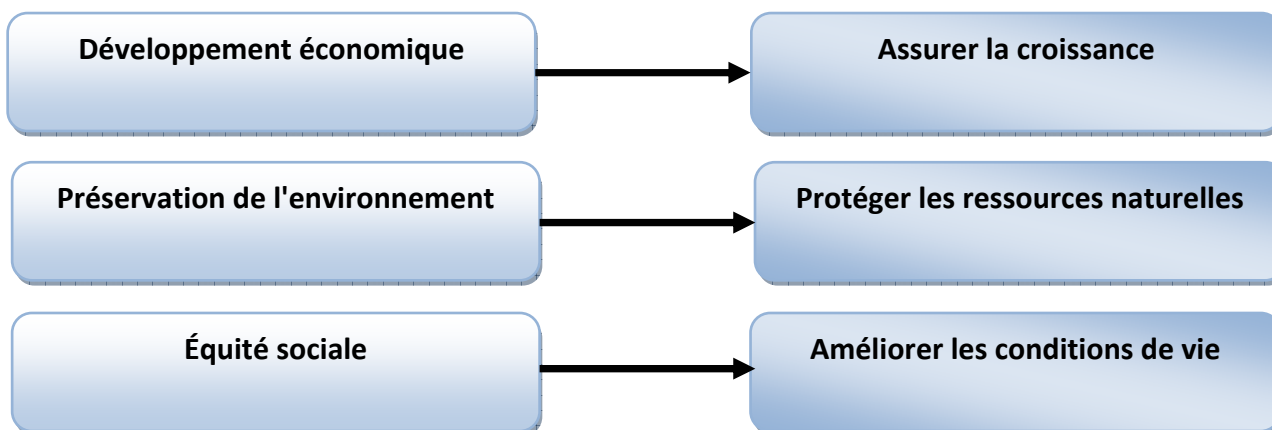
Comme nous l'avons cité ci-dessus, le concept du développement se voit de plus en plus joindre de nouveaux qualificatifs dont nous essayerons d'expliciter certains comme suite :

1– Le développement durable

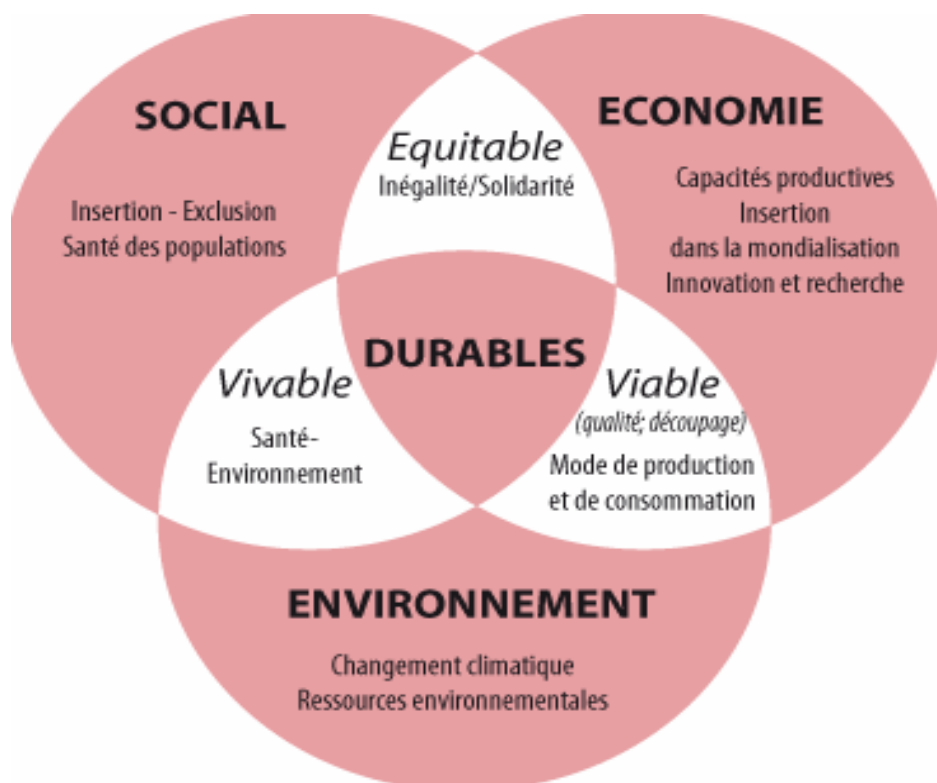
Le concept de développement durable a fait l'objet d'une première définition dans le rapport établi à la demande des Nations Unies en 1987 par la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement. C'est une commission d'experts internationaux présidée par le Premier ministre norvégien GRO HARLEM BRUNDTLAND, mieux connue sous le nom de Commission BRUNDTLAND. Selon cette dernière» **Le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins**".

Le concept de développement durable tente donc de réconcilier des domaines aussi différents que l'économie et l'écologie, tout en veillant à une répartition équitable entre les générations, ainsi qu'entre le Nord et le Sud. En effet, les activités économiques vitales ne tiennent pas compte des limitations environnementales, elles altèrent à terme leur propre base nourricière et, par la même occasion, mettent en péril la base écologique des ressources permettant aux générations futures de répondre à leurs besoins.

Depuis la Conférence de Rio (1992), les questions de l'environnement et du développement sont définitivement et étroitement liées. A nos jours le concept est compris comme la réconciliation de trois grands axes :



Dans une vision globale et systémique, le développement durable tient compte de l'ensemble des paramètres écologiques, économiques, sociaux et politiques, ainsi que de la diversité des référents culturels. La croissance à tous crins met l'homme au service des intérêts économiques alors qu'il devrait être maintenu au centre d'un processus de développement destiné à répondre à ses besoins fondamentaux et à assurer son bien-être. De même, elle conduit à une exploitation des ressources naturelles qui ne saurait se poursuivre sans dégradation irréversible de l'environnement immédiat et planétaire. Le développement économique ne peut plus se concevoir, aujourd'hui et pour l'avenir, sans prendre en compte le progrès social, la lutte contre les inégalités et la préservation de l'environnement et des ressources naturelles. C'est le sens que revêt la notion de développement durable.



LES PRINCIPES DE DEVELOPPMENET DURALE :

1. « **Santé et qualité de vie** » : les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature;
2. « **Équité et solidarité sociales** » : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;
3. « **Protection de l'environnement** » : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement humain durable;
4. « **Efficacité économique** » : l'économie du pays doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement;

5. « **Participation et engagement** » : la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnementaux, sociaux et économiques;
6. « **Accès au savoir** » : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable;
7. « **Subsidiarité** » : les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés;
8. « **Partenariat et coopération intergouvernementale** » : les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnementaux, sociaux et économiques. Les actions entreprises sur le territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci;
9. « **Prévention** » : en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source;
10. « **Précaution** » : lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement;
11. « **Protection du patrimoine culturel** » : le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent;
12. « **Préservation de la biodiversité** » : la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité;
13. « **Respect de la capacité de support des écosystèmes** » : les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;
14. « **Production et consommation responsables** » : des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans sociaux et environnementaux, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;
15. « **Pollueur payeur** » : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celle-ci;
16. « **Internalisation des coûts** » : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, depuis leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

2 – Le développement participatif

Le développement participatif, basé sur le principe de l'approche participative sous-entend une vision du développement qui accorde une place privilégiée à **l'implication des populations à la définition des problèmes locaux, à l'identification des solutions et à leur mise en œuvre, afin de contribuer à donner plus d'efficacité et de durabilité aux programmes qui en résultent.**

C'est dans ce sens que BOUKHARI (1994) affirme que « **le principe fondamental de la participation : c'est le partage de savoir et de pouvoir** ». Il continue en disant que « Dans une approche participative la population n'est pas un gisement d'information mais un partenaire avec qui il faut échanger et partager l'information utile... » « ...la participation, c'est penser et faire **avec** et non **pour**, c'est la responsabilisation, la concertation et la négociation ».

L'émergence de ce concept en Afrique, à la fin des années 1970 (début 1980), découle du constat des limites des stratégies de développement adoptées au cours des deux premières décennies des périodes postcoloniales. Ces approches qui étaient centralisées et verticales, ne laissaient aucune place à une participation des populations aux processus de prise de décisions. Au contraire, l'Etat s'est positionné comme étant en mesure de définir lui-même les besoins des populations et de décider des actions nécessaires pour les satisfaire alors que « le seul moyen de réussir une politique c'est d'en confier la réalisation à ceux qui ont intérêt qu'elle réussisse » (Muller 1992).

Avec une vision plus globale, l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) (1989) précise que « le développement participatif suppose davantage de démocratie, un plus grand rôle pour les organisations locales, une plus grande autonomie administrative, le respect des droits de la personne humaine, y compris les systèmes juridiques efficaces et accessibles... ».

Le principe de base qui sous-tend l'approche du développement local participatif est qu'une plus grande implication des populations à la définition des problèmes locaux, à l'identification des solutions et à leur mise en œuvre contribue à donner plus d'efficacité et durabilité aux programmes qui en résultent. Le développement doit être fondé sur la participation. Les populations affectées par des projets de développement doivent participer au processus de développement et avoir le droit de se faire entendre.

D'autres appellations comme le « développement communautaire » ou le « développement économique communautaire » s'appuient sur le même postulat. Ainsi, le « Réseau Canadien du **Développement Economique Communautaire** » définit celui-ci (**DEC**), comme étant une intervention locale pour créer des possibilités économiques et améliorer les conditions sociales et environnementales des collectivités. Sa force réside dans sa vision à long terme et son approche intégrée. Le DEC s'attaque à plusieurs problèmes en même temps.

Le groupe de travail de la Colombie Britannique le définit en tant que « processus fondé sur la collectivité et dirigé par celle-ci, qui combine explicitement le développement social et économique et qui vise à favoriser le bien-être économique, social, écologique et culturel des collectivités. Le **DEC** est apparu en tant que solution de rechange aux approches conventionnelles en matière de développement économique. Il est fondé sur la conviction que les problèmes auxquels la collectivité doit faire face chômage, pauvreté, pertes

d'emplois, dégradation de l'environnement et perte de contrôle de la collectivité doivent être abordés de manière holistique et participative »

Par la participation, les populations s'approprient les formes et les significations du processus intégral dans lequel elles sont engagées. En conséquence, la participation suppose:

- Prendre part à la prise de décision sur ce qui doit être fait;
- Prendre part à la mise en œuvre des programmes et des décisions en contribuant par différentes ressources ou en gérant certaines activités ou organisations spécifiques;
- Partager les bénéfices du programme;
- Prendre part aux efforts pour évaluer de tels programmes.

La participation au développement est une approche où toutes les parties prenantes sont équitablement et activement engagées dans la formulation de politiques et de stratégies de développement, ainsi que dans l'analyse, la planification, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des activités de développement. Pour que ce processus soit plus équitable, il faut permettre aux plus défavorisés d'accroître leurs connaissances et de gérer eux-mêmes leurs moyens d'existence, surtout lorsque les initiatives de développement affectent leur vie.

Le développement humain

Le premier rapport du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) sur le développement humain de 1990 en donne la définition suivante : « **Le développement humain est un processus qui conduit à l'élargissement de la gamme des possibilités qui s'offrent à chacun. En principe, elles sont illimitées et peuvent évoluer avec le temps. Mais quel que soit le stade de développement, elles impliquent qu'elles soient réalisées trois conditions essentielles : vivre longtemps et en bonne santé, acquérir un savoir et avoir accès aux ressources nécessaires pour jouir d'un niveau de vie convenable. Si ces conditions ne sont pas satisfaites, de nombreuses possibilités restent inaccessibles. Mais le concept de développement humain ne se limite pas à cela. Il englobe également des notions aussi capitales que la liberté politique, économique ou sociale et aussi importantes que la créativité, la productivité, le respect de soi et la garantie des droits humains.**

Le développement humain représente deux formes :

1) La création de capacités personnelles (par les progrès obtenus en matière de santé, de savoir et d'aptitudes) ;

2) L'emploi que les individus font de ces capacités dans leur loisir, à des fins productives, sociales et politiques. Si le développement humain n'équilibre pas ces deux aspects, il peut en résulter une immense frustration» (RMDH 1990).

DEVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE (DHD)

Son Objectif :

L'objectif du Développement Humain Durable (DHD) est la création d'un environnement facilitateur dans lequel tout le monde peut jouir d'une longue vie, à l'abri des maladies, et à l'abri de toutes formes d'asservissement.

Les aspects de DHD :

- **L'« empowerment »** ou littéralement, le **renforcement des pouvoirs** ; concrètement, ceci peut se traduire par l'élargissement des choix et des capacités des hommes et des femmes pour leur permettre de participer pleinement au processus de prise de décision pour tout ce qui touche la vie.
- **La coopération**, ou encore l'interaction entre les hommes : personne ne peut se targuer d'avoir le monopole de la vérité, et encore moins, prétendre pouvoir s'occuper de tout ; en réalité, la gestion des affaires de la nation doit être l'affaire de tout le monde.
- **L'équité ou la justice** : accès de tout le monde à l'éducation, l'information, la santé.
- **La durabilité** : les besoins de la génération actuelle doivent être satisfaits sans compromettre le droit des générations futures à une vie à l'abri de la pauvreté.
- **La sécurité** : les hommes doivent vivre à l'abri des menaces de toutes sortes telles que les maladies, les répressions et autres.

3 – Le développement local

Le développement local est né du constat que les politiques macro-économiques et les mesures sectorielles nationales ne s'avèrent pas très efficaces pour résoudre les problèmes qui se posent chaque jour à l'échelle locale et régionale en matière de développement économique et social.

C'est dans ce sens que VACHON (2001) pense que l'approche du développement local est originale parce qu'elle permet de **mobiliser et de stimuler les éléments dynamiques et les ressources de la collectivité en vue de susciter de nouveaux projets, de déclencher et d'accompagner les processus individuels et collectifs de changement et de développement**. Selon lui, l'impulsion ne viendra pas de l'extérieur mais de l'intérieur et pour ce faire, un ensemble d'actions seront engagées pour mettre le territoire en état de se développer et dès lors, de générer des initiatives créatrices d'emplois.

Il est tout de même important de préciser que le développement local endogène n'exclut pas d'aide venant "d'en haut". La complémentarité des niveaux endogène et exogène est indispensable.

En effet, le premier niveau (endogène) mobilise la population, stimule les idées innovantes, élabore des projets, met en valeur les ressources disponibles, rehausse la volonté et la capacité d'agir, tandis que le second niveau (exogène) procurent les aides en matière d'investissements structurants, de formation, de financement, de support technique, de pouvoir décentralisé... Le développement local apparaît ainsi comme le lieu de rencontre entre ce qui vient de la base et ce qui vient des paliers supérieurs.

On constate par les propos précédents que le développement local repose essentiellement sur la mobilisation et la valorisation des potentialités d'un milieu qui refuse la fatalité de l'exclusion et tente de trouver des solutions à la précarité et à la pauvreté en relevant le défi de l'emploi et du développement.

La démarche est basée sur les potentialités locales qui sont les différentes organisations, activités et ressources locales. A ce propos, ZANA (2003) estime que « la mobilisation des ressources locales doit précéder tout recours à l'appui des donateurs extérieurs ».

LES PROJETS ET LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

INTRODUCTION

Les projets et les programmes sont deux concepts qui ont en général les mêmes principes mais qui restent quand même distincts au niveau de certains points dont les principaux sont le temps, les objectifs, la nature des objectifs...

Quand bien même globaux avec des objectifs à envergure internationale, nationale ou sectorielle, à long terme et pour la plupart qualitatifs, les programmes de développement ressemblent beaucoup à des projets en miniature. En effet la réalisation de l'objectif d'un programme demande la mobilisation de plusieurs projets ayant souvent des natures différentes.

LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

1 - Définition

On définit communément le projet comme un ensemble d'objectifs à atteindre en un temps donné. Mais cette définition un peu généraliste se voit quelques fois diverger en fonction du contexte, des objectifs et surtout du domaine dans lequel on se situe.

Ainsi GITTER (1985) conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

Dans le même la COMMISSION EUROPEENNE (2001) pense que « **le projet est une séries d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné** ».

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : **objectifs - activités - résultats – délais**.

2 - L'approche projet

L'approche projet est une approche qui privilégie des actions ciblées, localisées, avec des résultats quantifiables (en particulier la viabilité financière et économique) et une échéance tout en évitant le contrôle exclusif par les services de l'administration.

En parlant du secteur agricole, AXINN (1993) pense que « l'approche projet suppose qu'un développement agricole et rural rapide est nécessaire et que la lourde bureaucratie du service de vulgarisation du ministère

de l'agriculture n'est guère de nature à avoir un impact important sur la production agricole ou sur la population rurale dans des délais appropriés. Elle suppose aussi que de meilleurs résultats peuvent être obtenus en adoptant une approche par projet dans un lieu et dans un écart de temps donné, avec des injections massives de ressources internes ».

LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

1 - Définition

Le concept « programme » peut également se définir ou être compris de différentes selon le domaine dans le quel nous nous situons. Mais d'une façon générale, on comprend par projet, un ensemble de « quelques choses » qui se répartissent chronologiquement de façons cohérentes.

Dans le domaine informatique, cet ensemble de « quelques choses » correspond à un ensemble d'instructions informatiques. De même, dans le domaine de la formation, il correspond à un ensemble de cours, de leçons, de modules...

Dans le domaine du développement (le domaine qui nous intéresse), le programme se définit grosso modo comme **un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.**

La COMMISSION EUROPEENNE (2001) définit le programme de développement comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

Pour MUNDER (1977) cité par HAMMANI (1997), le programme est un exposé des buts et des objectifs d'une organisation, associée à la description d'une situation et un exposé des problèmes et des situations envisagées.

Il ressort de ces définitions que le programme est un grand axe de développement qui, pour sa réalisation, implique plus ou moins un grand nombre de secteurs distincts ; d'où la nécessité d'opter pour une stratégie consistant en un ensemble de petites interventions opérationnelles et cohérentes contribuant par leur finalité à la réalisation de l'objectif global. (Cet objectif global peut être l'alphabétisation, la sécurité alimentaire, la lutte contre la pauvreté...).

2 - L'approche programme

Selon le PNUD (1997) « ***L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre***

cohérent et participatif. L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique. »

L'expression "approche programme" n'est pas une expression nouvelle dans le monde des approches du développement. Elle part du principe que l'approche du développement axée sur les projets n'a pas toujours débouché sur les niveaux de développement soutenu escomptés. Les projets visent à répondre à des objectifs de développement en mettant en œuvre des projets autonomes visant à répondre à des besoins de développement particuliers.

Sur ce point, le PNUD (1997) pense effectivement que l'intégration des projets aux grands objectifs nationaux était minimale. Dans de tels cas, l'approche axée sur les projets se prêtait trop aisément aux priorités de développement des partenaires internationaux, souvent aux dépens des plans nationaux de développement conçus de façon autonome.

ÉTUDE COMPARATIVE DE PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

GTTINGER (1985) complète la définition du projet suscitée en affirmant que « le projet est le plus petit élément opérationnel d'un plan ou d'un programme de développement agricole national que l'on puisse concevoir et mettre en valeur en tant qu'entité distincte ».

Mais le PNUD (1997) précise que « programme n'est pas seulement un groupe de projets liés entre eux et ayant trait à un même secteur ou domaine thématique. Ce n'est pas non plus un projet complexe ou de grande ampleur dans le cadre duquel les initiatives ne sont pas intégrées dans un programme-cadre national et ne contribuent pas à la réalisation de son objectif ».

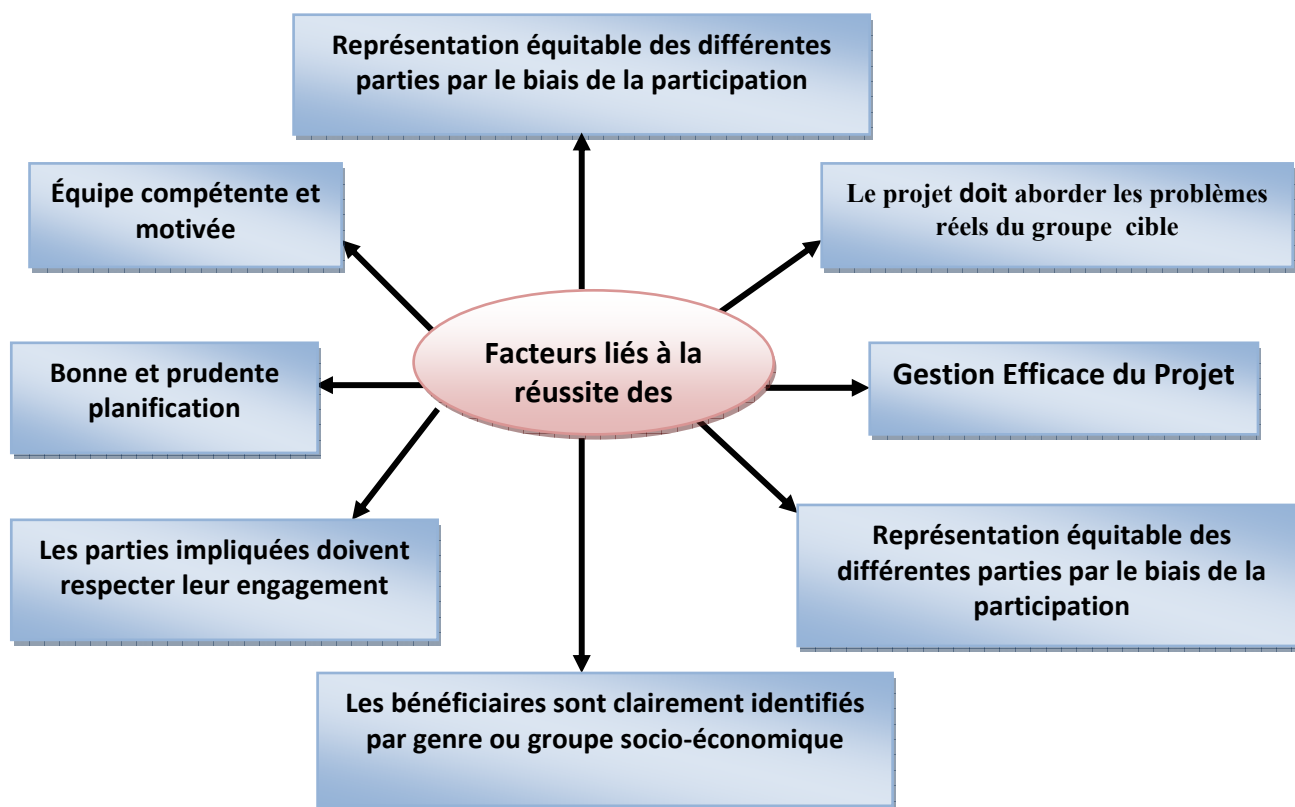
Par cette précision, le PNUD tient à lever l'équivoque sur cette tendance qui, pour comparer projet et programme, se plait à assimiler le programme à un groupe de projets ou à un projet complexe (ou de grande ampleur) sans autres précisions.

En réalité, les choses ne se limitent pas à cela. Le tableau suivant rassemble les principales ressemblances et dissemblances existant entre le concept projet et le concept programme.

TABEAU : Étude comparative entre les projets et les programmes de développement

ÉTUDE COMPARATIVE ENTRE PROJET ET PROGRAMME		
POINTS DE DIVERGENCE	Le programme de développement est un ensemble de projets cohérents qui aboutiront par leurs objectifs respectifs ou spécifiques, à la réalisation d'un objectif global qui est celui du programme.	
	PROJETS	PROGRAMMES
TEMPS	Les projets sont généralement très précisément délimités dans un temps défini d'avance. Ils visent le court et le moyen terme.	Les programmes de développement s'étendent sur un temps relativement plus important que les projets. Ils visent le long terme
ESPACE	Les projets sont localisés et généralement élaborés par rapport aux potentialités et aux contraintes d'une localité	Les programmes occupent un plus grand espace d'investigation qui peut être une nation, une région ou un secteur économique
OBJECTIFS	Les objectifs des projets sont en général quantitatifs et opérationnels car les projets ont tendance à viser davantage les rentabilités économiques	Les objectifs des programmes s'inscrivent davantage dans le cadre du développement social. Ils sont généralement qualitatifs
RESULTATS	Les résultats sont mesurables et ont des retombées sur l'espace emblavé par le projet	Les résultats des programmes sont estimables mais pas toujours mesurables. Les retombées ont une envergure plus importante (nationale et souvent mondiale)
POPULATIONS BÉNÉFICIAIRES	Les bénéficiaires des projets sont membres actifs car il sont informés, impliqués et consultés. La participation est plus active	Les bénéficiaires des programmes participent à la réalisation des programmes à travers des projets satellites du programme

CONDITIONS DE REUSSITE DE PROJETS/PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT



SHEMA : Quelques facteurs clés liés à la réussite des projets (Source : UE, 2002)

AVANTAGES ET LIMITES DES PROJETS/PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT

1 – Les Avantages :

Le concept de projet s'est révélé être un puissant instrument pour rationaliser et améliorer le processus d'investissement. Son principal avantage réside dans l'établissement d'un cadre et d'un déroulement logique, à l'intérieur desquels on peut recueillir et analyser des données, établir des priorités d'investissement, envisager plusieurs options pour le projet et aborder des questions de politique sectorielle.

Il impose une discipline aux planificateurs et aux responsables nationaux, et permet de s'assurer que les problèmes et questions importantes sont pris en compte et soigneusement analysés avant que les décisions ne soient prises et appliquées. Si ce concept est correctement appliqué, il peut accroître considérablement l'impact de ressources d'investissements limitées sur le développement d'un pays.

2 - Les limites :

Le concept de projet a aussi ses limites. Il dépend en effet de la disponibilité quantitative des données et sa fiabilité est fonction de celles de ces dernières. Il dépend également de l'estimation et de la prévision, qui sont très souvent sujettes à l'erreur humaine. Il faut procéder à des jugements de valeur, mais cette approche permet au moins de les rendre explicites. Les risques peuvent être évalués mais non évités, et les projets sont conçus et exécutés dans un contexte évolutif de changements politiques, sociaux et économiques. En dernière analyse, l'efficacité du concept de projet dépend des compétences et du bon sens de ceux qui l'appliquent.

LE CONCEPT DE LA PARTICIPATION

INTRODUCTION

Le concept de la participation est né du souci de mieux adapter à la demande les différentes actions de développement entreprises particulièrement en milieu rural. En effet, depuis quelques décennies, beaucoup de progrès ont été réalisés dans l'organisation et la gestion des interventions. Parmi les acquis, il faut souligner l'engagement réel et actif de toutes les parties prenantes du processus de développement.

Elle envoie par ailleurs les populations à travers diverses techniques et outils, à assumer une plus grande responsabilité dans la gestion de leur existence et leur environnement tout en mettant l'accent sur leurs capacités à choisir, à formuler, à réaliser et à évaluer des actions s'inscrivant dans leur intérêt.

Bien qu'elles soient de nos jours en vogue dans divers domaines d'activité, beaucoup de défis restent cependant à relever au niveau des démarches participatives afin de pallier les limites et contraintes qu'elles renferment.

PRESENTATION DU CONCEPT

1 - Définition

Le Larousse (2004) définit **la participation comme le fait de prendre part, de contribuer et de collaborer**.

Le Fond International pour le Développement Agricole, FIDA (2001) précise que « La participation est une perception partagée et un facteur de responsabilisation conduisant à la prise de décisions en commun. Elle commence par la concertation, passe par la négociation (des problèmes, solutions et approches) pour aboutir à la prise de décisions et à l'action. »

MEISTER (1971) cité par BOUKHARI (1994) définit la participation comme " une organisation volontaire de deux ou plusieurs individus dans une activité commune dont ils n'entendent pas uniquement tirer les bénéfices personnels et immédiats".

La complexité de la définition du concept de la participation suscite depuis un certain temps l'utilisation de plus en plus progressive de plusieurs termes essayant chacun de cerner le concept le plus exactement possible. C'est pour cela que nous pouvons lire dans des documents que la participation c'est l'implication, la négociation, la concertation, l'information, la responsabilisation, la consultation, le partage, l'engagement, la collaboration ou tout simplement le droit de l'homme et la démocratie.

Chacun de ces termes représente à sa manière la participation qui se veut de plus en plus indispensable à la planification et au financement de tous les types d'interventions entreprises en faveur du développement.

3 - Formes - Niveau - Type de participation

Les agents de développement ont remarqué que l'application de la participation laisse entrevoir différentes dimensions de son adoption dans les projets et programme de développement.

Certains chercheurs ont étudié le phénomène puis ont déduit que dans le processus de participation, on peut distinguer des types, des niveaux et des formes de participation. Cette désignation peut quelques fois différer d'un individu à un autre mais les fondements se rejoignent à plusieurs titres.

3.1 - Formes de participation

On désigne par forme de participation, les raisons qui peuvent pousser un individu à participer à une activité.

MEISTER (1973) a distingué cinq formes de participation :

- **La participation de fait** : Cette forme de participation précise que l'individu participe naturellement parce qu'il appartient à un système familial, religieux et traditionnel qui l'incite à participer par l'intermédiaire des relations affectives qui caractérisent ce système. Cette forme de participation est alors involontaire et caractéristique des sociétés fortement traditionnelles.

- **La participation spontanée** : On ne peut pas dire de cette forme de participation qu'elle est de fait ou volontaire. Elle est plutôt l'aspect d'un pont entre ces deux formes de participation.

- **La participation volontaire** : Cette forme de participation provient de l'initiative des participants sans recours aux interventions extérieures. Elle émanerait d'un hypothétique passage des sociétés traditionnelles vers les sociétés modernes.

- **La participation provoquée** : cette forme de participation comme son nom l'indique, est induite et stimulée de l'extérieur par des institutions ou des organismes afin de provoquer l'implication de la population dans tout processus de développement les concernant.

- **La participation imposée** : Cette forme de participation peut émaner du groupe lui même ou de l'influence extérieure afin de susciter une forme d'organisation au sein des participants, comme par exemple la réglementation de distribution d'eau dans un périmètre irrigué.

Parallèlement à ces résultats de MEISTER, d'autres ont représenté les formes de participation comme étant les moyens par lesquels on peut provoquer la participation de la population. Ces moyens sont :

- La manipulation ;
- L'information ;
- La consultation ;
- La négociation ;
- Le partage de risques ;
- Le partenariat ;
- Le self Management.

3.2 - Types de participation

Le type de participation désigne la façon ou la manière dont un individu participe à des actions de développement.

A ce propos, GOUSSAUT (1960) cité par BOUAZZAOUI (1994) puis par AJJANI (1996) distingue trois types de participation en fonction de l'engagement du paysan :

- La participation formelle où le paysan participe de peur d'être sanctionné ;
- L'effet d'imitation où le paysan est entraîné dans un courant d'habitude ;
- La participation responsable où le paysan s'engage de façon consciente et volontaire.

SCHAWRZ (1993) quant à lui estime qu'il y a cinq types de participation :

- La participation par contribution ;
- La participation par intégration ;
- La participation par insertion ;
- La participation par engagement ;
- La participation par prise en charge.

3.3 - Les niveaux de participation

On entend par niveau de participation, les différents moments pendant lesquels la participation des bénéficiaires est nécessaire. C'est-à-dire les étapes de la vie du projet pendant lesquelles la population doit nécessairement être impliquée.

Le tableau suivant essaie de résumer en quoi consiste la participation des populations à chacun des niveaux de la vie des projets.

TABLEAU : Participation de la population à travers tout le cycle de projet

PHASES	PARTICIPATION DE LA POPULATION POUR :
IDENTIFICATION	- Identifier les problèmes à résoudre - Identifier le problème central à résoudre - Décrire l'idée centrale - Réfléchir sur les solutions, envisager et proposer des solutions
INSTRUCTION	- Analyser de façon détaillée l'idée du projet (objectifs, résultats, moyens, activités) - Analyser les problèmes et les options de traitement - Prendre des décisions sur la nécessité de poursuivre - Élaborer un projet de proposition de financement
FINANCEMENT	- Estimer les apports de la population cible (ressources locales) - Estimer les coûts et moyens nécessaires - Élaborer une proposition de financement - Signer la convention de financement
EXECUTION	- Respecter le planning établi pendant l'instruction - S'acquitter de sa part de responsabilité - Identifier et réfléchir sur les problèmes qui se posent au déroulement normal des activités - Modifier si nécessaire certains objectifs - Evaluer l'évolution générale des travaux
ÉVALUATION	- Dresser le bilan des réalisations - Tirer des leçons pour les projets futures - Analyser l'impact du projet pendant l'évaluation rétrospective.

4 - Les outils de participation

Il est certes important de recommander la participation et d'étaler ses avantages en faveur du développement, mais, il est également capital de savoir comment susciter la participation des populations et quels sont les outils disponibles, à cet effet.

Le tableau qui se suit essaie d’inventorier les outils pouvant induire la participation de la population pendant chacun des phases du cycle du projet. Il décrit par la même occasion, les matériels nécessaires ainsi que les documents produits spécifiquement à chaque phase.

TABLEAU : Synthèse de la démarche de GCP (activité – outils – matériels)

Tableau de Synthèse réalisé à partir de la PPO, du DGRAP et de la MARP			
PHASES	ACTIVITES	OUTILS	MATERIELS & DOCUMENTS PRODUITS
IDENTIFICATION	- Identification des idées de projets - Choix de l’idée du projet - Etude de pré faisabilité	- Assemblée - Brainstorming - Entretien - Interview semi-structurée - Matrice de classification - Diagramme et maquette - observation, cartographie - Profil, calendrier...	Matériel : feuille de grand format, feutre, punaise, scotch et guide d’entretien
			Document produit : - Etude de pré faisabilité selon l’UE - « Concept de projet » selon la PPO de la GTZ
INSTRUCTION	- Etude détaillée du projet (analyse des participants, des problèmes, des objectifs et des stratégies)	- Assemblée - Travail en groupes mixtes - Arbre des problèmes - Arbres des objectifs - cadre logique - calendrier des activités - calendrier des ressources	Matériel : feuille de grand format contenant la liste des problèmes par priorité, punaise, scotch et feutre
			Documents produits : - Projet de proposition de financement
FINANCEMENT	- Examen de proposition de financement et accord pour financement	- Etude de faisabilité - Vérification de la pertinence et des facteurs de qualité du projet (respect du genre, de l’environnement, durabilité des résultats....)	Documents produits : - Convention de financement
EXECUTION	- Mise en œuvre des activités prévues pendant l’instruction et suivi du déroulement des activités	- Réalisation participative - Actualisation du tableau de planification	Matériel : - Calendrier des activités
			Documents produits : Rapport de suivi (annuel ou semestriel...)
ÉVALUATION	- Voir les réalisations par rapport aux attentes, et tirer des leçons pour les interventions à venir	- Evaluation participative - Enquête, entretien ou observation	Matériel : Grille d’évaluation avec les indicateurs
			Documents produits : Rapport d’évaluation

LES ATOUTS DE LA PARTICIPATION

Nul ne pourra donner de façon exhaustive l'importance déterminante que revêt l'approche participative dans le cycle de vie du projet, tellement elle est immense.

Le FIDA (2001), en voulant accroître l'impact de ses projets au moyen des approches participatives, résume les atouts de la participation en notant qu'elle permet de :

- S'assurer que la conception du projet traduise bien les priorités réelles des bénéficiaires et soit pertinente et réaliste de leur point de vue ;
- S'assurer que le projet atteigne la population qu'il vise et écoute son opinion ;
- Renforcer la prise en charge, la motivation et en fin de compte la durabilité ;
- Rendre le projet transparent pour les bénéficiaires ;
- Produire des savoirs ;
- Faciliter la sensibilisation au sommet (partenariats) et à la base (en demandant des droits sur le plan politique) ;
- Avertir rapidement des problèmes qui surgissent.

La participation devrait aussi être considérée comme un acte politique car elle permet aux voix de se faire entendre et modifie ainsi les rapports de force. Elle encourage la responsabilité et la transparence. BOUKHARI (1994) affirme dans le même sens que « La participation, c'est la démocratie, c'est les droits de l'homme ».

Le FIDA (2001) poursuit en précisant que « La participation est un investissement ; elle exige plus de temps et d'argent mais à la longue, elle renforce l'impact. Les projets qui reposent sur les savoirs locaux et les priorités ont plus de chances d'être durables parce qu'ils sont pertinents et acceptables pour les bénéficiaires.

La banque mondiale (1992) quant à elle ajoute que la participation permet aux gouvernements :

- D'avoir des informations représentatives sur les besoins, les priorités et les compétences des populations locales, ainsi que l'impact des programmes et des initiatives du gouvernement ;
- D'adapter les programmes aux conditions locales ;

- De délivrer des services de qualité ;
- De mobiliser les ressources locales ;
- D'améliorer l'utilisation et la maintenance des facilités et service du gouvernement ;

La participation accroît en outre la prise en charge et la motivation à l'égard des projets, condition nécessaire mais non suffisante de sa durabilité des projets. Enfin, la participation est un droit humain car elle reconnaît aux personnes, aux communautés locales et aux gouvernements nationaux le droit fondamental d'être associés à la prise de décisions qui influent sur leur avenir.

LES CONTRAINTES DE LA PARTICIPATION

L'expérience des approches participatives a révélé quelques contraintes liées à son application, aux coûts qu'elles engendrent et à l'appréhension divergente que les gens ont du concept.

Elle est de plus en plus exigée par les bailleurs de fond comme une garantie de leurs investissements. Elle fait à présent partie de toute conception de projets de qualité. Pourtant elle est loin d'être systématiquement intégrée aux techniques d'identification et de gestion des projets de développement.

Quand bien même la notoriété dont jouissent les approches participatives ne cesse de grandir, il reste cependant difficile de nier qu'elles sont exigeantes en temps et en argent.

Pour mieux étudier les limites de la participation, il s'est avéré préférable de l'analyser en deux points distincts :

➤ **Les faiblesses méthodologiques**

L'introduction de la participation dans la planification présente parfois d'importants points faibles. Cela s'explique d'une part par le fait qu'on aboutit souvent après diagnostic à des masses de données ne traduisant que les besoins immédiats de la situation présente ayant l'aspect de revendications stéréotypées, et d'autre part par le fait que le diagnostic qui se résume en une liste de recensement de problèmes entraînent souvent des lenteurs et des blocages à cause des intérêts parfois divergents des différents groupes sociaux.

Pour expliquer ce fait, MEISTER (1973) cité par HAMMANI (1997) pense que « les limites de la participation peuvent être sous forme de difficultés sociales car elle implique des changements d'une démarche très lente et des blocages dus à des intérêts de groupes sociaux ». En plus des difficultés sociales, MEISTER pense que la participation présente également des difficultés d'ordre structurel et économique.

Il faut également souligner que l'utilisation des approches participatives nécessite une grande compétence et de l'expérience surtout qu'une mauvaise utilisation peut entraîner, par inadvertance, un obstacle à la communication.

ALLISTER (1999) justifie nos propos en affirmant que « Les approches participatives peuvent causer de façon non intentionnelle des préjudices à la communauté ».

➤ **Les faiblesses liées au coût**

En plus des problèmes Méthodologiques que connaît la participation, il faut ajouter les problèmes de coût que l'on peut étudier comme suit :

- **Le coût en temps** : CLAYTON et al. (1996) affirment que les approches participatives exigent plus de temps que les autres méthodes conventionnelles, aussi bien pour les populations rurales cibles que pour les bailleurs de fonds.

- **Le coût financier** : Comme le coût de temps qu'elles engendrent, les méthodes participatives peuvent engendrer des coûts financiers plus importants pour les bailleurs et pour les bénéficiaires, en particulier ceux qui sont les plus démunis comme les femmes.

Ce coût financier élevé s'explique par les différentes formations à tous les niveaux qu'exige la participation. Cette formation peut aller des agents de développement à la masse paysanne sans oublier les femmes ou certains groupes socioprofessionnels ciblés.

LA PARTICIPATION PENDANT LA VIE DES PROJETS

A la lumière de cette modeste analyse effectuée sur le concept de la participation, il paraît évident que la participation, pour être vraiment efficace, doit toucher tous les pôles importants du cycle de projet. Nous avons dégagé à cet effet trois pôles clés interdépendants du cycle du projet où la participation consistera en une série d'actions résumées comme suit :

➤ **Un pôle macroscopique ou « Macroparticipation »**

A ce niveau, donateurs et demandeurs doivent travailler de pair pour analyser la situation nationale, régionale, locale ou sectorielle en vue d'identifier les problèmes, les contraintes et les potentialités. La participation est nécessaire parce que d'une part les donateurs n'ont pas forcément une connaissance approfondie du demandeur et de ses préoccupations et d'autre part elle permettrait aux donateurs de rendre plus flexibles leurs critères d'éligibilité en faveur des priorités des pays demandeurs.

A ce propos, L'OCDE (1989) affirme que « L'orientation pour le développement devrait être déterminée dans le cadre d'un dialogue constructif entre pays développés et pays en développement, car, ce sont les pays en développement eux-mêmes qui ont en dernier ressort la responsabilité de leur développement. L'aide extérieure ne peut venir qu'en supplément de leur propres efforts de développement ».

➤ **Un pôle intermédiaire ou « Mésoparticipation »**

Cette participation engage l'organisme ou l'institution chargée de l'exécution du projet et toutes les structures administratives et autres institutions présentes sur place ou concernées par le projet. En effet, ce problème d'intégration et de coordination des différentes structures a longtemps été complice de la défaillance des interventions en milieu rural.

BOUKHARI (1994) affirmait à ce sujet que « dans le cas marocain, il existe généralement beaucoup d'intervenants administratifs et des organismes internationaux et de plus en plus actuellement des ONG, d'où le problème de coordination des procédures du système intervenant ».

➤ **Un pôle microscopique ou « Microparticipation »**

La participation au niveau de ce pôle engage le projet c'est-à-dire les agents du projet et la population bénéficiaire. C'est la participation proprement dite de la population locale à l'identification des idées de projet, de leurs analyses, leur planification, leur exécution et leur l'évaluation.

Les agents de développement doivent s'assurer de la participation des différents groupes socioprofessionnels (genre, âge, association, religion, ethnique,...) ou trouver des mesures incitatives à la participation.

Cette participation est la plus importante car la réussite d'un projet est beaucoup plus liée à la participation des populations concernées. On peut même affirmer que les deux autres pôles précédents concourent à la préparation du pôle microscopique qui est l'aboutissement souhaité.

CONCLUSION

En dépit des limites qui viennent entacher son importance, la participation des populations à leur propre destinée reste et demeure incontournable dans l'élaboration et le succès des projets de développement en général et des projets de développement agricole et rural en particulier.

Parmi les témoignages qui fusent à ce sujet, nous pouvons citer l'exemple des grandes institutions comme la banque mondiale, cité par ZANA (2003), qui estime que la moitié des projets de développement rural qu'elle a financés en Afrique se sont soldés par des échecs. Parmi les causes, figurent le manque de participation effective des populations cibles à la définition des idées et des interventions.

MENHATMA GHANDI cité par le même ZANA (2003) s'employait à dire que **« ce que vous faites pour moi mais sans moi, vous le faites contre moi »**.

Nous achevons avec MULLER cité par AJJANI (2003) qui précise que : **« Le seul moyen de réussir une politique, c'est d'en confier la réalisation à ceux qui ont intérêt qu'elle réussisse »**.

Approche participative

INTRODUCTION

L'approche participative est organisée par l'idée que les personnes et les groupes possèdent des capacités pour effectuer les transformations nécessaires pour assurer leur accès aux ressources voire même les contrôler. C'est donc une démarche visant à soutenir les communautés dans la perspective d'acquisition d'un pouvoir sur leur destinée. En conséquence, l'utilisation des méthodes participatives joue un rôle d'animation sociale de concertation, de coordination et de formation, de sensibilisation, de mobilisation, de prise en conscience, de responsabilisation et enfin de conscientisation.

Toutes les méthodes participatives insistent sur la participation des populations non seulement dans la prise de décision mais aussi dans le processus de préparation et de prise de décision. Le terme « participation » est, donc, la clé de réussite de toute démarche de développement participative.

Depuis plusieurs années, on peut observer un changement dans la perception du monde rural tant de la part des gouvernements que des bailleurs de fonds ou des partenaires au développement. La tendance actuelle est de prendre en compte non seulement les limites du potentiel du milieu physique, mais également les divers besoins (eau, alimentation...) des populations, notamment en matière de production agricole, d'élevage, de produits forestiers, et par ailleurs d'insister sur le rôle que jouent ces dernières dans l'exploitation et la gestion des ressources de leur terroir.

L'approche participative, outil privilégié permettant l'association active et responsable des populations, est née du constat d'échec des stratégies d'intervention préconisées par le passé, ainsi que de la volonté assez récente des gouvernements d'intégrer la dimension "participation des populations" aux politiques de développement rural.

Définition de l'approche participative :

1. Premier niveau : Prendre part à ...

« Participant » dans le sens de simple contribution sans engagement

2. Deuxième niveau : Faire partie de ...

« Membre » faisant partie ou adhérent à une organisation (association,...)

3. Troisième niveau : Partager...

« Partenaire » engagé et responsable...

La participation est un concept qui trouve ses fondements dans l'analyse critique d'une société ou d'une communauté et des inégalités qui en découlent. Les individus qui ne pouvaient faire entendre leur voix ont grâce à cette notion d'AP le « pouvoir » de prendre la parole et de s'exprimer librement.

Par cette nouvelle, Approche Participative, il s'agit de faire comprendre aux plus démunis qu'ils ont les moyens, les capacités et les compétences d'influer eux-mêmes sur leur avenir, avec le soutien d'autres acteurs dont le rôle se résume à celui de catalyseur, et qui ne peuvent en aucun cas exercer quelque forme de domination que ce soit.

L'Approche Participative doit tenir compte de la diversité des bénéficiaires, ce qui nécessite qu'elle soit flexible, qu'elle soit menée par une équipe multidisciplinaire à la recherche d'un consensus.

Pourquoi utiliser l'approche participative ?

La Participation Communautaire est indispensable pour permettre d'assurer :

- ✚ Viabilité des projets;
- ✚ Acceptation par les usagers ; Acceptabilité sociale
- ✚ Utilisation effective des installations ;
- ✚ Solutions à des prix raisonnables ;
- ✚ Meilleures pratiques d'assainissement et hygiène ;
- ✚ Meilleure état de santé ;
- ✚ Actions de développement durable ;
- ✚ Services gratuits irréalistes ;
- ✚ Choix et adaptation des variantes techniques les plus appropriées au savoir et conditions locales ;
- ✚ Renforcer les capacités des acteurs locaux ;
- ✚ Comment faire participer les communautés à la gestion et entretien des services de distribution d'eau et assainissement ;
- ✚ Développer les organisations paysannes et institutions villageoises ;
- ✚ Équité des services ;
- ✚ Assurer un meilleur entretien à moins frais.

Il a été démontré que l'emploi de méthodes participatives était très gratifiant pour les agents communautaires. Ceux d'entre eux qui ont expérimenté ces techniques ne veulent généralement plus revenir aux anciennes méthodes.

Les activités décrites dans ce manuel font appel aux principes de l'apprentissage participatif pour promouvoir des changements en matière de réalisation des projets d'AEP.

L'approche participative renforce la confiance en soi et la capacité collective d'agir et d'apporter des améliorations. Les sentiments d'autonomie et de croissance personnelle sont tout aussi importants que les changements d'ordre physique tels que les équipements.

- ✚ Promouvoir le dialogue, la concertation, la réflexion, la participation à l'analyse des situations, à la prise de décision, à la planification ainsi qu'à la gestion du développement et à la mobilisation. Il s'agit de l'aspect communication participative sociale.
- ✚ Accompagner la prise de décision et l'action de développement par l'éducation et la formation en sachant partager les savoirs. Il s'agit de l'aspect communication participative d'apprentissage interactif.
- ✚ Créer un flux d'informations à l'intérieur et entre les ministères, les établissements paraétatiques et les programmes de développement.
- ✚ Multisectoriels pour coordonner et gérer dans la cohérence la politique de développement. Il s'agit de l'aspect communication institutionnelle.

La communication sociale permet d'atteindre un consensus sur les actions de développement à entreprendre. La communication éducative doit fournir les connaissances techniques dont la population a besoin pour être en mesure d'agir dans le consensus. La communication institutionnelle est essentielle pour une compréhension commune des objectifs et des besoins. Elle est la base d'un bon travail d'équipe.

Ces dernières années ont révélé l'importance d'une pleine implication des populations locales dans les projets de développement rural. Ceci répond à trois nécessités majeures:

1. Tirer pleinement profit des connaissances, compétences, dynamiques et ressources existant sur le plan local;
2. Obtenir l'adhésion et le soutien des acteurs locaux aux efforts menés pour aborder les problèmes essentiels et les solutions possibles;
3. Encourager l'"appropriation" locale des projets afin que le développement puisse s'inscrire dans la durée.

Ce dossier présente une série de méthodes pour encourager la participation des populations locales, ainsi que des études de cas sur plusieurs initiatives menées dans le cadre des projets de développement local.

La participation de la population au développement local: une nécessité

En pratique, la "participation des populations" peut se situer à des niveaux très différents, tels que:

- La consultation sur des propositions en offrant l'information adéquate et en prévoyant les moyens qui permettront à chacun de donner son avis;
- L'implication dans différentes phases du processus des acteurs locaux par leur participation au débat et à la prise de décision;
- La prise en charge et la conduite du processus de développement directement par les populations locales.

Il importe de garder à l'esprit que la question de la participation des populations réapparaîtra probablement à différentes étapes de l'avancement des projets de développement local.

Il est donc essentiel que les méthodes, les formes et les enjeux de la participation soient adaptés au public concerné.

Principaux concepts:

- **Participation**
- **Partenariat**
- **Concertation: Opinions**
- **Négociation : Décision - Action**
- **Implication : Responsabilisation**
- **Nouveau concept du Pouvoir**
- **Pouvoir sur, de, avec, dans,...**
- **Empowerment**
- **Renforcement des capacités**
- **Gestion participative**

Désormais, il est donc largement admis qu'il est primordial de renforcer les compétences des capacités locales, et non plus d'imposer à la réalité du terrain les savoirs et techniques d'étrangers qui ne prennent pas en compte la nature et la complexité du milieu dans lequel ils interviennent.

De plus, l'application de l'Approche Participative exige un changement des mentalités de la part de tous les acteurs, l'instauration d'un dialogue permanent entre les différents partenaires, l'établissement d'une collaboration étroite et probante ainsi que la maîtrise du processus de gestion des problèmes du milieu.

L'Approche Participative peut s'avérer extrêmement utile en matière d'aide humanitaire, mais pour cela, il faut l'adapter au contexte dans lequel l'aide extérieure intervient. En effet, cette dernière est mise en œuvre dans des circonstances qui exigent la rapidité et l'efficacité, par conséquent, d'être efficient ; La sélection qui va s'opérer pour définir quelle méthode de l'Approche Participative (AP) sera choisie, sera essentiellement fonction du temps nécessaire à son application et des contraintes budgétaires.

L'approche participative basée sur l'instauration d'un dialogue services techniques/populations et fondée sur le concept de participation et de partenariat, la méthodologie d'approche participative est novatrice à plus d'un titre. Elle a pour objectif principal d'associer étroitement les populations dans la conception et la gestion de toutes les activités de développement de leur milieu et de leur terroir. (FAO, 1999)

L'approche participative n'est pas une fin en soi, mais un ensemble méthodologique utilisant une série d'outils qui vise à assurer les conditions nécessaires à la sauvegarde des ressources naturelles. L'approche participative tend en réalité à modifier la perception du rôle de chacun des intervenants (Etat, services techniques, populations, etc.) dans la gestion des ressources naturelles, à proposer un partage de responsabilités entre les différents partenaires. Elle favorise la prise de décision et la prise en charge par les populations des actions destinées à améliorer les conditions d'exploitation des ressources et aménager leur espace-terroir.

En d'autres termes, il s'agit d'associer et d'impliquer étroitement les populations aux différents niveaux et étapes du processus, à savoir:

Diagnostic de leur terroir, notamment du point de vue gestion des ressources naturelles, analyse des diverses contraintes et priorités; conception et programmation des actions à entreprendre; réalisation, gestion et suivi/évaluation de l'ensemble du projet.

La participation est le Partage du savoir et du pouvoir :

C'est-à-dire que nous commençons par échanger les savoir technique et savoir local en se concertant et puis nous cherchons ensemble les meilleurs solutions aux problèmes diagnostiqués (exprimés par les populations et identifiés par les experts) pour trouver un consensus au tour des actions à engager dans le cadre du projet approprié par les concernés...

Niveaux de participation :

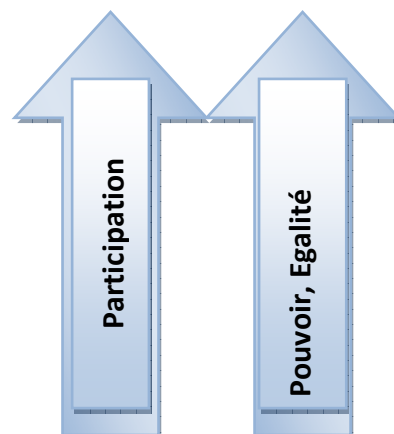
Dans le processus d'analyse et dans celui de conception d'un projet ou programme, il faut définir les niveaux de participation des femmes et des hommes dans le(s) secteur(s) concernés. Exemple, les femmes sont responsables de la collecte de l'eau pour l'usage domestique ; les hommes, pour l'irrigation. Par contre, seuls les hommes participent à la gestion collective de l'eau. Comment alors impliquer davantage les femmes dans la gestion et le contrôle de l'eau ?

Il y a différents niveaux de participation comme nous l'avons vu précédemment. Plus le niveau de participation est élevé, plus les femmes ont du pouvoir et plus il y a d'égalité entre les hommes et les femmes au sein de la communauté.

Il n'est pas toujours possible de faire participer les femmes et les hommes au niveau maximal. Il s'agit alors, pour les équipes d'intervention et les planificateurs, en collaboration avec les populations, d'identifier le

niveau possible de participation des femmes et de prévoir des activités de renforcement des capacités des femmes afin qu'elles puissent gravir les « échelons » de la participation.

-
- ⇒ - Participation au contrôle
 - ⇒ - Participation à la gestion
 - ⇒ - Participation à la mise en œuvre des activités
 - ⇒ - Participation à l'identification des solutions
 - ⇒ - Participation à l'identification des problèmes et besoins
 - ⇒ - Agir de la façon prescrite par d'autres
 - ⇒ - Etre bénéficiaire de l'aide
-



L'approche participative est un processus dynamique en ce sens qu'elle évolue dans le temps, en fonction des spécificités et des conditions locales.

Une des étapes essentielles de l'approche participative est de permettre cette prise de conscience de l'impact des différentes pratiques sur le milieu et de réfléchir avec les populations sur les possibilités de les améliorer. Elle s'appuie sur la connaissance et la perception qu'ont les populations de leur milieu et de l'interaction des différents éléments qui entrent en jeu dans la gestion du terroir.

L'approche participative est fondée sur l'établissement d'un dialogue permanent entre populations et agents techniques, sur le respect mutuel et le principe du partenariat, ainsi que sur la reconnaissance du savoir-faire local. A ce titre, elle doit être considérée comme une méthodologie privilégiée d'intervention en milieu rural, qui permet la prise en charge progressive et concertée des actions de développement au niveau du terroir.

1.3- Typologie de participation:

TYPLOGIE	EXPLICATIONS
Participation passive	Les gens participent en étant informés sur ce qui est arrivé ou qui va arriver.
Participation par la fourniture d'informations	Les populations participent en fournissant des réponses à des questions posées.
Participation par consultation	Les populations participent en étant consultées, et les agents extérieurs écoutent et tiennent compte de leurs opinions. Cependant, elles ne participent pas aux prises de décisions.
Participation liée à des avantages matériels	Les gens participent en fournissant des ressources, mais là encore, ils ne participent pas au processus de prise de décisions.
Participation fonctionnelle	Les gens participent en fonction d'activités prédéterminées et après que les stratégies des projets ainsi que leur planification aient été décidées.
Participation interactive	Les populations participent au diagnostic des situations aboutissant à des plans d'action et à la formation ou le renforcement de groupements d'intérêts. Ces groupes s'approprient les décisions locales, en vue d'une pérennisation des activités et/ou structures mises en place.
7. Auto-mobilisation / Participation active	Les populations participent en prenant des initiatives indépendamment de structures extérieures.

Source: Fonds d'Equipeement des Nations Unies, 1998.

Plus on se rapproche des types de participation situés dans le bas du tableau et plus les actions entreprises ont des chances d'avoir un impact durable et bénéfique pour les populations et leur environnement.

La démarche participative de montage des projets comporte une série d'étapes:

- Identification/connaissance du milieu;
- Sensibilisation/prise de conscience par les populations des enjeux environnementaux et des possibilités d'agir sur le milieu;
- Identification des problèmes et recherche de solutions;
- Organisation de la prise en charge et programmation des actions à entreprendre;
- Formation thématique, appui et accompagnement;
- Evaluation périodique des actions en cours par les populations et suivi-évaluation du programme et de l'ensemble de la démarche,
- Débouchant sur une prise en charge progressive des actions de développement au niveau du terroir par les populations et une appropriation du processus par l'ensemble des intervenants (population, agents techniques, autres). (FAO, 1999)

Les avantages et les inconvénients des méthodes Participatives:

Les méthodes énumérées ci-dessus ont comme caractéristique commune de collecter des informations rapidement, de façon peu coûteuse, et d'être une combinaison de méthodes formelles et informelles.

Contrairement aux processus exclusivement formels, elles nécessitent des études de cas et requièrent moins d'expertises techniques.

Comparaisons des approches conventionnelles et Approches rapides et participatives

Approche conventionnelle	Approche participative
Approche sectorielle	Approche globale systémique
Centrée sur les ressources naturelles	Centrée sur les ressources humaines
Initiative extérieure	Initiatives locales
Part de la solution	Part du problème
Démarche descendante	Démarche ascendante
Rôle d'encadrement	Rôle d'accompagnement
Approche ciblée vers les clients	Approche impliquant les communautés
Organisation professionnelle	Organisation paysanne
Technologie standard	Technologie adaptée
Transfert de technologie	Technologie appropriée
Espace physiquement homogène	Espace ethniquement homogène
Renforce le pouvoir central	Renforce le pouvoir local
Favorise la dépendance	Favorise l'autonomie
Résultats immédiats	Résultats plus durables
Prestation de services pour bénéficiaires	Travaillant avec des partenaires
Cherche l'adoption des réticents	Soutien la mobilisation des intéressés
Coûteuse en en moyens	Moins coûteuse
Durée longue	Relativement plus Rapide
Les bénéficiaires ne comprennent pas	Les participants échangent et apprennent

Source: Maria Cobélli et M. Boukhari 1997.

De plus, elles peuvent collecter et traiter des informations qui seront ensuite diffusées notamment aux décideurs, et ce, dans un délai qui se mesure en jours ou en semaines. Elles sont donc très utiles pour les responsables dont rares sont ceux qui sont prêts à retarder la mise en œuvre d'une action en attendant d'avoir connaissance des données pourtant nécessaires à son exécution.

Elles permettent de disposer d'une connaissance approfondie des systèmes socio-économiques complexes dans lesquels évoluent les bénéficiaires. Grâce à leur caractère flexible, elles mettent en lumière des idées perspicaces et novatrices qui n'avaient pas été envisagées lors de la planification de l'étude.

Par ailleurs, elles permettent de répondre aux questions qualitatives débutant par « comment ? » et « pourquoi ? ».

Ces méthodes, dont les bénéfices sont remarquables à de nombreux points de vue, ont tout de même quelques inconvénients qu'on ne peut ignorer. En effet, l'information produite peut manquer de pertinence et de viabilité en raison des techniques informelles utilisées pour constituer les échantillons interrogés, et des préjugés surgissant lors des interviews.

De ce fait, l'exercice qui consiste à analyser et traiter les données, puis à rédiger un compte rendu fiable n'est pas sans difficulté. Les exécutants de ces méthodes peuvent, de plus, minimiser les problèmes en prenant l'initiative, par exemple, de rapporter ce qu'ils ont perçu comme préjugés en des proportions moindres, ou encore, en utilisant plus d'une technique de triangulation.

Les données quantitatives y sont absentes, par conséquent, toute généralisation à l'ensemble de la population est exclue, phénomène amplifié par la représentativité des échantillons qui est discutable.

Par ailleurs, elles ne peuvent donner qu'un ordre de grandeur, une idée de la situation ou du sujet étudié, et en aucun cas, un pourcentage exact.

Les décideurs, dans leur majorité, sont beaucoup plus sensibles à des chiffres ou à des graphiques précis qu'à des descriptions qualitatives ; la crédibilité de ces méthodes est donc discutable à leurs yeux.

Quelques principes de base de l'approche participative :

- **La visualisation : VIP (Visualisation des Idées des Participants)** et les supports de d'animation participative utilisés facilitent la communication et l'analyse par les villageois, elle encourage les discussions entre les chercheurs et les groupes concernés. Elle stimule la participation et génère des informations utiles.

Le Diagnostic participatif valorise donc le savoir-faire local dans les actions de recherche ou de développement. Les villageois ne sont pas impliqués uniquement lors de la collecte de l'information mais aussi dans l'analyse en groupe ou travail avec...

- **La triangulation** : met l'accent sur l'importance de la pluridisciplinarité de l'équipe, la diversification des outils et des sources d'information techniques. Ce principe garanti ainsi la fiabilité et la validité de l'information collectée. Nous entendons par la pluridisciplinarité de l'équipe, la diversité de sa composition.
- **L'ignorance optimale** : le temps de l'équipe doit être utilisé pour la collecte de données nécessaires et essentielles. Ce principe recommande de faire un bon usage du temps limité sur le terrain ; l'équipe doit, donc, collecter en très peu de temps l'information importante et laisser de côté ce qui est moins important, d'où la nécessité de tracer des objectifs bien définis et de préparer à l'avance les questions clés.

Ses objectifs :

- ❖ Participation de la population locale à déterminer leurs problèmes et besoins ;
 - ❖ Insertion directe de la population dans le développement et la prise de décision ;
 - ❖ AUTONOMISATION des communautés en suscitant les prises de conscience, la compréhension et le sentiment de propriété qui aboutit à des changements durables ;
 - ❖ Développement basé sur les compétences et les ressources locales en vue d'aboutir à des solutions appropriées aux problèmes des populations ;
 - ❖ Établissement de partenariats entre les communautés, les collectivités locales, les ONG, le secteur privé et les organismes de développement ;
 - ❖ Aide extérieure basée sur des plans et des programmes nationaux et non pas des priorités inspirées par les donateurs ;
 - ❖ Méthode orientée vers les personnes: respect de la dignité humaine et des conditions de vie décentes ;
 - ❖ Leur application raisonnée devrait conduire à une prise en charge et à l'acceptation de la responsabilité et des améliorations proposées:
1. Elles visent à encourager la participation des individus aux activités de groupe sans considération d'âge, de sexe, de classe sociale ou de niveau d'instruction;
 2. Elles ont pour but de développer la confiance en soi et le sens de responsabilité pour la prise de décisions;
 3. Elles facilitent la planification au niveau communautaire, favorisent l'enrichissement mutuel et incitent les participants à respecter les connaissances et les compétences d'autrui.

SES CARACTERISTIQUES :

- Humanitaire
- Culturelle
- Facultatif
- Interrogatif
- Démocratique
- Multidisciplinaire
- Ethique
- Participatif

Ses principes :

- Participation
- Concertation
- Partage de savoir et savoir-faire
- Rapidité dans la l'exécution
- Utilisation de plusieurs outils
- Apprentissage collectif
- Processus graduel

Ses outils :

1. Examen des données secondaires

Les données secondaires sont des données obtenues et compilées par d'autres personnes en d'autres temps, qui sont pertinentes par rapport au domaine ou sujet de l'étude et qui sont disponibles sous formes publiées ou manuscrites.

Les données secondaires constituent les informations de fond pour le diagnostic participatif et on peut gagner beaucoup de temps si l'on connaît les données qui existent déjà et qui n'ont donc pas être collectées à nouveau.

Les donnée secondaires doivent être passées en revue avant la visite sur le terrain et résumées sou formes de : diagrammes, tableaux, brefs paragraphes résumés, copies de cartes et photographie.

2. Le brainstorming

Il faut essayer de débarrasser les esprits des participants de leurs réserves d'informations préétablies et préconçues. Pour cela on commence par organiser un brainstorming. Ce jeu ou cet exercice consiste à lister « en tout venant » à tour de table toutes les données ou informations à recueillir pour travailler sur un thème donné ou composante.

Nous remarquons que toutes les listes établies regroupent « toutes les informations relative à la composante en question et que presque rien ne manque » mais toutes ces informations techniques très détaillées ne correspondent point aux connaissances ou aux données populaires.

Une fois ces données techniques inventoriées par un brainstorming on demande aux participants de les laisser à côté pour le moment, car il serait aberrant d'enquêter les populations sur des données trop détaillées et exprimées dans un langage purement technique non intelligibles ni compris par les populations locales.

3. Liste des besoins, problèmes, attentes

Nous définissons un problème comme étant un obstacle ou contrainte qui limite ou bloque la réalisation d'un objectif donné ou l'accomplissement d'une activité voulue.

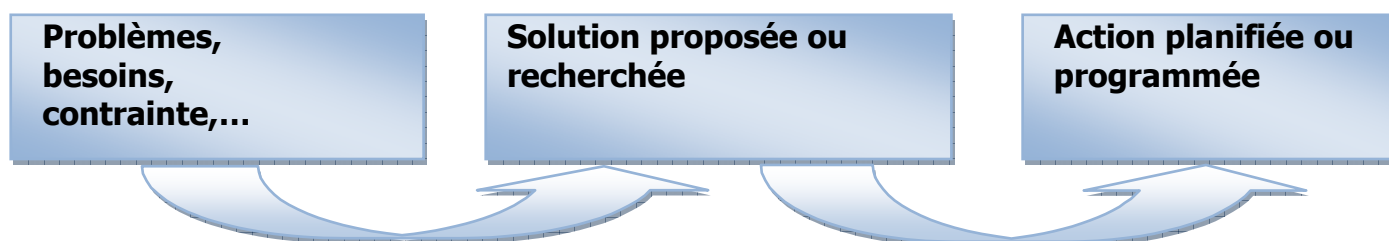
Nous définissons un besoin comme l'écart existant entre une situation actuelle jugée par les concernés non satisfaisante et une situation meilleure désirée par eux.

Nous arrêtons une liste des problèmes, besoins, attentes,...des populations en répondant (dans des entretiens collectifs en exprimant librement et sous forme d'un brainstorming) à la question : « Quels sont les problèmes et les besoins relatifs à... ? ».

➔ Aller directement aux problèmes :

Nous aimons rappeler le schéma que nous avons élaboré en première partie concernant le processus d'élaboration d'une action :

Une action n'est qu'une solution à un problème donné:



Donc pour cette première séance de travail avec les populations il faut se contenter de les écouter s'exprimer sur la question suivante :

« **Qu'est ce que ne marche pas ou qui manque pour mieux... ?** »

Cette question est à compléter en y ajoutant l'activité ou la composante sur la quelle on veut travailler. Exemple « Qu'est ce ne marche pas ou qui manque pour mieux élever vos enfants en bonne santé ? ».

Ou encore « **Quels sont les problèmes relatifs à... ?** »

Exemple : Quels sont les problèmes relatifs à la scolarisation de la fille ?

Quels sont les problèmes relatifs à l'exploitation des ressources naturelles ?

En d'autres termes si nous laissons les populations s'exprimer et lister l'ensemble des problèmes relatifs à la composante en question nous aboutirons à :

« **La liste des problèmes, besoins, attentes,... exprimés par les populations** »

Après avoir inventorié les problèmes et les besoins exprimés par les populations il faut procéder à leur hiérarchisation, prioritarisation et classement par importance du point de vue des populations...

4. La visualisation

Les outils de la communication participative sont conçus pour bien communiquer avec des populations généralement analphabètes ou illettrées. Donc si nous voulons mieux échanger des savoirs, penser, réfléchir, décider, travailler, participer ensemble et par conséquent se comprendre mieux il faudrait visualiser les idées discutées.

La visualisation consiste à représenter ou schématiser le plus que possible l'ensemble des choses discutées par des dessins, des croquis, des schémas, des symboles, des écrits,... Mais qui doivent être faits sur des

grandes surfaces de papier ou autres, restent accrochés sur les murs, visibles, lisibles et intelligibles (ou des représentations parlantes d'elles mêmes à quoi chacun peut se référer)

NB : (Visualisation des Idées des Participants) c'est la principale technique sine qua non de l'approche participative avec une vraie andragogie interactive. En utilisant essentiellement des grandes feuilles ou flipshart (d'environ 1m x 0,60 cm), collées facilement aux murs avec du papier collant, sur quoi on note, on schématise, on dessine,... avec des marqueurs...

5. L'observation directe

C'est une visite des lieux faite avec les populations tout en essayant d'engager des discussions sur des aspects observés concernant des thèmes déjà évoqués avec les populations lors des entretiens. Il est préférable de préparer une grille d'observation où on regroupe les aspects qu'on aimerait observer : exemple de grille d'observation d'un point d'eau pour visiter, observer et discuter avec la population.

6. La carte des ressources naturelles

Elle permet de structurer la connaissance synthétique sur les ressources naturelles y compris le sol, la végétation, eau, ressources minérales...

7. La carte sociale :

C'est l'une des techniques les plus utilisées dans la MARP, elle constitue un schéma du douar ou du quartier avec un certain nombre de repères et d'emplacement.

La carte sociale peut inclure les éléments suivants :

- La localisation de l'habitat
- La structure du cadre bâti
- Les équipements et les infrastructures
- Les effectifs de la population et des ménages/foyers

Elle peut aussi examiner quelques spécificités de l'agglomération humaine telles que les relations sociales, l'habilité, l'éducation, la santé, la jeunesse, le sport...

Cet outil est souvent utilisé pour situer le phénomène à étudier et pour apprécier son importance.

8. L'interview semi-structuré :

- ➔ Pour découvrir ou comprendre une situation
- ➔ Il se situe entre les causeries débats et les enquêtes classiques réalisés à l'aide d'une fiche d'enquête et permet de mieux connaître les activités des différents groupes de population (l'utilisation des ressources, l'organisation des habitants ainsi que les activités des organismes intervenants dans la zone (associations, coopératives, mutuelle, fondations, administration, ONG internationales, secteur privé)).
- ➔ Plutôt de se servir des questions préétablies, on utilise un guide que répertorie les lignes essentielles autour desquelles portera l'entretien. C'est un aide-mémoire succinct pour l'enquêteur.

Nous soulignons les principales caractéristiques d'un entretien ou interview par rapport au questionnaire standard :

- ➔ L'entretien est un outil permettant la communication entre l'interviewé et l'interviewer car le vrai entretien est une discussion plus ou moins orientée selon le sujet, thème, spécificité ou globalité du domaine ou composante concernés.
- ➔ Alors que le questionnaire standard est composé d'une suite ordonnée de questions fermée que pose l'enquêteur à l'enquêté sous forme de question-réponse sans discussion possible. Généralement le questionnaire est plus utilisé et plus efficace pour recueillir des données quantitatives.
- ➔ A la place d'un imprimé cadré comportant une suite de questions formelles préétablies, pour l'entretien on utilise un guide d'entretien où on répertorie les thèmes, sujets, ou aspects à discuter...
- ➔ Aucun ordre chronologique ne doit être observé pour aborder tel sujet avant l'autre, seul une logique et dynamique propre de la discussion permettrait le passage d'un aspect à un autre.
- ➔ Pour relancer la discussion il faut toujours « faire le tour de la question » en posant les questions suivantes : **Quoi ? Qui ? Pourquoi ? Comment ? Combien ? Où ? Quand ?**

9. Le transect :

- ➔ C'est la prospection physique d'un territoire, en suivant un parcours bien déterminé pour découvrir la diversité du milieu et mieux comprendre les problèmes. Leurs causes et leurs effets. La visite qui doit couvrir l'ensemble de territoire est effectué avec un groupe d'habitants afin de constater de visu ce qui noter les cartes, relever les différences qui apparaissent et discuter des problèmes et potentialités du douar ou quartier que la visite permet de mettre à jour.
- ➔ Le résultat du transect se présente sous forme d'un diagramme représentant l'itinéraire de la prospection avec toutes les observations relevées : forme de terrain, végétation, types de sol, cultures,

ressources agricoles et forestières, élevage, eau, infrastructure, écoles, dispensaires, lieu de travail, maisons des jeunes, transport, coopératives, association, clubs, mosquée,...

- ➔ Utiliser les longues locales lors de l'établissement du diagramme
- ➔ Présenter et discuter chaque diagramme avec les habitants en plénière. Par ces « promenades », les habitants apprécient et (re) découvrent de nouveaux aspects de leur douar ou activités, potentialités et sites de leur région. Les animateurs apprennent à mieux connaître leur milieu de travail.

10. Diagramme de venn

- ➔ Il permet de représenter sur un schéma les différents acteurs opérationnels locaux et externes, leur importance et leurs interactions en rapport avec les préoccupations de l'équipe d'animation et des projets.
- ➔ Ce diagramme est réalisé en traçant un grand cercle qui représente la zone (douar ou quartier). Tout autre cercle à l'intérieur de celui-ci représente une organisation locale. Les organisations extérieures ayant un impact sur le quartier sont symbolisées par des cercles dont le centre est à l'extérieur et qui recoupent le quartier. La taille du cercle est fonction de l'importance de l'organisation. Les relations entre les organisations sont symbolisées par une intersection dont l'importance traduit l'ampleur des liens.

11. Diagramme de flux

Les objectifs de ce type de diagramme sont démontrés les causes, les effets et les interrelations existant entre les variables principales sous étude (commerce, éducation, santé, assainissement, gestion des ordures ménagères, justice, sécurité, administration, agriculture...).

12. Arbre de problèmes

Il permet d'illustrer la complexité des problèmes et de les analyser. L'image de l'arbre est utilisée pour identifier les causes et les effets. Les racines (causes) nourrissent le tronc (problème central) qui porte ou produit les branches et les fruits (effets ou conséquences). Pour résoudre un problème, il faut donc "couper les racines", c'est-à-dire supprimer les causes.

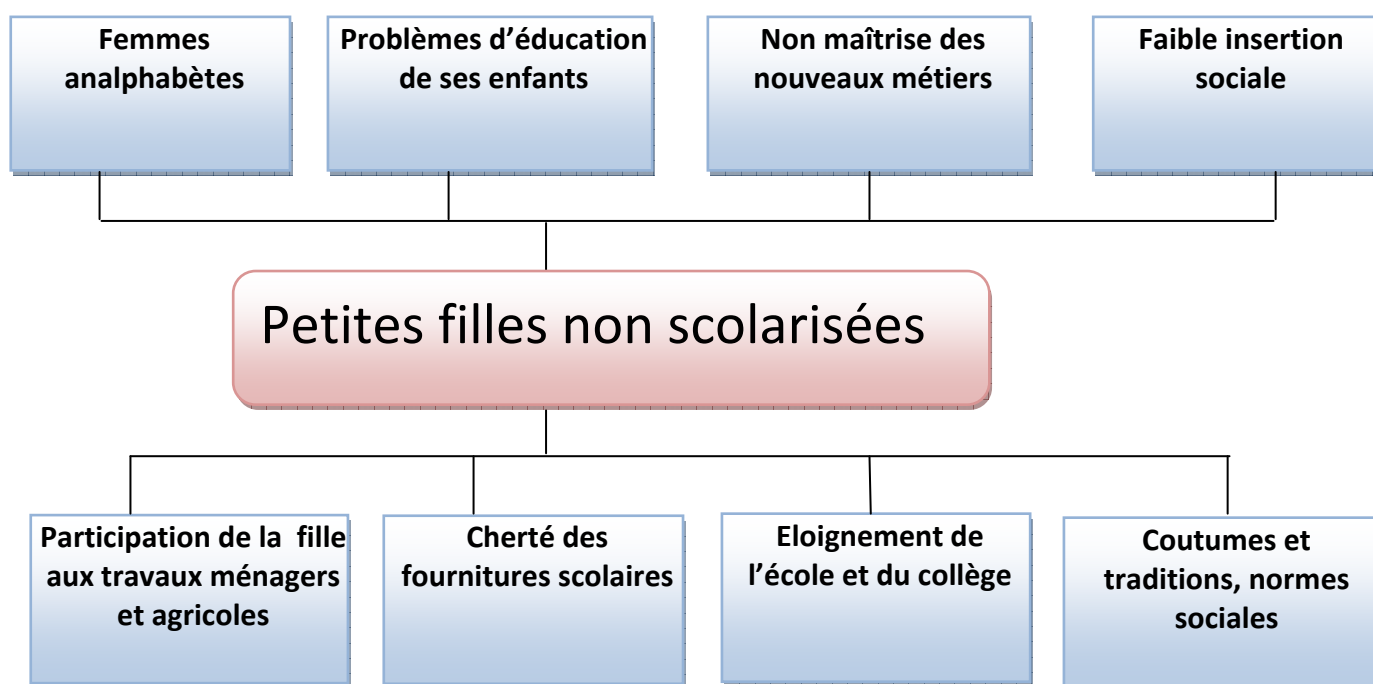
Pour réaliser un arbre de problèmes, les questions suivantes sont posées :

- ➔ **Il y a problème parce que (causes)**
- ➔ **Ce problème entraîne... (effets)**
- ➔ A partir des causes principales, on peut identifier des causes sous-jacentes. En procédant de la même manière pour les effets, on obtient un étage des effets secondaires.

- ➔ Il y a plusieurs façons d'analyser un même "problème". Chaque "cause" identifiée peut représenter un nouveau "problème" en soi.
- ➔ L'élaboration de l'arbre est le résultat des opinions et du consensus des habitants. Elle dépend de la capacité d'analyse des participants et de l'expérience du modérateur de la séance à manipuler l'outil.

L'arbre des problèmes nous permet de construire un arbre dont on schématise le problème essentiel exprimé par les populations comme le tronc, les causes représentées aux racines avec les dépendances comme ramifications et les effets seront représentés comme rameaux et branches de l'arbre...

Exemple d'un arbre de la scolarisation de la fille :



13. Analyse de la priorisation

Cet outil prend la forme d'une pyramide permet de visualiser rapidement les problèmes, attentes et actions faisables de la communauté et son intérêt réside dans le fait qu'elle permet la discussion autour des différentes stratégies développées par les populations pour la résolution des problèmes que le milieu pose. Le pyramide donne les différences d'intérêts selon les groupes et les sexes et de camper les capacités de participation des groupes.

Pour préparer cet outil, il faut :

- Lister les problèmes, attentes et actions faisables de la communauté
- Prioriser jusqu'à 10 au plus
- Discuter sur les priorités en laissant chacun émettre librement son point de vue tout en cherchant le consensus.
- Discuter autour du choix définitif
- Prise de notes en cours des discussions.

L'analyse de la priorisation est souvent utilisé pour :

- Analyser les besoins

- Inventorier les problèmes, attentes et actions faisables
- Dresser des opérations spécifiques sur les capacités de mobilisation des ressources communautaires
- Évaluer la mobilisation des ressources extérieures
- Évaluer les indicateurs du milieu (santé, éducation, économie, environnement...)
- Évaluer une action de développement à travers les attentes des populations.

14. Questionnement systématique QQ P CC OQ ?

Négociation, concertation pour les choix des solutions et actions. (Partage de prise de décision dans l'élaboration du PDDP : Plan de Développement Douar Participatif) en utilisant le questionnement systématique QQ P CC OQ :

- **Q : QUOI ? L'objet de l'action ou le problème à lever ;**
- **Q : QUI ? Qui va faire quoi ? Les partenaires intervenants et la participation de la population à la réalisation, gestion, entretien et suivi... ;**
- **P : POURQUOI ? Les objectifs et résultats ;**
- **C : Comment ? Les activités et les méthodes,... ;**
- **C : Combien ? Les quantifications et mesures et le rapport coûts / avantages ;**
- **O : Où ? Choix des lieux et sites ;**
- **Q : Quand ? Le calendrier, moments temps et durée des interventions.**

15. Calendrier saisonnier des activités

- Le calendrier d'activités permet de tracer la carte de rotation d'un groupe de population sur un ensemble de métiers et activités.
- Remplir un calendrier à l'aide d'un guide d'entretien permet d'obtenir beaucoup d'informations sur les activités et la répartition du travail sur l'année. Le calendrier ne se limite pas nécessairement à un type d'activités. On peut aussi l'utiliser pour des programmes de santé et d'hygiène. De travaux forestiers. De pâturage et d'adduction d'eau potable.
- Si le calendrier est réalisé par groupes socioprofessionnels, il fournit des données importantes sur la répartition des travaux entre les hommes et les femmes.

16. Calendrier journalier

- Il représente l'occupation journalière des groupes d'habitants. Il permet d'analyser la charge de travail quotidienne des différents groupes au cours de temps.
- Cet outil est souvent utilisé dans l'analyse de genre ou dans les études sur la charge de travail. L'emploi du temps peut être présenté sous forme de tableau ou de graphique.

APPROCHE GENRE

Depuis les années 80, le concept genre s'impose dans le champ du développement ; il marque un saut qualitatif dans la réflexion sur les rapports sociaux de sexe, et permet d'avoir une nouvelle approche dans l'analyse de la réalité sociale.

Le genre est devenu un mot particulièrement utile, car il offre un moyen de distinguer la pratique sexuelle assignée aux femmes et aux hommes. Bien que les chercheurs reconnaissent le rapport entre les sexes et ce que les sociologues de la famille ont appelé les « rôles sexuels », ces chercheurs ne posent pas entre les deux un lien simple ou direct. L'usage du terme « genre » met l'accent sur un tout un système de relations qui peut inclure le sexe, mais il n'est pas directement déterminé par le sexe, ni ne détermine la sexualité.

La finalité de cette démarche et de promouvoir l'égalité et l'équité entre homme et femme en les dotant de moyens et d'outils pour leur propre progression.

L'intégration de la dimension genre ne consiste pas à donner des pouvoirs aux femmes pour dominer les hommes, ni de les rendre identiques en tous points ; mais elle vise à construire un nouveau partenariat entre femmes et hommes, respectant justement la différence et assurant leur participation de manière équitable, dans tous les domaines. La mise en valeur de la contribution des femmes comme un élément de la modernisation économique et sociale.

L'accent est mis sur les rendements élevés, en termes de bien-être et de capital humain, de l'investissement dans l'éducation et la participation accrue des femmes.

L'approche « genre et développement » se fondait sur les acquis des études de la construction sociale du féminin et du masculin : le genre est un facteur de division du travail et d'allocation des ressources et du temps. L'asymétrie caractéristique des rôles féminins et masculins est un obstacle majeur au changement.

Une perspective macro-économique et sociale « optimiste » du développement compris comme processus de modernisation inéluctable. Une vision centrée sur la recherche de l'égalité et de l'équité entre genres.

Une vision du développement humain qui place les personnes au centre de ses préoccupations. Elle ne peut se faire sans la conviction que cette vision doit s'appuyer sur certaines considérations.

Ainsi, il y a lieu de distinguer entre sexe et genre :

- **Le sexe** veut dire l'ensemble des différences biologiques entre la femme et l'homme. Ces différences biologiques (sexuelles) sont irréversibles.
- **Le genre** concerne l'ensemble des rôles culturels, économiques, sociaux et politiques attribués aux hommes et aux femmes à cause de leurs différences biologiques. Ces rôles varient selon les familles,

les différentes cultures ou les pays. Ces différences de rôles sont, par contre, évolutive et peuvent, non seulement être changées, mais aussi alternées, puisqu'ils peuvent faire l'objet d'un apprentissage. A ce niveau, il faut signaler que les relations de genre se rapportent de " pouvoir " entre les femmes et les hommes.

L'approche genre est une approche globale de développement qui tient compte de l'ensemble des rapports sociaux dans une communauté et, plus spécifiquement, entre les hommes et les femmes, qu'elle vise à transformer en rapports plus égalitaires en vue d'un développement humain durable.

C'est une approche qui cherche à permettre l'intégration des préoccupations des femmes et des hommes dans l'analyse, la planification et l'organisation des politiques, programmes et projets de développement. Bien qu'elle englobe le souci de l'amélioration des conditions sociales des femmes, cette approche vise également à changer le fond de leurs positions sociétales en prenant en compte aussi bien leurs intérêts, leurs rôles et leurs multiples responsabilités.

- Reconnaître et évaluer d'une façon égale les efforts des femmes et des hommes dans la construction de la société.
- Mettre en évidence la participation et l'influence égale des hommes et des femmes dans les programmes de développement.
- Éliminer les causes profondes des écarts entre les hommes et les femmes dans les opportunités, les droits et les positions.
- Œuvrer avec force l'égalité et l'équité entre les deux sexes dans la participation, les opportunités ainsi que l'accès aux ressources et leur contrôle.
- Prendre en compte les différents rôles sociaux de la femme et œuvrer à l'allègement des contraintes qui y sont liées.
- Habilitier les femmes socialement, économiquement et politiquement pour leur permettre d'être plus efficaces dans la construction de la société et d'en bénéficier en même temps.

Toutefois, il est nécessaire de clarifier la nuance qui existe entre l'égalité et l'équité qui représentent les objectifs visés par l'intégration de l'approche genre dans les politiques de développement.

« Œuvrer pour l'égalité, cela veut dire les femmes et les hommes ont le même statut et jouissent des mêmes conditions pour disposer pleinement de leurs droits humains, ainsi que les mêmes aptitudes pour contribuer au développement. L'équité représente, quand à elle, la principe qui tient compte des disparités et des inégalités entre les membre d'un même communauté : homme / femme, riche / pauvre, urbain / rural, jeune / vieux ... et qui assure un accès équitable aux ressources et la participation de tous au développement.

Ses objectifs :

- Comprendre les rôles et les relations de genre,
- Apprécier les facteurs socioéconomiques ayant une influence sur le processus de développement,
- Prendre en compte et soutenir les personnes défavorisées,

- Garantir la participation active de toutes les parties prenantes,
- Identifier les relations entre les parties prenantes,
- Recourir à des démarches ascendantes (de bas vers le haut) permettant de hiérarchiser les priorités de développement,
- Encourager un processus participatif pour la planification et la mise en œuvre des politiques et actions de développement,
- Faciliter la création de réseaux entre les agents de développement stimulant les échanges de points de vue et le partage des expériences.

Ses principes :

1. **L'égalité des droits** entre les hommes et les femmes doit être consacrée comme un principe fondamental. Les barrières juridiques, économiques, politiques, sociales ou culturelles doivent être identifiées et levées.
2. **Les droits humains**, les droits des femmes, des enfants...sont universels et indivisibles.
 - Ils ne peuvent être remis en cause sous le couvert du respect des différentes cultures.
 - Ils peuvent se réaliser de manière différente selon les contextes culturels, mais le principe de l'égalité et de l'équité entre genre s'applique à tous les êtres humains, sans exception.

Ses disparités :

Activité 1: Répertoire les différentes disparités :

- ☐ Dans le domaine du travail;
- ☐ Dans le domaine de la pauvreté;
- ☐ Dans le domaine de la vie familiale;
- ☐ Dans le domaine de la santé et de la nutrition;
- ☐ Dans le domaine de l'éducation;
- ☐ Dans le domaine de l'environnement;
- ☐ Dans le domaine de la vie publique et des instances de décision.

Dans le domaine du travail :

- La pauvreté est plus probable chez les femmes que chez les hommes vu qu'elles ont moins accès aux ressources et aux facteurs de production.
- Le crédit, la terre, l'héritage, l'instruction, la formation, l'information, la vulgarisation, la technologie, les intrants agricoles sont plus aléatoires pour les femmes.

- La vulnérabilité des femmes prend ses racines au sein même de la famille: dans les ménages pauvres, les parents préfèrent garder les filles à la maison où elles assureront une partie du travail domestique et investir sur les garçons en les scolarisant.

En milieu rural :

La pauvreté est plus aiguë dans les zones rurales où la disponibilité des services et les opportunités de travail sont plus restreintes qu'en milieu urbain.

Pour cela, il faut :

- Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes pour l'accès et le contrôle des moyens de production.
- Accroître la participation des femmes aux Processus de décision et de formulation des politiques, à tous les niveaux.
- Réduire la charge de travail des femmes rurales et leur offrir davantage de possibilités d'emploi rémunéré et de revenu.

Dans le domaine de la vie familiale :

- En général les femmes assument la majeure partie du travail domestique et sont les principales responsables de l'éducation des enfants et des soins aux personnes âgées et aux malades.
- La vie des femmes est énormément marquée par la reproduction qui influence directement sur leur état de santé et sur les opportunités d'accès à l'instruction, à l'emploi et aux revenus. Quand les femmes se marient très jeunes, la subordination au mari sera plus forte et conditionnera les possibilités d'instruction, de travail, etc.

Dans le domaine de la santé et de la nutrition :

- Les femmes et les hommes ont des demandes de santé distinctes, à cause des différences biologiques, mais aussi à cause de leur mode de vie lié aux rôles spécifiques que la société leur a assignés.
- La santé masculine est plus fragilisée par les maladies professionnelles, les accidents du travail et de la route et le tabagisme, l'alcoolisme, la toxicomanie, etc. L'incidence du cancer, des maladies et lésions cardio-vasculaires, principales causes de la mortalité, est plus élevée chez les hommes.
- Le style de vie (comportements culturels et sociaux) et les caractéristiques biologiques en sont les principales causes. Les risques de maladies encourus par les femmes sont souvent liés à la reproduction. Leur santé est plus fragile au cours des grossesses: risques d'anémie, de malnutrition, d'hépatite, de diabète, etc.

Dans le domaine de l'éducation :

- Dans un processus de changement, l'instruction permet de passer de l'exclusion (marginalisation) à une insertion active. Pourtant, aujourd'hui encore subsistent des barrières et des préjugés qui restreignent l'accès des femmes à l'instruction.
- Les femmes analphabètes sont plus nombreuses que les hommes et plus le taux d'alphabétisation d'un pays est faible, plus les disparités sont en défaveur des femmes.

- Les filles abandonnent plus tôt l'école, particulièrement en milieu rural où leur aide est requise pour les tâches domestiques et productives.
- L'absence de services scolaires, comme le transport de proximité, creuse cet écart en ayant un effet direct sur le taux de fréquentation scolaire des filles.

Dans le domaine de l'environnement :

- La dégradation de l'environnement touche la qualité. Les femmes sont les premières touchées par l'épuisement des ressources naturelles. Dans les zones rurales, elles sont responsables de l'utilisation et de la gestion quotidiennes des ressources naturelles. Elles subviennent également aux besoins de la famille par les cultures vivrières, la collecte des produits forestiers, la corvée de bois et d'eau.
- La déforestation et l'assèchement des sources d'eau conduisent les femmes à passer beaucoup plus de temps et à dépenser plus d'énergie pour produire et trouver les denrées indispensables. Leur charge de travail est décuplée et leur marge de temps libre considérablement réduit. Se consacrer à des activités productives plus rentables devient alors problématique.
- Une mauvaise gestion des déchets et des agents polluants entraîne des risques pathologiques plus élevés dans les couches de population à faible revenu qui vivent dans les zones défavorisées (proximité des usines, manque de services communaux...).

Par conséquent, comprendre les disparités liées au genre dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et de la responsabilité de la dégradation de l'environnement est un facteur déterminant.

Dans le domaine de la vie publique et des instances de décision :

- Dans la vie publique et dans les instances décisionnelles, l'inégalité entre hommes et femmes persiste ; les femmes sont sous-représentées dans les gouvernements, les assemblées législatives ainsi que et dans les secteurs qui influent sur l'opinion publique tels que l'art, la culture, les médias...
- Ces inégalités se retrouvent d'abord dans la vie quotidienne familiale où la distribution inégalitaire des responsabilités et de la division du travail réduit fortement l'espace des femmes et entrave leur participation à la vie publique.
- De même que les images stéréotypées et les a priori sociaux et culturels qui constituent de réels obstacles à leur entrée dans des hautes fonctions liées au pouvoir politique et économique

GENRE :

- Le terme genre est utilisé pour cerner les rôles sexuels. Il inclut les valeurs et les attitudes qu'une communauté ou une société juge comme appropriées à un sexe ou l'autre. Tandis que le sexe renvoie à un déterminisme biologique (physique, chromosome, organes génitaux), le genre, lui, est une construction sociale qui renvoie à la société et à la culture. Il résulte du processus de :
- Socialisation qui assigne des rôles différents aux hommes et aux femmes, au niveau de la production et des responsabilités.
- Ce sont les gens qui définissent certaines caractéristiques comme étant féminines ou masculines.

- Les différences de genre peuvent donc changer dans le temps et selon les cultures. Le concept de genre permet l'analyse des rôles, des responsabilités et des besoins des femmes et des hommes de façon dynamique, selon leur champ d'activités variés et le contexte social dans lequel ils évoluent.

EGALITE DES GENRES :

- On entend, par égalité entre les genres, le fait que les femmes et les hommes aient des conditions égales pour réaliser leurs pleins droits et leur potentiel et pour contribuer à l'évolution politique, économique, sociale et culturelle du pays, tout en profitant également de ces changements.
- L'égalité homme-femme n'implique pas que les hommes et les femmes deviennent identiques, mais qu'ils aient des possibilités et des chances égales dans l'existence.
- L'importance accordée à l'égalité homme-femme et au renforcement du pouvoir des femmes ne présuppose pas un modèle particulier d'égalité pour toutes les sociétés et cultures, mais traduit le souci de donner aux hommes et aux femmes des chances égales de choisir ce qu'il faut entendre par égalité homme/femme et de leur permettre d'y travailler de façon concertée.

ÉQUITÉ :

Le concept d'équité prête parfois à confusion dans la littérature. La fable du renard et de la cigogne permet le mieux l'illustrer tout en dissipant la confusion :

- On peut donner à un renard et à une cigogne des chances égales de prendre un repas dans un plat. Qui se nourrira davantage dépend de la forme du plat : large et peu profond pour accommoder le renard ou étroit et profond pour accommoder la cigogne.
- Pour obtenir un impact équitable, chacun devrait pouvoir prendre sa part du repas dans son propre plat. En développement, visons-nous l'égalité des chances ou l'équité de l'impact ? Par exemple, l'accès égal à l'éducation ne signifie pas qu'autant de filles que de garçons soient scolarisées ou atteignent les mêmes niveaux d'éducation.
- L'équité entre les sexes est le fait d'être juste envers les femmes et les hommes. Afin d'assurer cette équité, il faut souvent adopter des mesures qui compensent pour les désavantages historiques et sociaux qui ont empêché les femmes et les hommes de profiter de chances égales.

L'équité mène à l'égalité.

Les outils d'analyse de genre:

1. La division du travail selon le genre :

La division du travail selon le genre est propre à chaque culture et à chaque époque. Elle peut varier d'une collectivité à l'autre. Il importe donc de savoir comment s'organiser le travail dans les collectivités touchées par un projet avant son élaboration. Le cadre d'analyse de Harvard est un outil permettant de recueillir les données pertinentes, différenciées selon le sexe.

Questions fondamentales :

- *Quel travail les femmes et les filles accomplissent-elles (rémunéré et non rémunéré) ?*
- *Quel travail les hommes et les garçons accomplissent-elles (rémunéré et non rémunéré) ?*
- *Quelles répercussions cette division du travail a-t-elle pour ce qui a trait à la réalisation des objectifs du programme ou projet ?*
- *Le projet tend-il à consolider ou à remettre en question la division actuelle du travail ?*

2. Les trois types de travail :

Dans l'analyse fondée sur le genre, on distingue trois types de travail :

- Travail productif qui est lié à la production de biens ou services (agriculture, pêche, emploi et de travail non rémunéré).
- Travail reproductif qui est lié à la reproduction (inclut le soin et l'entretien du ménage et de ses membres) ;
- Travail communautaire qui lié à la collectivité (inclut l'organisation d'activités collectives : cérémonies, fêtes, représentation politique et participation à des groupes et organisation).

Les femmes, comme les hommes ainsi que les filles et les garçons, peuvent s'engager dans des activités liées à l'une ou l'autre catégorie, mais la plupart du temps leurs responsabilités diffèrent. Il faut bien réaliser que toute intervention dans un domaine aura des effets sur les autres domaines.

Questions fondamentales :

- *Quels types de travail accomplissent les femmes et les hommes, les filles et les garçons ?*
- *Comment un programme ou projet influera-t-il sur le travail des femmes et des hommes lié à la production, à la reproduction et à la collectivité et quelles conséquences aura le projet sur ces différents types de travail ?*

3. L'accès et le contrôle des ressources et des bénéfices :

L'accès aux ressources signifie la capacité d'utiliser une ressource. Le contrôle, quand à lui, représente la capacité à définir et à prendre des décisions (assumer des obligations) concernant l'utilisation des ressources.

La distinction entre l'accès à certaines ressources et leur contrôle est importante parce que la possibilité de décider / définir l'utilisation de la même ressource et vice-versa.

A l'étape de planification, il est important de connaître quelles sont les ressources (économiques, politiques et autres) et les bénéfices (nourritures, logement, argent et autres) auxquels chacun des genres a accès et à contrôler, de manière à les utiliser comme leur bon leur semble.

Questions fondamentales :

- *A quelles ressources liées à la production, les femmes et les hommes ont-ils accès ?*
- *Comment à un projet peut-il contribuer à donner aux femmes un meilleur accès et contrôle aux ressources ?*
- *Quels bénéfices les femmes et les hommes tirent-ils chacun du travail lié à la production, à la reproduction et à la collectivité ?*
- *Quels bénéfices contrôlent-ils chacun ?*
- *Quelles répercussions cela a-t-il sur les projets ?*
- *Comment peut-on accroître l'accès et contrôle des femmes aux bénéfices ?*

4. Les facteurs d'influence :

Dans toute société, la division du travail entre les hommes et les femmes, le type de travail accompli par chacun des genres, l'accès et le contrôle de ressources et bénéfices selon le genre ne sont pas des données statique sou immuables. Plusieurs facteurs tissent, influencent et modifient ces rapports sociaux. Dans l'approche gent et développement (GED), il importe donc d'identifie ces facteurs pour développer des stratégies visant à transformer ces rapports de façon à donner plus de pouvoir aux femmes et à promouvoir l'égalité entre les genres.

Parmi les facteurs d'influence, on distingue :

- Le facteur socioculturel, tel l'évolution de style de vie traditionnel ;
- Le facteur économique, tel que les politiques d'ajustement structurel ;
- Le facteur politique, tel l'adoption de nouvelles politiques, un changement de gouvernement, la guerre... ;
- Le facteur environnemental, telle la sécheresse ;
- Le facteur démographique, tel la migration des hommes, l'urbanisation et l'exode rural ;
- Le facteur juridique, tel le changement des lois relatives au suffrage, à la famille... ;
- Le facteur éducatif, tel les nouvelles attentes des filles instruites ;
- Le facteur international, tel l'ouverture sue d'autres cultures ;
- Le facteur religieux, tel la monté et l'extrémisme.

Questions fondamentales :

- *Quels facteurs clé ont des répercussions sur et modifient les rapports entre les genres, la division du travail, l'accès aux ressources ou le contrôle de ces ressources ?*
- *Quelles contraintes et possibilités ces facteurs imposent-ils dans la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et pour le pouvoir des femmes ?*

5. Les besoins pratiques et les intérêts stratégiques :

L'analyse selon le genre fait la distinction entre les besoins pratiques et les intérêts stratégiques des femmes qui sont respectivement liées à la condition de vie et à la situation des femmes. Généralement, les projets visant uniquement à répondre aux besoins pratiques et à améliorer les conditions de vie des femmes maintiennent et renforcent les rapports traditionnels entre les femmes et les hommes.

Besoins pratiques : En satisfaisant ces besoins, on allège les activités courantes des femmes. Les interventions qui concentrent à la satisfaction des besoins pratiques répondent aux besoins immédiats perçus dans un contexte spécifique, souvent liés à des conditions de vie inadéquates. La division de travail existante et à la position subordonnée des femmes dans la société ne sont pas mise en cause dans ce type d'intervention (alors qu'elles sont souvent à l'origine de ces besoins pratiques).

A titre exemple, on peut citer les types d'interventions suivant qui visent à répondre aux besoins pratiques des femmes :

- **Accès à l'eau potable ;**
- **Amélioration de l'accès aux soins de santé ;**
- **Accès aux activités génératrices de revenu ;**
- **Accès aux services de base ;**

En réalité, il s'agit de besoins partagés par tous les membres des ménages, mais ils sont souvent identifiés comme les besoins des femmes (y compris par elles-mêmes), parce que ils sont elles assument cette responsabilité.

Intérêts stratégiques : les intérêts stratégiques varient selon le contexte. Ils font référence à la division ; en fonction du genre, du pouvoir, du contrôle et ils peuvent inclure des sujets comme les droits légaux, la violence domestique, l'égalité des salaires et le contrôle des femmes sur leur propre corps. Viser les intérêts stratégiques, c'est aider les femmes à atteindre plus d'égalité et remettre en question leur position subordonnée, incluant leur rôle en société.

A titre exemple, on peut citer les types d'intervention suivants qui visent à répondre aux intérêts stratégiques des femmes :

- **Allègement du fardeau lié au travail domestique et à la garde des enfants ;**
- **Abolition des formes institutionnalisées de discrimination (lois et systèmes légaux tendant à favoriser les hommes) ;**
- **Mise à disposition de services de santé reproductive proposant aux femmes le contrôle de leur fertilité ;**
- **Mesures contre la violence masculine ;**
- **Création d'opportunités de s'organiser collectivement.**

Questions fondamentales :

- *Comment et dans quelles activités les programmes ou les projets, y compris celles des associations, tiennent-ils compte des besoins pratiques des femmes et des hommes ?*
- *Comment et dans quelles activités les programmes ou les projets, y compris celles des associations, tiennent-ils compte des intérêts stratégiques de la collectivité en général et des femmes en particulier ?*

6. Le concept de pouvoir ou d'« empowerment » :

L'empowerment (habilitation) veut dire assurer une autorité à travers l'accès à la connaissance, aux ressources et à la l'acquisition des compétences. Elle implique d'être capable d'utiliser ces dernières dans son propre intérêt. Le processus d'habilitation est d'une importance cruciale pour le développement.

Dans l'analyse GED, on distingue plusieurs types de pouvoir, notamment :

- **Le pouvoir qui s'exerce sur quelqu'un** : il se fonde généralement sur des menaces de violence ou d'intimidation sanctionnée par la société, invite à la résistance passive et active et exige une vigilance constante pour se maintenir.
- **« Le pouvoir de »** est un pouvoir créateur qui rend apte à accomplir des choses. C'est l'essence même de l'aspect individuel du pouvoir (ou « empowerment »). La plupart des gens par exemple lorsqu'ils sont réussis de résoudre un problème, à comprendre le fonctionnement d'une chose ou à acquérir de nouvelles compétences, ont fait l'expérience de ce pouvoir.
- **« Le pouvoir qui s'exerce avec »** relève du sentiment que le tout est plus grand la somme des parties, sentiment ressenti particulièrement lorsque plusieurs personnes s'attaquent ensemble à un problème. Collectivement, les gens sentent qu'ils ont du pouvoir lorsqu'ils s'organisent et s'unissent dans la poursuite d'un but commun ou lorsqu'ils partagent la même vision.
- **« le pouvoir intérieur »** (qui s'exerce intérieurement) renvoie à la force spirituelle et au caractère unique de chacun d'entre nous, qui nous rend véritablement humain. Il se fonde sur l'acceptation de soi et le respect de soi et des autres et accepte les autres en tant qu'égaux à soi.

Dans le contexte du genre, les femmes et les hommes sont socialisés différemment et fonctionnent souvent dans différentes sphères de la collectivité, bien qu'il ait chevauchement et interdépendance. Il en résulte que les femmes et les hommes ont une expérience de vie, des connaissances, des perspectives et des priorités différentes. Nul ne peut nécessairement représenter les intérêts des autres, et ni l'un ni l'autre genre ne peut tout à faire représenter la collectivité.

Que veut dire intégrer la dimension genre dans un projet de développement ? :

Intégrer le concept genre dans le développement veut dire fonder toute action sur une meilleure connaissance des rapports genre dans une société donnée, et plus précisément au sein du groupe cible. Ainsi, cette analyse doit se faire avant, pendant et après chaque intervention de développement.

« Intégrer le concept genre ne veut pas dire imposer des modèles externes, mais il est important de considérer les spécificités de chaque contexte et définir les écarts et les inégalités à dépasser, en fonction des aspects socioculturels d'une part et la volonté des femmes elles-mêmes d'autre part. La prise en compte de la dimension genre dans les projets de développement, implique la création d'espace d'échange et de concertation entre femmes. Cela pourrait constituer une première étape pour une remise en question de leur situation de vie, et c'est aux femmes concernées de faire ce pas. La collaboration avec les acteurs promoteurs de ce concept pourra faciliter davantage l'émergence de leaders féminins ».

L'approche genre se caractérise par sa transversalité. En effet, toutes les interventions qui visent les hommes, les femmes, les familles ou la population dans son ensemble, indépendamment des secteurs techniques dont elles peuvent relever, touchent des êtres humains, des hommes et des femmes qui ont des relations entre eux et qui se répartissent des ressources et des responsabilités.

Les indicateurs du genre :

Les indicateurs du genre sont un outil clé pour s'assurer que les programmes de développement ont effectivement bien tenu compte des rôles et des besoins spécifiques aux femmes et aux hommes. Il s'agit des mesures quantitatives ou qualitatives qui montrent le changement à travers le temps, notamment avant et après les projets.

- ✚ Ils ont une fonction importante, celle de signaler les changements dans les relations entre les femmes et les hommes, dans les conditions de vie, dans les rôles des femmes et des hommes à travers le temps.
- ✚ Ils visent à mesurer s'il se produit des avancées ou non vers l'équité entre les hommes et les femmes.
- ✚ Ce sont des données importantes pour la planification, l'exécution et l'évaluation de projets de développement urbain et rural.

En résumé, ce sont des signaux ou des signes qui nous aident à prendre le pouls de l'équité entre les femmes et les hommes dans un lieu déterminé. Ils jouent un rôle d'observatoire permanent pour voir comment on avance ou si on recule sur le terrain de l'équité entre les hommes et les femmes.

- ✚ A rendre visible l'invisible
- ✚ A voir, dans la communauté, il y a des inéquités ou des inégalités entre les femmes et les hommes, dans quels secteurs et s'il y a du changement dans le temps
- ✚ A comparer la situation d'inéquité avec d'autres communautés, d'autres régions
- ✚ A voir jusqu'où la situation tend à changer
- ✚ A mesurer l'impact des politiques, des programmes ou des projets qui sont mis en œuvre dans le but de vérifier s'ils contribuent ou non à l'équité
- ✚ A formuler des indicateurs qui rendent compte des différences de genre dans les différents secteurs du travail.

La violence basée sur le genre

Définitions :

- La violence basée sur le genre n'obéit pas à la même logique que les autres violences: elle s'exprime toujours *selon une polarité hommes/femmes*.
- Les rapports sociaux de sexe sont à la base de la violence contre les femmes et les rendent possibles

Déclaration sur l'Élimination de la Violence à l'Encontre des Femmes (1993) :

« Tous actes de violence dirigés contre le sexe féminin et causant ou pouvant causer aux femmes un préjudice ou des souffrances physiques, sexuelles ou psychologiques, y compris la menace de tels actes, la contrainte ou la privation arbitraire de liberté ». Elle englobe, sans y être limitée, « les violences exercées **au sein de la famille, au sein de la collectivité, et les violences perpétrées ou tolérées par l'Etat** »

Les femmes font l'expérience de la violence à différents âges, mais aussi selon leur statut social, occupation, ethnie, race etc.

Lieux de la violence :

- + **Violences domestiques** qui impliquent: mari, ex-mari, fiancé et/ou ami de la victime.
- + **Violences familiales**: parentèle masculine
- + **Violences sociales**: perpétrées par le voisinage, relations de travail et inconnus.
- + **Violences perpétrées /tolérées par les institutions officielles :**
 - Directes: lois **discriminatoires**
 - Indirectes: **«diligence voulue»** responsabilité des États par rapport aux actes privés de violence: prévention, investigation, punition et réparation des violations aux droits humains.

Les formes de la violence :

- **Violences physiques**: gifles, coups, blessures, mutilation, meurtre ou tentative de meurtre, avortement/ contraception forcée et séquestration dans l'espace domestique, familial et dans la société.
- **Violences sexuelles**: viol, inceste, assaut sexuel, harcèlement sexuel, rapports sexuels sous la contrainte, rapports sexuels perçus comme déviants, prostitution forcée et esclavage sexuel, insultes/paroles à connotation sexuelle.
- **Violences psychologiques**: insultes répétées, harcèlement moral, privation de sortie, de l'éducation, du travail, du droit de garde et/ou visite des enfants, de la reconnaissance de l'enfant par son père et son enregistrement, privation de possessions matérielles/objets personnels, privation arbitraire de liberté dans la vie privée et publique, lois discriminatoires, obligation de suivre un code vestimentaire, absence de recours juridique.
- **Violences économiques**: trafic et travail forcé, usurpation du salaire, privation de pension après le divorce, absence d'entretien de la femme et/ou enfants, dépossesion de l'héritage, perte du domicile en cas de divorce, etc.

État des lieux des données disponibles: les contraintes

- ✓ **La culture du silence:** responsabilisation, culpabilité, crainte, humiliation, etc.
- ✓ **Limites des données générales sur la criminalité:** ne s'intéressent pas aux victimes
- ✓ **Absence d'enquêtes sur la prévalence de la violence**
- ✓ **Limites des données basées sur notifications/plaintes:** ne donnent pas une image réelle de la prévalence de la violence: mesurée par des enquêtes quantitatives nationales;

Limites actuelles des données basées sur la notification :

- **Sous- notification:** culture du silence et faiblesse de l'infrastructure/ personnel compétent pour l'enregistrement.
- **Domination de l'aspect interpersonnel:** méconnaissance du trafic des femmes, pratiques dans la police, établissements d'éducation et de formation, centres sociaux
- **Faible compréhension du phénomène de la violence basée sur le genre**
- **Enregistrement non uniforme des plaintes**
- **Les violences psychologiques et économiques ne sont pas bien définies**
- **Les données présentent les femmes comme victimes passives et passent sous silence leurs réactions: si la femme a porté plainte ou non.**
- **La responsabilité des hommes violents n'est pas soulignée: peu d'information sur leur profil**
- **Manque d'informations sur :** raisons apparentes/immédiates de la violence, conditions socio-économiques des époux (âge, profession, revenus), nombre années de mariage, nombre d'enfants etc.

Caractère ponctuel et limité dans le temps de l'enregistrement des violences: Il est important de faire la distinction entre:

- Un comportement violent: répétition et succession des actes de violence;
- Des actes isolés et exceptionnels

L'impact du premier est différent du deuxième même s'ils sont, au plan éthique et moral, aussi inacceptables l'un que l'autre

Conditions méthodologiques de l'intégration du genre dans la pensée du développement :

- ☐ La remise en cause de la perception « androcentrique » des structures sociales: la différence des sexes fondée sur une division naturelle du travail.
- ☐ La prise en compte du genre est une condition d'efficacité et d'équité des politiques économiques et sociales.
- ☐ L'évolution de la pensée du développement: reconnaissance de la contribution des femmes et des structures de genre comme condition d'efficacité et d'équité des politiques économiques et sociales.
- ☐ La remise en cause du concept de « ménage » comme entité économique et sociale de base, une unité de décision.
- ☐ L'adaptation de la définition du travail « productif »

Genre et partenariat*

- ☐ Former des ressources nationales sur les enjeux liés aux rapports de genre.
- ☐ Promouvoir le leadership féminin et renforcer la participation politique des femmes.
- ☐ Lutter contre les violences faites aux femmes, renforcer leur pouvoir économique, promouvoir leur participation civique et leur participation aux prises de décision au sein des organisations de la société civile.
- ☐ Favoriser l'accès aux opportunités économiques de manière équitable entre genre, contribuer à la scolarisation des filles.

Genre et partenariat**

- ☐ Appuyer des réformes législatives favorables aux droits des femmes, protection de l'enfant, contre la discrimination et l'exclusion...
- ☐ Faire connaître les droits des minorités par l'éducation civique du public, des leaders de la société civile.
- ☐ Stimuler les débats publics sur les enjeux de l'équité et l'égalité entre genres.
- ☐ Renforcer la capacité de négociation des différentes « catégories » pour la prévention des conflits et la consolidation de la paix.

Élaboration de tableaux de bord et intégration des critères relatifs au genre :

Une stratégie pour promouvoir l'égalité des genres :

- ☐ Des **réformes institutionnelles** pour établir des droits égaux et des opportunités économiques équitables.
- ☐ Un développement économique qui favorise la participation, le **partage des ressources** et l'autonomisation des uns et des autres.
- ☐ Des **résolutions** claires pour plus d'égalité en droit, plus d'équité dans la maîtrise des ressources et d'influence politique.

PLANIFICATION STRATEGIQUE PARTICIPATIVE (PSP)

INTRODUCTION

La planification est un ensemble cohérent d'objectifs et de moyens relatifs au développement d'une entité qui tiennent compte des priorités fixées et des contraintes.

La planification stratégique participative(PSP) ne met pas l'accent uniquement sur les moyens de réalisation, elle tient compte également de la nécessité pour une communauté de se doter d'une vision à long terme, la participation, l'adhésion, et l'engagement collectif des acteurs dans le processus de développement économique et social.

La planification stratégique sur un nombre d'éléments dont les plus indispensables sont :

- La définition d'une vision et la formulation d'une stratégie de développement économique et social compte tenu du diagnostic des forces et faiblesses, des opportunités et de menaces.

- Des structures organisationnelles qui incitent et facilitent la concertation et le dialogue avec l'ensemble des partenaires, et des mécanismes qui favorisent la participation de la population.
- Un système d'information qui permet à l'aide des indicateurs pertinents et fiables de rendre compte de la réalité et qui offre également une base pour l'élaboration des projections et des scénarios futurs.
- Un système de contrôle et d'évaluation fiable et crédible qui permet de mobiliser les énergies et de sanctionner les résultats.

PRINCIPES :

La PSP est un processus qui a pour objectif d'obtenir des résultats concrets et mesurables. Elle part d'une vision basée sur un état des lieux actualisé et un diagnostic complet des forces et des faiblesses de la collectivité locale ainsi que des opportunités et des menaces auxquelles elle fait faces.

La PSP définit ensuite des objectifs stratégiques conformes aux besoins recensés, lui permettant en même temps de valoriser les forces et d'atténuer les faiblesses qu'affronte la collectivité locale.

La PSP est une approche qui vise à donner aux collectivités locales les moyens d'élaborer un plan de développement économique et social qui participe d'une vision d'avenir collective et ne consiste pas uniquement en une collection de projets épars et incohérents ou le reflet des intérêts de groupes particuliers.

La difficulté de mise en œuvre de la PSP réside dans le fait que les comportements et les pratiques en vigueur dans les collectivités locales sont parfois antinomiques avec l'esprit et le processus de la PSP. Le changement est possible mais il implique la gestion des résistances.

Plusieurs principes semblent indispensables à la réussite de la PSP au niveau des communes locales :

- La recherche de l'intérêt général : le conseil de la collectivité a pour sa mission de gérer les affaires locales en conformité avec les besoins et les attentes de la commune. Seule une volonté affirmée de recherche de l'intérêt général peut mener à la définition d'une vision partagée et des objectifs clairs qui transcendent les intérêts particuliers en jeu.
- La vision intégrée du développement : la PSP offre une vision d'ensemble qui permet de mettre en place des politiques cohérentes et de créer des synergies entre les différents secteurs d'intervention. La planification stratégique permet de prévenir aussi bien les duplications des efforts que l'allocation déséquilibrée et injustifiée des ressources entre les différents champs d'intervention de la collectivité locale.
- Le caractère flexible : la PSP est un processus flexible et adaptable. Elle peut faire l'objet de révisions, ajustements, ou de mise à jour afin de répondre aux changements de circonstances.
- La planification comme démarche centrée sur les objectifs : la PSP se fixe des objectifs à atteindre ; son objet n'est seulement de réaliser un certain nombre de projets physiques qui peuvent être fonctionnels. Dans le cadre de la PSP, chaque projet doit répondre à un ou plusieurs objectifs clairs, vérifiables et quantifiables.

- La participation collective : la planification participative est un processus participatif qui implique la population, avec pour résultat de favoriser la démocratisation de la vie politique locales ; elle opère une transformation sociale d'une population qui subit, consomme et critique en une population qui suggère, produit, évalue et assume ses choix.

Toutefois, la participation de la population ne se décrète pas. La démocratie et la bonne gouvernance devraient conduire à l'émergence naturelle de la participation sous ses différentes formes (associations de quartiers, associations professionnelles, associations de développement...). La participation et l'implication de la population à travers la PSP visent à créer ce sentiment d'appartenance à une collectivité dont le destin dépend de l'ensemble des actions des individus qui la compose. Chaque individu dispose une voix qu'il est en mesure de faire valoir.

Il en est de même de la participation avec les autres parties prenantes du développement locales (services extérieurs, société civiles, organisations professionnelles...) avec, pour résultat, la recherche de concertation et de consensus.

OBJECTIFS :

La planification stratégique est un effort organisé qui permet d'atteindre une série d'objectifs dont les plus importants sont :

- Maîtriser le futur à travers les actions prises dans le présent. La PSP se soucie aussi bien du court que du moyen et du long terme. Elle se fixe des objectifs intermédiaires afin d'atteindre des résultats de long terme.
- Gérer les incertitudes et anticiper les changements au lieu de les subir. La PSP permet d'adopter une démarche proactive au lieu d'une démarche réactive.
- Permettre une meilleure utilisation des ressources rares par une allocation de ces ressources dans le temps à l'aide de la programmation pluriannuelle des investissements et en fonction des priorités de la commune locales.

STRUCTURE :

La PSP du développement locale est une démarche relativement « lourde » qui nécessite une structure permanente, mais pas rigide, une structure de mission plutôt qu'une structure administrative qui a un rôle de pilotage et d'animation. C'est le noyau dur du processus de planification.

Cette structure a la responsabilité de préparer le projet du plan, de coordonner les activités de concertation et de consultation avec les autres partenaires dans un cadre plus élargi qui représente l'ensemble des intérêts en jeux. Elle contrôle et évalue périodiquement le niveau de réalisation des objectifs. Elle peut également, en concertation avec les autres partenaires, ajuster les projections de départ pour tenir compte de chocs exogènes imprévus.

La structure de pilotage de le PSP à également pour mission de tenir la population informée de l'avancement dans la réalisation des projets. Cette information doit être régulière et transparente.

OUTILS ET MOYENS :

L'adoption d'une démarche de la planification stratégique ne peut pas se faire du jour au lendemain. C'est un processus qui nécessite des pré-requis et des préparatifs et ne peut être enfermé dans des délais très contraignantes qui risquent de le vider de sa véritable substance.

Une telle démarche exige un système d'information fiable, des moyens humains adéquats aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif, une certaine maîtrise des ressources, et un cadre institutionnel qui définit clairement les rôles et les responsabilités des différents facteurs.

- A. Moyens humains :** de par la multiplicité et la complexité des tâches et des responsabilités, le processus de la PSP doit être initié et piloté par une équipe d'hommes et de femmes motivés, disponibles et intègres qui possèdent des compétences à la fois managériales et techniques. La capacité de cette équipe à mobiliser les énergies et à les canaliser les efforts pour réaliser les objectifs projetés et déterminante dans le processus de la PSP.
- B. Système d'information :** l'examen de l'environnement, l'identification des forces et des faiblesses internes, l'évaluation des opportunités et des menaces sont des ingrédients de la base du diagnostic territorial. Or, sans un système d'information adéquat avec des indicateurs pertinents et fiables, aucun diagnostic crédible ne peut être fait.

En effet un système d'information rudimentaire peut engendrer un série de risques tels que la sous-estimation des menaces, l'optimisme injustifié ou encore l'exagération des forces internes.

Il est tout à fait prudent de ne pas bâtir des plans de développement trop ambitieux sur la base d'un diagnostic territorial approximatif voire même douteux. Il est par contre tout à fait raisonnable de même recommandable d'allouer d'avantage de ressources à la mise en place d'un système d'information performant comme préalable à l'adoption de la PSP.

- C. Maîtrise des ressources :** les ressources englobent aussi bien les ressources propres que celles mobilisables. Pour que la PSP ne soit pas réduite à une énumération des vœux sans suite concrète. Il est indispensable d'avoir une certaine maîtrise des ressources. Cette maîtrise se réduit par une capacité à prévoir les revenus futurs avec un certain niveau de précision élevée. L'erreur peut être tolérée mais dans une marge statistiquement acceptable.

La maîtrise des ressources se traduit par une capacité de mobilisation des ressources supplémentaires pour la réalisation des projets prioritaires. Il est illusoire aujourd'hui de vouloir asseoir le développement sur les seules ressources courantes. Le recours à l'emprunt au partenariat, à la contractualisation, au soutien financier interne ou international, le recours au sponsoring, au mécénat, sont autant de pistes de financement à envisager et à promouvoir. Un projet qui répond à un véritable besoin de la population et qui s'intègre dans une stratégie de développement finit toujours par trouver un preneur.

- D. Cadre institutionnel :** le cadre institutionnel est particulièrement important dans le processus de planification stratégiques des collectivités locales. Le cadre institutionnel comprend le mode de scrutin, la transparence du processus électoral, le statut de l'élu, son système d'indemnisation, les mécanismes de son contrôle. C'est le cadre institutionnel qui conditionne aussi l'éthique des élus et des partis politiques, définit les modalités d'exercice de la tutelle, les mécanismes de participation de

la population,... Or, ces différents aspects institutionnels peuvent être un catalyseur ou un obstacle à la réussite d'une démarche de planification stratégique participative.

Étapes de la PSP :

Les principales phases de la PSP sont présentées dans le tableau suivant :

Étape 1	Préparation de la planification stratégique
Étape 2	Établissement de l'état des lieux et le recensement des besoins
Étape 3	Formulation de la vision et identification des objectifs
Étape 4	Élaboration du plan d'action
Étape 5	Programmation budgétaire et mise en œuvre du plan d'action
Étape 6	Suivi et Évaluation

La section quatre de cette première partie, relative aux procédures de mise en œuvre de la PSP dans les communes locales, revient sur chacune de ces étapes et décrit brièvement la démarche à suivre. Quand au guide, il se penche de façon plus détaillée sur les objectifs, les conditions préalables et le déroulement effectif de chacune des étapes en adaptant le plus possible l'esprit et la démarche de la PSP au contexte institutionnel et socioculturel marocain.

ORIENTATIONS POUR UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE PARTICIPATIVE

Cette section consacre aux procédures à suivre pour mettre en place concrètement le processus de planification stratégique dans les communes locales. Il décrit la démarche à suivre au niveau de chacune des étapes depuis la préparation du plan jusqu'à son suivi et évaluation. Cette section permet d'illustrer la cohérence et la progressivité de l'approche de la planification stratégique. Cette section constitue également la transition logique vers le guide de la planification stratégique, présenté en seconde partie.

2- La préparation de la planification stratégique :

La procédure à suivre pour la préparation de la planification stratégique peut être décomposée en cinq éléments :

- L'adoption et la maîtrise de l'approche de la PSP ;
- L'analyse des parties prenantes ;
- La création de la structure de pilotage ;
- L'élaboration d'un projet de calendrier du processus ;
- L'annonce officielle du lancement de la PSP.

1-1. Adopter l'approche et maîtriser ses différentes étapes :

Le conseil de la collectivité développe les raisons pour lesquelles la planification va être adoptée. Ensuite, le conseil se concerte pour la constitution d'une équipe restreinte qui peut comprendre : le président de la collectivité, deux ou trois adjoints au président, le secrétaire général, quelques cadres techniques, voire éventuellement, un représentant de la tutelle.

Les premières réunions de cette équipe se focalisent sur le guide de la PSP et la maîtrise de ses différentes étapes. Pour une meilleure adhésion, l'information doit être la même pour tous. Le partage et la communication de l'information sont indispensables à la réussite de l'ensemble de la démarche.

1-2. Faire une analyse des parties prenantes :

L'équipe restreinte identifie les acteurs ou les parties prenantes qui vont prendre part au processus de la planification. Il peut s'agir des personnes concernées par l'objet de la planification stratégique ou qui ont de l'information, des ressources ou de l'expertise nécessaire au développement et à la mise en œuvre de la planification stratégique, ou enfin des personnes qui contrôlent les instruments et les mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique.

1-3. Créer la structure de pilotage de la planification stratégique :

La structure de pilotage de la PSP est une structure permanente, mais pas rigide, qui a un rôle de pilotage et d'animation. C'est le noyau dur du processus de la planification. Cette structure peut être créée de toute pièce à l'occasion du lancement de la planification stratégique. Mais, il est aussi possible de capitaliser et compléter une structure existante telle que « la commission économique et sociale » ou la « commission de budget » en invitant d'autres personnes à s'y joindre.

1-4. Élaborer un projet de calendrier du processus :

Une fois la structure de pilotage constituée, et ses modalités de fonctionnement définies, il s'agit d'estimer de façon réaliste la durée nécessaires pour conduire tout l'exercice de la planification stratégique.

1-5. Annoncer officiellement le lancement du processus :

Le président de la collectivité lance le processus et informe officiellement les partenaires institutionnels de la commune, les autres parties prenantes et le public. Le lancement de la planification stratégique peut être annoncé par la presse locale, à travers l'organisation des réunions élargies avec la population, la distribution de brochures, le courrier aux associations, l'affichage d'avis...

2- L'établissement de l'état des lieux de la collectivité locale :

Faire l'état des lieux de la collectivité, au sens du présent rapport, signifie de faire le diagnostic interne et externe et ensuite d'identifier et projeter les besoins de la collectivité.

2-1. Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne de la collectivité est structuré en deux parties. La première se consacre à un descriptif détaillé de la commune locale, la seconde se penche sur l'identification des forces et faiblesses de la collectivité locales.

a- Les composantes du descriptif détaillé de la commune locale :

- Un aperçu générale de la collectivité locale : superficie, localisation géographique, bref aperçu historique sur sa genèse et son extension, les collectivités limitrophes, sa composition administrative, l'effectif et la structure par âge et par sexe de sa population, l'effectif et la composition par sexe et par

type d'activité active, ses principales ressources minières, agricoles, halieutiques, ses principaux secteurs d'activités,...).

- Une évaluation des services collectifs de base : il s'agit d'évaluer le niveau de couverture et la qualité des services collectifs de base. L'évaluation peut se faire au niveau de l'ensemble de la collectivité ou à des niveaux plus désagrégés en fonction du degré d'hétérogénéité dans la couverture et la qualité des services collectifs.
- Un état des lieux des infrastructures économiques générées par la collectivité : il s'agit généralement des abattoirs, marché de gros, zones industrielles ou zone d'activités économiques ou toute autre infrastructure économiques gérée par la collectivité locale. Cet état des lieux décrit et analyse les aspects suivants (mode de gestion, évolution de l'activité, ressources gérées, emplois créés, effets directs et indirects sur le reste de l'économie locale, problèmes de fonctionnement, besoin d'extension ou de délocalisation, possibilités d'améliorer des recettes...).
- Un état des lieux de l'habitat et aménagement du territoire : compte tenu des problèmes que pose l'habitat et l'aménagement de l'espace dans les différentes collectivités locales, une section du diagnostic se consacre entièrement à cette question.
- Un état des lieux des autres services publics ou privés : cette partie du diagnostic couvre les autres services délivrés sur le territoire de la commune par des institutions publiques ou privées dans les domaines de la formation, de la santé et de la culture et loisirs.

b- Forces et faiblesses de la collectivité locales :

Le diagnostic permet d'identifier les points forts et les points faibles de la commune locale en tant qu'une entité administrative et en tant qu'espace économique et social. La méthode de diagnostic des forces et des faiblesses permet d'appréhender la réalité d'une façon claire et objective.

2-2. L'analyse de l'environnement de la collectivité locale :

L'environnement de la collectivité locale englobe l'environnement proche et l'environnement global. Les deux sont à surveiller.

a. L'environnement proche :

Il désigne l'ensemble des intervenants externes en contact direct avec la commune locale, tels que les partenaires institutionnels, les bailleurs de fonds et les concurrents éventuels qui influencent les actions de la collectivité. L'analyse de l'environnement proche s'opère généralement de la manière suivante :

- Identifier les intervenants les plus importants pour la collectivité locale ;
- Évaluer l'influence potentielle de chacun de ces intervenants sur la commune ;
- Classer chaque intervenant en termes d'opportunités ou de menaces pour la collectivité. Il se peut que les rapports avec un même intervenant génèrent à la fois des opportunités et des menaces ;
- Évaluer l'ampleur l'ensemble des opportunités et des menaces sur le présent et le devenir de la commune locales.

c. L'environnement global de la collectivité locale :

Il est formé par le contexte politique, la situation économique générale du pays, le contexte ou les choix technologiques du pays, et enfin, le contexte socioculturel de la société.

Pour la collectivité locale, les composantes de l'environnement global sont analysées en termes de tendances favorables ou nuisibles. L'objectif de cet exercice est de les repérer, puis soit tenter de les exploiter, soit de chercher à les éviter. Contrairement aux opportunités et aux menaces qui relèvent de l'environnement proche de la collectivité locales et sur lesquelles celle-ci possède une certaine marge de manœuvre, les éléments de l'environnement global échappent complètement à la collectivité locale.

2-3. Identification et projections des besoins :

La phase de diagnostic est complétée par l'identification et la projection des besoins. Pour cela, il faut prévoir la tenue d'un ou plusieurs ateliers de travail de la structure de pilotage avec d'autres partenaires en fonction de domaines (eau, électricité, assainissement...) est en recourant, au besoin, aux services d'un animateur interne ou externe ; l'objectif de ces ateliers est de mieux évaluer les besoins de la collectivité et de trouver les meilleures pour les satisfaire.

3- Formulation de la vision et identification des objectifs stratégiques :

3-1. La formulation de la vision :

Une vision décrit, partant des réalités du diagnostic, une situation idéale ou souhaitée à laquelle aspire la collectivité. Il exprime un futur lointain qui dépasse la durée d'un plan quinquennal ou d'un mandat électoral. Il vise un plus long terme (10, 15 ou 20 ans). La structure de pilotage avec, éventuellement, d'autres intervenants organisent un ou plusieurs ateliers pour la formation de la vision. Les participants se basent sur le diagnostic de la collectivité locale et se livrent à un exercice de brainstorming sur « comment la commune locale voudrait être dans 10 ou 15 ans ». L'objectif est de produire une vision qui soit partagée par tous les membres du groupe.

3-2. Définition des objectifs stratégiques :

Un objectif est dit stratégique parce qu'il est déterminant pour le développement de la collectivité. Il a pour but de réduire l'écart entre la réalité d'aujourd'hui et la vision qui exprime le futur de la commune locale. La structure de pilotage veille à ce que les objectifs stratégiques soient suffisamment larges pour couvrir l'ensemble des problèmes identifiés, prennent en compte les besoins exprimés par la population, assurent un développement intégré et durable, soient réalistes et réalisables ; et énoncés d'une manière qui les prêtent à la mesure et à l'évaluation.

4- Élaboration du plan d'action :

Le plan d'action traduit concrètement les grands objectifs stratégiques qui ont été définis au cours de l'étape précédente. Pour chaque objectif stratégique, le plan précise les activités correspondantes, les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires, ainsi que la répartition des tâches et des responsabilités entre les différents intervenants. Il détermine l'agencement dans le temps des activités et prévoit des délais réalistes pour leur réalisation :

2. Sélection des objectifs stratégiques : En général, les objectifs stratégiques listés ne peuvent pas tous être retenus dans le cadre du plan d'action. Il va falloir faire des choix. La structure de pilotage avec l'appui des cadres techniques analysent chacun des objectifs stratégiques et évaluent son opportunité et son coût. Il est

aussi recommandé de faire une estimation préliminaire du budget pour chacun la réalisation des objectifs stratégiques retenus.

3. Élaboration du plan d'action pour chaque objectif stratégique : Les objectifs stratégiques sont, en général, assez généraux. Il s'agit maintenant d'élaborer, pour chacun d'eux, un plan d'action. Ainsi, chacun des objectifs stratégiques est transformé en un ensemble des projets.

5- Programmation et budgétisation pluriannuelle : La programmation budgétaire dans le cadre de la planification stratégique suppose une articulation entre le processus budgétaire de la collectivité locale qui est annuel et le processus de la planification de développement qui est pluriannuel. La réussite de cette articulation requière qu'i ait un certain engagement dans le conseil de la collectivité pour que les choix des objectifs stratégiques et des projets adoptés dans le cadre de la planification stratégique reçoivent les fonds en priorité. La commune locale doit aussi pouvoir faire des projections financières (des dépenses et des recettes) à la fois pour évaluer l'ampleur des besoins de financement et mettre en place un plan de mobilisation des fonds manquants.

5-1. Prévision des agrégats budgétaires et évaluation du besoin de financement :

Avant de procéder à l'affectation des fonds entre les projets, il est primordial d'avoir une idée globale du montant des besoins de financement de la collectivité locale au cours de la période du plan. Pour parvenir à ce montant, la structure de pilotage devrait se baser d'une part sur les prévisions des agrégats budgétaires suivants (recettes propres, dotations en TVA, dépenses de fonctionnement) et, d'autres part, sur le coût total des investissements prévus avec son échelonnement annuel.

Une façon simple de prévoir des agrégats pour la durée du plan se base sur la projection des tendances observées dans le passé. Dans le cas où la structure de pilotage possède d'autres informations sur l'évolution future des dépenses ou des recettes, celles-ci doivent être intégrées dans l'exercice de prévision.

A partir des prévisions relatives aux dépenses de fonctionnement et aux ressources, la collectivité locale calcule son excédent budgétaire ou « épargne budgétaire » qui va servir pour le financement des projets d'investissement. L'estimation du besoin de financement pour chaque année est obtenue la différence entre l'excédent budgétaire de l'année (net du remboursement du capital échu et des intérêts relatifs à la dette) et la fraction du coût total des investissements imputé à cette même année.

5-2. Plan de mobilisation des fonds manquants :

Dans le cadre de la planification stratégique le recherche des financements manquants n'est pas uniquement une question technique ou financière. Elle a également des aspects de marketing et de communication. Concrètement, il faudrait u plan de mobilisation des financements nécessaires à la réalisation des objectifs.

6- Suivi et évaluation du processus de la planification :

Le suivi et l'évaluation répondent à une série d'objectifs : ils permettent d'évaluer l'état d'avancement des projet par rapport au calendrier d'exécution prévu, et au regard des attentes des groupes cibles, de rendre des décision de gestion et apporter des solutions aux situations de blocage, de réviser et ajuster le plan d'action en fonction de nouvelles conditions ou de nouvelles priorités.

6-1. Suivi et évaluation du processus de planification :

Cette évaluation peut porter sur, notamment, les aspects suivants :

- L'organisation et la participation au processus de planification ;

- L'adéquation entre les besoins les projets et ressources ;
- La mise en œuvre des projets (l'état d'avancement du projet, les causes des retards observés, les solutions à proposer pour débloquer la situation, les actions à entreprendre concrètement) ;
- L'impact des projets réalisés sur la population.

6-2. Mise en place un plan de communication :

Les membres de la collectivité locale, les habitants, les différents partenaires de la commune ont besoin d'être informés au cours des différents stades de la préparation du plan stratégiques et de mise en œuvre. C'est pour cela que la structure de pilotage devrait réfléchir sur les meilleurs canaux de communication et les styles de communications les plus adaptés pour parvenir à cet objectif. Les habitants peuvent être informés par la distribution des brochures, ou par affichage ou encore à travers des émissions dans la radio locale, des communiqués ou des articles dans la presse locales. Les opinions des habitants peuvent être recueillies à travers l'organisation de forum, visites des élus sur le terrain, boîte à idées, réunions de quartier, etc.

ACTIVITES : OUTILS

LA PLANIFICATION DES PROJETS PAR OBJECTIFS (PPO)

I- INTRODUCTION

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.

II – LES FONDEMENTS DE LA ZOPP

1 – Les principes

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 ONGs, 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 part 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. Celui-ci est généralement fourni par l’institution chargée de l’exécution du projet. Ces institutions sont pour la plupart des ONGs.

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 ;
- 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.

Le schéma suivant résume parfaitement les rôles de chacun des intervenants jusqu’au premier atelier de formation.

SCHEMA : Exemple de relation entre les différentes intervenants dans le contexte marocain.

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 ONGs ;
- 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 raisons, 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.

Schématisation du déroulement de la PPO

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 d'identification des groupes concernés

LES GROUPES ET INSTITUTIONS INTERVENANTS	CONCERNE	NON CONCERNES
■ La Population - Les paysans • Autochtones • Immigrés - 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 :

Le tableau d'analyse de la participation

LES GROUPES ET INSTITUTIONS INTERVENANTS	Intérêts	Tâches	Potentialités	Attentes	Craintes
La population					
Les autorités locales					
Les associations ou coopératives					
Les structures administratives					
Les ONGs					
Les bailleurs du 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.

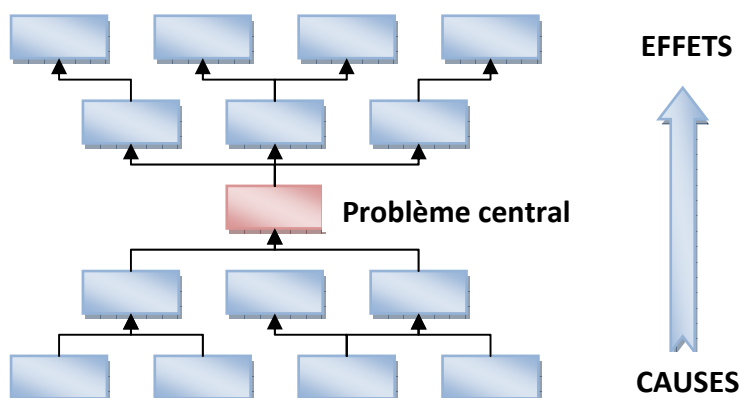


Schéma de l'arbre des problèmes

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.

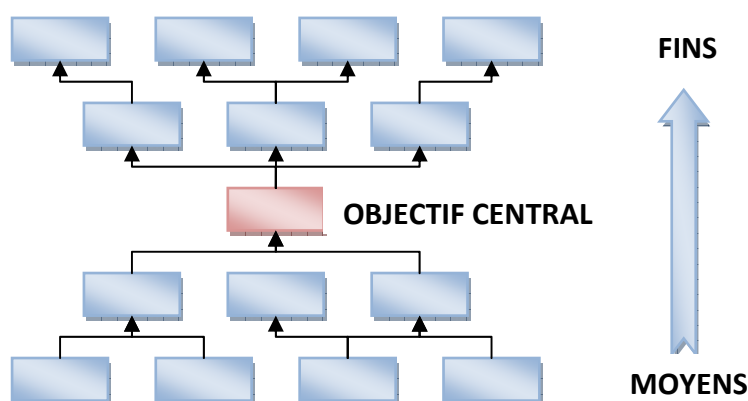


Schéma de l'arbre des objectifs

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.

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 d'un certain 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 - Étapes 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 un chapitre antérieur. Les différences fondamentales observées sont d'ordre terminologique.

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 – Élaboration de la SPP ou cadre logique

La méthodologie d'élaboration du **Schéma de Planification du Projet (SPP)** est identique à celle du cadre logique. 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 :

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

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 numéroté 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 :

Schéma : Vérification des hypothèses (UE, 2001)

Les hypothèses retenues (probables) sont exprimées en terme 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 ?

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

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

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 Chart** » en anglais ou diagramme de Gantt.

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

Exemple de calendrier des activités

LES ACTIVITES	LES MOIS												LES GROUPES			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Femmes	Associa.	ONG	Coopérative
Résultat 1 :																
1.1 Activité1																
1.2 activité2																
Résultat 2 :																
2.1 activité1																
2.2 activité2																
2.3 activité3																
... 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 ou à vérifier si tous les aspects importants ont été pris en compte comme il le faut. Cette vérification doit faire de préférence par des autres personnes 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 l'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 les intervenants qui n'ont pas toujours des mêmes niveaux d'instruction.
- L'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 Project Cycle Manager, 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)».

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.

CONCLUSION

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.

LA GESTION DU CYCLE DE PROJET (GCP)

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières décennies, beaucoup d'organisations ont acquis de l'expérience dans la gestion des projets. A travers cette expérience, il s'est développé une approche qui est actuellement largement appliquée. Celle-ci répartit la gestion des projets en un nombre de phases distinctes. L'ensemble de ces phases constitue ce qu'on appelle **Cycle de Projet** et la gestion harmonieuse et intégrée de ces différentes phases constitue la **Gestion du Cycle de projet** ou **GCP**.

Selon FIDA (2001), c'est l'évolution des idées et le rôle reconnu à la modélisation des relations dans la réussite de la coopération au développement qui ont conduit la plupart des organismes à passer du concept de gestion de projet à la gestion du cycle des projets.

En effet, tous reconnaissent en cette approche, la qualité de posséder un mode de travail alternatif qui permet d'intervenir à tout moment pour rectifier des inadéquations dans la logique des objectifs, grâce à une évaluation continue des actions entreprises.

Nous aborderons ce chapitre en présentant dans un premier temps le concept du cycle de projet, et dans un deuxième temps, nous étudierons le concept de la gestion de cycle de projets, dans ses aspects les plus importants.

PRESENTATION DU CONCEPT DE CYCLE DE PROJET

1- Définition

Le cycle de projet est un ensemble de processus passant par les phases de préparation, de mise en œuvre, et de suivi-évaluation des projets et des programmes de développement. L'appellation « cycle » sous-entend que les différentes phases sont interdépendantes les unes des autres ; elles sont indissociables et la maîtrise de ces phases passe nécessairement par une vision intégrée et cohérente dans les différentes démarches de la GCP.

Il est vrai que le schéma proposé par l'U.E, (2001) laisse entrevoir six phases pendant le cycle de projet mais en réalité, on en a essentiellement cinq phases qui sont les phases d'identification, d'instruction (ou formulation ou préparation ou encore conception), de financement, d'exécution (ou mise en œuvre) et d'évaluation.

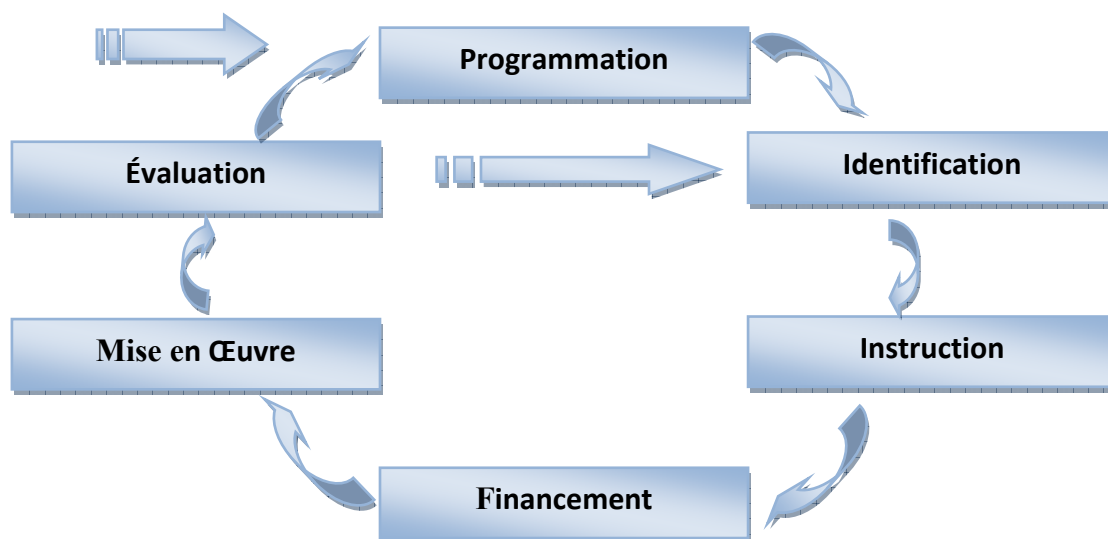
La phase de programmation, prend en compte les relations de coopération qui préexistait entre le pays demandeur et le pays donateur. Les petits projets de développement entrepris dans le milieu rural pour subvenir à des besoins spontanés des paysans, se passent naturellement de cette phase.

2- Les différentes phases du cycle de Projet

Il n'existe pas une liste universelle et exhaustive des différentes phases des cycles de projets ou programmes. Chaque organisation, chaque organisme ou chaque agence de développement, dispose d'un canevas de travail avec une méthodologie d'intervention qui respecte un certain nombre de successions d'étapes en fonction de leurs modes d'intervention.

Mais d'une façon générale, tous les cycles de projet entrant dans le cadre de la coopération au développement se composent de trois grandes phases qui sont :

- ✓ Une phase de préparation du projet ;
- ✓ Une phase de mise en œuvre du projet ;
- ✓ Une phase d'évaluation du projet.



SCHEMA de Cycle de Projet selon l'UNION EUROPEEN (UE)

A chaque grande phase, correspondent d'autres phases qui diffèrent en fonction des organismes œuvrant dans le domaine du développement.

Les méthodes de travail peuvent différer d'un organisme à un autre, mais en réalité, les démarches se ressemblent énormément.

Pour expliquer cela, l'UE (2001) affirme que malgré les différences que l'on rencontre d'une institution à une autre au niveau des contenus et des procédures des cycles de projet, on remarque dans toutes les institutions que le cycle couvre trois thèmes communs :

- Le cycle définit à chaque stade les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités ;
- Les phases du cycle suivent une progression (chaque phase doit être complétée avant d'aborder sereinement la phase suivante) ;
- Le cycle s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets futurs.

2.1- Les phases de préparation

Cette phase regroupe l'ensemble des actions précédant la phase de mise en œuvre. Elle se subdivise en plusieurs autres phases qui peuvent présenter quelques différences en fonctions des institutions de développement ou en fonction des projets. Cependant, quelque soit l'institution de développement, les activités suivantes sont nécessaires pendant la phase de préparation des projets:

- Analyse de la situation de départ pour identifier les problèmes et les potentialités ;
- Examen des principales idées retenues tenant compte des bénéficiaires, des bailleurs de fonds et de certaines priorités sectorielles ou nationales ;
- Participation des bénéficiaires et des autres parties prenantes à la spécification du projet (la faisabilité et la viabilité) ;
- Analyse des problèmes et des objectifs ;
- Formulation des stratégies tirant parti des leçons de l'expérience du passé avec la participation des bénéficiaires et des autres parties prenantes ;
- Examen des indicateurs socio-économiques ;
- Traduction de l'ensemble des idées pertinentes en plans opérationnels de projet ;
- Élaboration de la matrice de planification (cadre logique ou schéma de planification des projets) ;
- Élaboration d'une proposition de financement (rédaction de la proposition dans la langue et selon le formulaire du donateur de préférence) ;
- Évaluation (Évaluation ex-ante) de la pertinence des idées, de la viabilité et de la qualité du projet ;
- Examen des propositions de projet par le donateur en fonction de ses propres critères d'appréciation ;
- Convention sur les conditions de financement et de mise en œuvre.

2.2- La phase de mise en œuvre du projet

La phase de mise en œuvre des projets présente moins de disparités selon les organismes œuvrant dans le domaine du développement. Cette phase se déroule généralement sous les conditions suivantes :

- Vérification des conditions préalables capitales pour le début des opérations ;
- Spécification des rôles et des délais ;
- Lancement des appels d'offres et attributions de contrats (assistance technique, travaux et fournitures) ;
- Lancement et exécution du projet ;
- Évaluation à mi parcours par les gestionnaires de l'avancement effectif par rapport à l'avancement prévu en concertation avec les bénéficiaires et les parties prenantes ;
- Réorientation, correction ou modification des objectifs du projet si nécessaire ;
- Établissement de rapports périodes sur l'état d'avancement des activités aux bailleurs ou aux supérieurs hiérarchiques avec des pièces justificatives des dépenses si possible.

2.3- La phase d'évaluation

La phase d'évaluation quant à elle se déroule en général selon la démarche suivante :

- Évaluation du projet, dressage de bilan des réalisations, puis tirage les leçons de l'expérience par le bailleur de fonds et le pays partenaire ;
- Utilisation des conclusions de l'évaluation pour améliorer la conception de projets ou programmes à venir ;
- Évaluation finale du projet pour appliquer les enseignements acquis aux projets à venir ;
- Évaluation ex-post pour estimer l'impact du projet sur l'environnement socioéconomique et physique.

LA GESTION DU CYCLE DE PROJET (GCP)

1- Définition

La GCP se définit communément comme un système de directions qui assure la réalisation et le fonctionnement des différentes phases du cycle des projets tout en tenant compte de leur interdépendance afin de structurer et de faciliter l'accomplissement des objectifs fixés et cela de façon efficace et efficiente.

Selon L'UE (2001), la gestion du cycle de projet (GCP) est un ensemble d'outils de conception et de gestion de projets basés sur la méthode d'analyse du cadre logique. Cette méthode est largement utilisée par de

nombreux bailleurs de fonds tels que ceux des pays de l'Union Européenne avec l'encouragement du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE.

Le PCM group (2002) souligne dans le même sens que « la gestion du cycle de projets est un ensemble de concepts, de techniques, d'instruments et de pratiques qui permet aux gestionnaires du cycle de projets de les faire évoluer au travers des diverses phases de la vie ou du cycle propres à chaque projet, et ce, sur base de décisions faites en connaissance de cause ».

La GTZ quant à elle, a une acception plus large de cette gestion que bon nombre d'autres organismes, en ce sens qu'elle estime que la GCP englobe des modèles permettant de préciser les rôles et les responsabilités des partenaires dans la coopération et les processus de fourniture de services.

2 – La gestion de projet et la gestion de cycle de projets

2.1 – La gestion de projet

Selon L'Agence Canadienne de Développement International, ACDI (1999), gérer un projet revient essentiellement à gérer le processus de transformation des ressources organisationnelles, intellectuelles, humaines et matérielles par des activités qui produiront des retombées sur le plan du développement.

La gestion de projet est alors la gestion des activités qui mènent aux résultats lors de la phase d'exécution.

2.2 - La gestion de cycle de projet

Le concept de gestion du cycle de projet est plus élargi que celui de la gestion de projet. En réalité, la gestion du cycle de projet est la gestion de chacune des phases du cycle de projets par la détermination des termes de référence adéquats pour chaque phase, et par la vérification de la qualité de la gestion de chaque phase.

Le gestionnaire du cycle de projet doit s'assurer que les procédures applicables à chacune des phases et sur lesquelles les acteurs se sont mis d'accord, sont bel et bien suivis. Il ou elle commence chaque phase par des termes de référence et vérifie que ceux-ci ont été suivis sur la base des documents fournis lors de chaque phase (PCM GROUP, 2002).

3 - Les avantages de la GCP

L'objectif de la GCP est et demeurera, l'amélioration de la gestion des actions de coopération en tenant mieux compte des questions essentielles et des conditions cadres dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes.

Cela signifie que la GCP se soucie de la prise en compte effective des points suivants dans la planification et la réalisation des projets ou des programmes de développement :

- Une analyse claire de la situation initiale ;
- Des objectifs clairs et réalistes ;
- Une cohérence des objectifs avec les objectifs politiques cadre ;
- Une planification et une exécution basées davantage sur les objectifs ;
- Des résultats vérifiables et une prise en compte des facteurs de qualité ;
- Une place capitale aux risques et aux hypothèses ;
- Des formats standardisés normalisés abordant tous les points pertinents ;
- Une compréhension partagée des objectifs et du processus pour les atteindre.

La GCP fournit en outre une structure visant à garantir la consultation des principales parties prenantes et la mise à disposition des informations pertinentes, afin que des décisions éclairées puissent intervenir aux étapes clés de la vie d'un projet.

Selon le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE (2001), « **la GCP permet d'améliorer la qualité de la conception et de la gestion des projets et, par là, l'efficacité de l'aide. Son atout fondamental réside dans le fait que les documents du projet sont structurés suivant un format normalisé abordant tous les points pertinents, y compris les hypothèses sur lesquelles repose le projet. Elle oblige de même les professionnels de la conception de projet à se concentrer sur les besoins réels des bénéficiaires en exigeant une évaluation détaillée de la situation existante.** »

4 – La GCP et la PPO

Si l'on pouvait percevoir la GCP comme un moteur, la PPO serait l'un des ses carburants. En effet si la GCP est considérée comme une approche ou une vision, la PPO elle, est une méthode qui permet d'aboutir aux objectifs. Elle intervient dans toutes les phases de la GCP comme un instrument organisant et facilitant le travail des différents intervenants. On peut alors dire que la PPO est outil qui permet de conduire une gestion du cycle de projets.

Le Tableau suivant laisse voir l'intervention de la PPO tout au long des phases du cycle du projet :

TABLEAU : Intervention de la PPO tout au long du cycle de projet (source : AGCD¹, 1991)

AGCD¹ : Administration générale de la coopération au développement

IDENTIFICATION	INSTRUCTION	APPRECIATION	EXECUTION	ÉVALUATION
Rechercher des idées d'intervention	Élaborer TdR PPO2	Appréciation par le pays donateur et pays requérant	Mise en œuvre PPO 4	Élaborer TdR
Identifier les idées d'intervention PPO 1	Rechercher, rassembler et structurer les données	Appréciation par le donateur et le pays requérant	Suivi PPO 5	Investigation
Sélectionner les idées identifiées passage de l'intervention sélectionnée à l'instruction. Rédaction d'un projet de TdR	Discussions avec les groupes et les responsables concernés. PPO 3	Négociation et signature de l'arrangement spécifique.	Contrôle	Rédaction rapport
	Etude de faisabilité technique/économique		Evaluation concomitante.	Rétroaction des conclusions
	Établir des dossiers technique/financier			
	Étude critique du dossier technique/financier			

Il est sans doute nécessaire de représenter l'utilisation de la PPO à travers tout le cycle de projet, mais il serait certainement plus intéressant de décrire en quoi consiste le déroulement de l'atelier PPO dans chacune des phases.

Le tableau suivant qui offre plus de précisions est une tentative de description du déroulement et de l'organisation des ateliers PPO durant les cinq phases du cycle de projet :

TABEAU : Déroulement de la PPO pendant la GCP

LES DIFFERENTES PHASES DE LA GCP	LE DEROULEMENT DE LA PPO		
IDENTIFICATION ----- Recherche et sélection des idées	PPO I	Analyse des problèmes	Identifier l'entité, identifier les groupes concernés les plus importants, faire une première analyse des problèmes (des états négatifs) ;
		Analyse des objectifs	Convertir les problèmes en objectifs (états positifs atteints)
		Analyse des alternatives	Proposer des critères importants (non limitatifs) sur la base desquels une alternative peut être choisie ;
		Logique d'intervention	Première formulation de l'objectif global et de l'objectif spécifique ;
		Hypothèses	Première formulation des suppositions liant l'objectif spécifique à l'objectif global. Si possible, citer d'autres suppositions dans le cadre logique.
		RESULTATS	Rapport d'identification
INSTRUCTION ----- l'élaboration détaillée de l'intervention à partir des TdR	PPO II & PPO III	Analyse des problèmes	Analyse les problèmes d'une façon approfondie avec les représentants des groupes concernés
		Analyse des objectifs	Convertir "l'arbre des problèmes" en "arbre des objectifs"
		Analyse des alternatives	Déterminer les stratégies en fonction des critères établis par les différentes parties prenantes
		Logique d'intervention	Déterminer l'objectif global, l'objectif spécifique et les résultats intermédiaires ; Indiquer les activités principales ;
		Hypothèses	Déterminer les conditions et les suppositions et, pour ces dernières, leur degré de risque ;
		Détermination des I.O.V	A déterminer ; si l'étude des données de base manque, il n'est pas encore nécessaire de les quantifier (trop)
		Détermination des S.M.V	A déterminer ; si l'étude des données de base manque, il n'est pas encore nécessaire de les préciser (trop)
		Moyens et coûts	A déterminer les moyens et calculer leurs coûts
		RESULTATS	un dossier technique et financier approfondi
FINANCEMENT ----- Appréciation en fonction des critères et des priorités du bailleur et du pays requérant	Evaluation du projet par l'appréciation de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence et des facteurs de qualité comme le respect de l'environnement, l'égalité des sexes (approche genre), la participation des populations et leur capacité institutionnelle, la fiabilité financière et économique, l'interaction avec le milieu socioculturel et la politique de l'Etat. Il s'en suit le financement.		

EXECUTION	PPO IV	O.S et résultats	En prendre connaissance et détailler ;
		Les activités	Ajouter et détailler ; Etablir un plan de travail ; Etablir un plan de suivi ; Indiquer les responsables ;
		Les hypothèses	Etablir un plan de suivi ;
		Les I.O.V	Etablir un plan de suivi ;
		Les SMV	Déterminer les tâches ; Indiquer les responsables ;
		Moyens et coûts	Compléter et détailler le budget ; Affecter les moyens humains et matériels.
SUIVI	PPO V	Analyse des problèmes	Incorporer les problèmes qui se sont présentés pendant l'exécution ainsi que les éventuels effets secondaires négatifs ;
		Analyse des objectifs	Convertir les problèmes et construire l'arbre des objectifs
		Analyse des alternatives	Rien ne peut être modifié vu l'obligation conventionnelle ;
		Logique d'intervention	Adapter les éléments suivant de la stratégie : les résultats intermédiaires, les activités et le plan de travail.
		Hypothèses	Intégrer les nouvelles suppositions dans le plan de suivi ;
		Les I.O.V	Opérationnaliser davantage ;
		Les S.M.V	Déterminer les nouvelles sources et les intégrer dans le plan de suivi ;
		Moyens et coûts	Adapter le budget et le plan d'affectation des moyens humains et matériels
ÉVALUATION	L'évaluation est un processus qui vise à examiner l'intervention en cours ou terminer aussi systématiquement et objectivement que possible et à en tirer des leçons éventuellement extrapolables qui par la suite seront rétroactées. L'évaluation devient de relativement facile si les autres étapes précédentes sont réalisées avec réalisme.		
	RESULTATS		- Un rapport d'évaluation - Un rapport de rétroaction (leçons apprises) - Des notes d'orientation politique

5 – La GCP et le cadre logique

Le cadre logique est un élément important voire incontournable de la gestion du cycle de projet. Une fois élaborée à la phase d'instruction, le cadre logique joue le rôle de guide pendant les phases de mise en œuvre et d'évaluation.

L'UE (2001), en définissant la gestion du cycle de projets notait que la GCP est un ensemble d'outils de conception et de gestion de projets basée sur la méthode du cadre logique.

La PPO pourrait être l'outil de conception, et le cadre logique, l'outil de gestion. Le schéma suivant essaie d'expliquer ce fait en dégagant les relations qui pourraient exister entre la GCP, la PPO et le cadre logique.

SCHEMA : La relation entre GCP, PPO et cadre logique

Ce schéma montre l'intervention de la PPO et du cadre logique pendant la gestion du cycle de projets. Le cadre logique est l'outil de base, la PPO est la méthode intermédiaire, puis vient la GCP qui est la vision globale ou approche.

GASPER (1999) affirmait à ce sujet, que la GCP est un cadre qui élargit le concept de l'approche du cadre logique né aux Etats unis et qui améliore son prolongement ZOPP ou PPO, né en Allemagne. La GCP vise à aller plus loin que le concept de l'approche du cadre logique dont elle est née, et qui reste l'une de ses principales composantes.

Ce qui ne fait aucun doute de nos jours est que l'Approche du Cadre Logique (ACL), le ZOPP et la GCP sont désormais appliqués de manière générale et de plus en plus systématique dans le domaine de la coopération au développement.

LA GESTION INTEGREE DE CYCLE DE PROJET

Le concept de « gestion intégrée de cycle de projet » vient renforcer l'efficacité de la GCP en matière de suivi et de planification des projets de développement. Elle défend l'idée d'une gestion globale et systémique qui prendrait en compte de façon plus large, le contexte environnemental et social, et la possibilité de « naviguer » à tout moment et à toutes les phases du cycle pour d'éventuelles rectifications.

Selon l'UE (2001), la gestion d'un Cycle de Projet sera considérée comme « intégrée » si toutes les phases du cycle sont conçues et gérées de telle sorte qu'elles tiennent compte des éléments (analyses, informations, méthodes...) de la ou des phases précédentes. La gestion dans ce cas, tient compte des défis liés au contexte et aux acteurs, par la voie de la collecte des informations, des échanges et des analyses. Ainsi, dans ce processus, toutes les principales parties concernées seront appelées à prendre continuellement des décisions sur la base d'informations disponibles.

CONCLUSION

Suite à cette analyse succincte de la GCP, on constate que le monde des organismes et organisations de développement ont vite compris la nécessité de gérer les projets de façon continue et cyclique. Les impressions sont multiples et diverses à cet effet, mais toutes manifestent des sentiments de confiance en cette approche.

Par exemple, l'AGCD (1991) en parlant de la GCP, estime que la planification doit se faire progressivement, d'où la nécessité d'avoir une vision intégrale de l'ensemble des phases du cycle de projet. Plus la qualité de la première phase de l'intervention n'est bonne et/ou précise, plus la qualité des phases suivantes sera meilleure. Ce raisonnement est vrai pour tout le cycle d'intervention.

Et enfin, la GTZ citée par le FIDA (1999), notait que la gestion du cycle du projet met l'accent sur les instruments systémiques, et reconnaît la nécessité de piloter les projets au moyen d'un suivi continu de l'impact, au lieu d'une planification à long terme, tout en conservant les idées maîtresses de la participation, de la transparence et de la normalisation.

LA GESTION AXEE SUR LES RESULTAS (GAR)

INTRODUCTION

La gestion axée sur les résultats (GAR) a été instaurée à l'agence canadienne de développement international (ACDI) vers le milieu des années 90, pour définir avec plus de rigueur les objectifs poursuivis

par les projets et programmes de développement, de concert avec les partenaires sur le terrain et au Canada.

Cette approche constitue un cadre global pour la gestion des projets et doit contribuer à une meilleure évaluation des retombées de l'aide et permettre ainsi à l'ACDI de transmettre des informations justes et pertinentes à la population canadienne quant à l'utilisation des fonds publics.

Comme toutes les méthodes de gestion des projets, déjà étudiées, la démarche de la GAR est fondamentalement basée sur la matrice du cadre logique avec une vision qui oriente les efforts des projets vers les résultats attendus (c'est-à-dire un changement descriptible et mesurable).

Depuis son introduction comme outil de gestion efficace et participative, la GAR ne s'est pas arrêtée à l'agence canadienne, mais a été adoptée par une gamme importante d'institutions de développement, en particulier ceux qui sont en proie à la réduction de leurs montants et de l'exigence d'une démonstration de résultats.

Elle fit l'objet de deux tables rondes internationales dont la première en 2002 à Washington au USA, et la deuxième en février 2004 à Marrakech au Maroc, sous le sponsoring de plus institutions financières. Il s'agit de la banque mondiale, la banque multilatérale de développement, la banque africaine de développement, la banque asiatique de développement, la banque européenne pour la reconstitution et le développement et la banque interaméricaine de développement avec la collaboration du CAD de l'OCDE.

DEFINITION DE L'APPROCHE

L'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR) est souvent désignée dans certains documents par d'autres appellations équivalentes comme :

- **Gestion par les résultats (GR) ;**
- **Gestion fondée sur les résultats (GFR) ;**
- **Gestion orientée vers les résultats ;**
- **Managing for results (MfR) (en anglais).**

Ces différentes appellations désignent exactement la même approche qui a bénéficié de définitions diverses depuis son instauration.

Selon l'ACDI (2002), la GAR est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement.

Le PNUD (2002) qui a entamé depuis 1999, le processus de passage à la GAR, la définit comme suit : « la GAR est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique, en améliorant l'apprentissage et la responsabilité... »

A l'occasion de la deuxième table ronde internationale sur la gestion axées sur les résultats en matière de développement organisé à Marrakech au Maroc en 2004, les organisateurs notaient que **« l'approche de la GAR en matière de développement vise l'amélioration de la performance des pays et des agences de développement afin d'obtenir des résultats durables avec un impact à long terme sur la réduction de la pauvreté. Elle encourage une approche de partenariat et de responsabilisation »**.

Suite à toutes ces définitions, nous définissons la GAR comme une approche qui favorise l'obtention des résultats, par la mise en place d'une démarche appelée « cycle des résultats ».

Au début de ce cycle, il y a les ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) utilisées pour exécuter des activités, pour produire des extrants qui concourront à l'obtention des résultats escomptés.

PRINCIPE DE LA GAR

Dans l'énoncé du principe de la GAR fait en 1996, il était noté que la gestion axée sur les résultats fait partie intégrante des pratiques et de la philosophie de gestion des projets de développement. Systématiquement, celle-ci veille à utiliser des pratiques qui optimisent et assurent une utilisation prudente des ressources humaines et financières.

Pour faciliter la compréhension du principe de la GAR, nous la représentons schématiquement comme suit :

SCHEMA : principe de la gestion axée sur les résultats (Source : ACDI, 2002)

Pour mieux comprendre les spécificités de cette approche, nous avons décidé de l'étudier à travers les trois points suivants :

- Définition du concept de résultats selon la GAR ;
- Démarches et caractéristiques de l'approche de la GAR ;
- Le cadre de rendement ;
- Le cadre logique axée sur les résultats.

1 - Définition du concept de résultats selon la GAR

Les résultats tels que le conçoit l'ACDI, désignent un changement descriptible ou mesurable, occasionné par une relation de cause à effet. Cette définition comporte deux éléments clés :

- L'importance de la mesure du changement;
- L'importance de la causalité comme base logique de gestion du changement.

Selon l'approche de la GAR, le résultat est le but ou l'intention pour laquelle un programme ou activité existe. Il inclut habituellement les extrants produits et les conséquences atteintes par une organisation, un programme, etc.

2 - Démarches et caractéristiques de l'approche de la GAR

Ce qui fait la particularité de l'approche de la gestion axée sur les résultats par rapport aux autres méthodes de gestion, est que seuls les résultats ont en réalité une importance. Tout est mis en œuvre pour atteindre les résultats escomptés que l'on a fixés de façon participative (avec le concours de tous les intervenants). L'aboutissement à ses résultats suit un certain enchaînement appelé « cycle des résultats » ou « chaîne des résultats ». Ce cycle de résultats en réalité est en réalité, la logique interne.

Le FIDA (2002) s'exprime à ce propos en ces termes : « La GAR utilise la notion de résultats escomptés. Dans le contexte de la GAR, les résultats du développement sont les conséquences des actions entreprises pour atteindre certains objectifs ».

Plusieurs organismes adeptes de l'approche de la GAR ont essayé de représenter la chaîne des résultats à leurs manières respectives avec des concepts souvent différents mais qui expriment en réalités les mêmes pensées. Les exemples suivants représentent le cycle de résultat de l'ACDI, du FIDA et du PNUD.

SHEMA : Logique interne de la chaîne des retombées (source : ACDI, 2002)

SCHEMA : Chaîne des résultats (Source : FIDA, 2002)

SCHEMA : Cycle des résultats (Source : PNUD, 2000)

Certes, on perçoit des différences au niveau de ces trois schémas sur le plan de la forme et des noms des phases, mais en réalité ils sont équivalents. Par exemple, les termes « ressource » et « intrants » sont équivalents, ainsi que les termes « extrant » et « produit ». Pour désigner « l'effet », le FIDA (2002) utilise le terme « réalisation » et le PNUD (2002) utilise le terme « aboutissement ».

On constate alors que le principe de la GAR reste le même pour toutes les institutions adeptes de cette approche. Les disparités se trouvent au niveau des formes et des termes comme précédemment démontré.

Ce qui est plus intéressant à retenir, est que tout comme le cadre logique, la GAR repose sur le principe d'une chaîne de causes à effets qui relie les apports/activités, produits, réalisations et (à plus long terme) l'impact au niveau des programmes.

L'ACDI (1999) affirmait à ce propos, que la MCL est un outil indispensable à la planification de projet selon la GAR; elle permet d'orienter les discussions sur les résultats attendus, ainsi que sur les bénéficiaires (groupes cibles), les indicateurs de rendement et les risques possibles. Ainsi, la MCL fait partie intégrante de la documentation du projet aux fins de la conception et de l'approbation de ce dernier.

En guise de résumé du principe de la GAR, on pourrait noter qu'il peut s'appliquer à tous les processus et réalisation des projets et programmes. Elle sert non seulement à veiller à ce que les résultats soient axés sur les résultats, mais elle aide d'abord les différents intervenants à définir ensemble les résultats et les indicateurs de rendement, assurant ainsi une compréhension mutuelle. C'est ce qui se traduit notamment par les six points suivants :

- **La définition des résultats réalistes, fondés sur les analyses appropriées;**
- **L'identification précise des bénéficiaires des programmes, et l'élaboration de programmes qui répondent à leurs besoins;**
- **Le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées;**

- L'identification et la gestion des risques, tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises;
- L'accroissement des connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions;
- L'établissement de rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

3 - Le cadre de rendement

Il permet de conceptualiser le projet, en soumettant les intervenants à une série de questions dont les plus importantes sont:

- Quel est le but du programme/projet?
- Quels résultats prévoyons-nous atteindre en fonction des ressources investies?
- Qui seront les bénéficiaires du programme/projet?
- Quelle est la meilleure façon de mettre en œuvre le programme/projet?

Elle permet en outre, de déterminer la logique interne ainsi que la logique externe du projet.

Le schéma suivant permet d'assimiler mieux ce qu'est le cadre du rendement :

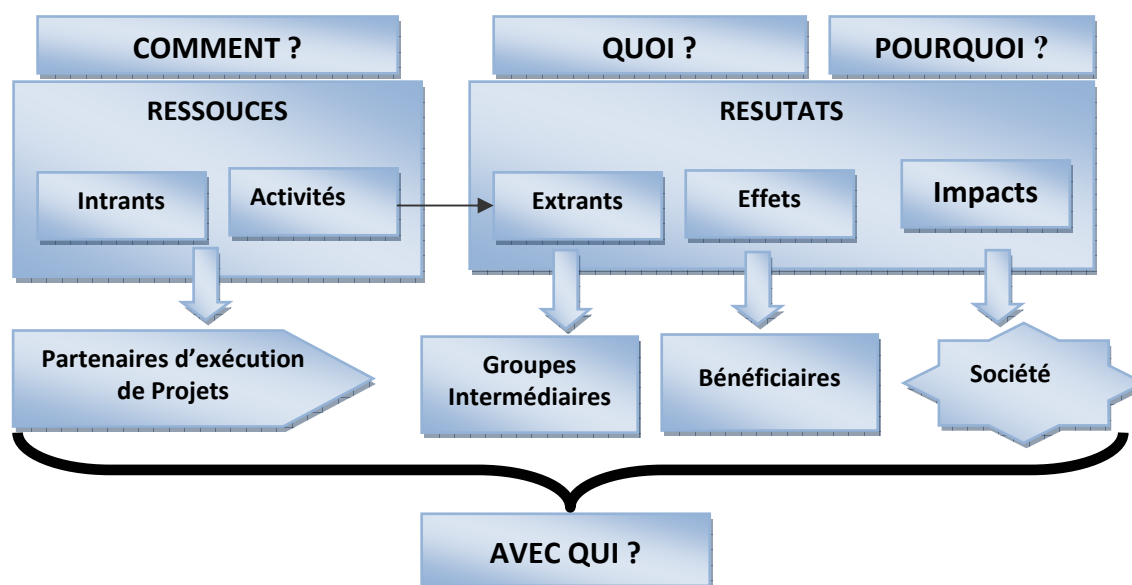


Schéma : Détermination du cadre de rendement (Source : ACDI, 2002)

Le cadre de rendement doit :

- Déterminer les objectifs stratégiques;
- Définir une chaîne de résultats escomptés;
- Indiquer les noms d'intervenants clés;
- Décrire les grandes composantes des activités.

En réalité, la détermination du cadre de rendement est l'équivalent de la détermination de la logique d'intervention dans la méthode du cadre logique. Toutes les deux conduisent à la représentation graphique des liens de cause à effet entre les activités, les personnes qu'ils visent et les retombées sur le plan du développement.

De même, la détermination des « mesures du cadre de rendement » au niveau de la GAR, correspond à la détermination « des IOV » au niveau de la matrice du cadre logique.

Après cette tâche, l'heure est à la détermination des hypothèses et risque ainsi que de leur analyse. C'est exactement la même démarche qu'au niveau de la méthode du cadre logique avec la différence que l'approche de la GAR effectue cette tâche dans l'ordre suivant :

- ➔ Détermination des hypothèses proprement dit
- ➔ Évaluation et suivi des risques (c'est le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses). Il s'agit de planifier en conséquence, en tentant de placer les facteurs internes et externes sous le contrôle de la gestion. L'ACDI (2002) affirme que « plus on avance dans le cadre du rendement, moins on a de contrôle sur ces facteurs externes, et la capacité de contrôler efficacement les risques devient de plus en plus difficile ».

Le schéma suivant a été illustré pour mieux expliquer ce fait :

SCHEMA : Analyse et suivi du risque (Source : ACDI, 2002)

Ce schéma explique clairement que le niveau de risque de fausseté des hypothèses s'élève en fonction du niveau du résultat. En effet les hypothèses prévues au niveau de la réalisation des activités ont plus de chance de se réaliser que celles qui relient l'effet à l'impact. Par conséquent, on a une diminution du contrôle de gestion au fur et à mesure qu'on évolue en niveau de résultat.

3.1 - La mesure du cadre de rendement

La mesure du rendement est en quelque sorte l'évaluation à mi parcours du projet mais de façon continue durant la mise en œuvre. Elle se trouve au cœur de la méthode de GAR. Elle est axée sur les résultats, car l'accent est mis sur la mesure des progrès réalisés en vue de l'atteinte de retombées sur le plan du développement.

Pour rendre plus agréable la réalisation de la mesure du cadre de rendement, l'ACDI a mis au point un outil qui se présente sous la forme du TABLEAU ci-après :

Cadre de mesure du rendement :

Cadre de rendement	Indicateurs de rendement	Source de données	Méthodes de collecte	Fréquence	responsabilité
Impacts					
Effets					
Extrants					
Rayonnement					
Activités					

L'élaboration d'un cadre de mesure du rendement commence par la détermination des indicateurs de rendement, et se poursuit par les questions relatives à la collecte de l'information sur le rendement.

En ce qui concerne les indicateurs, l'ACDI (2002) précise que la détermination des indicateurs selon la GAR, doit prendre en compte les six critères suivants :

- Validité : mesurer le résultat ;
- Sensibilité : être sensible au changement du résultat ;
- Fiabilité : mesure uniforme dans le temps ;
- Simplicité : le recueil et l'analyse de l'information ne doivent pas être compliqués ;
- Utilité : l'information doit être utile à la prise de décisions et à l'apprentissage ;
- Abordabilité : le recueil de l'information doit être abordable pour le projet.

Quant aux questions relatives à la collecte de l'information sur le rendement, il faudra notamment déterminer les sources de données, les méthodes et les techniques de collecte et d'analyse, ainsi que la fréquence de la collecte. Il faut également clarifier la responsabilité de chacune des tâches.

3.2 - Le suivi du rendement

Le suivi de rendement comme l'appelle l'ACDI, est en quelques sortes le suivi-évaluation du projet même. Après le cadre de rendement, l'approche de la GAR procède au choix de la méthode de suivi de rendement. Pour cela, trois possibilités sont disponibles :

- Le suivi interne ;
- Le suivi externe ;
- La combinaison des deux.

Le choix de la méthode appropriée relève de la tâche du gestionnaire du projet en concertation avec les différents intervenants (bailleurs et bénéficiaires). On recourt normalement à l'option de « suivi externe » pour les projets à la fois de grande envergure et complexes.

Les informations collectées sont utilisées pour la prise de décisions. Ces informations sont de deux types :

- L'information sur le rendement recueillie à l'aide des indicateurs de rendement ;
- L'information sur les risques, obtenue à l'aide d'indicateurs de risque.

3.3 – Participation

Selon l'ACDI (2002), la GAR et les méthodes de développement participatif sont non seulement complémentaires, mais indissociables.

La GAR est utilisée à la fois au stade de la planification et de la conception, ainsi qu'au cours de l'exécution. Les parties prenantes y participent en déterminant les résultats et les indicateurs, en suivant continuellement le projet, en procédant à un examen annuel de la performance et, en apportant des ajustements tout au long du projet.

4 - Le cadre logique axé sur les résultats.

Comme noté précédemment, la GAR repose sur le principe d'une chaîne de causes à effets qui relie les apports/activités, produits, réalisations et (à plus long terme) l'impact au niveau des programmes.

Il est alors logique que la planification des projets avec l'approche de la GAR aboutisse à une matrice qui résumerait la démarche de la méthode ainsi que ses spécificités.

Cette matrice appelée « cadre logique axé sur les résultats » présente le même format que le cadre logique habituel avec des différences au niveau de la présentation des informations qu'elle contient.

Le tableau suivant offre une idée sur la présentation du cadre logique axé sur les résultats :

TABLEAU : Méthode du cadre logique axé sur les résultats

RÉSUMÉ NARRATIF	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	MESURE DU RENDEMENT	HYPOTHÈSES/INDICATEURS DE RISQUE
--------------------	------------------------	------------------------	----------------------------------

Objectif du projet (objectif du programme) Objectif du programme auquel ce projet est destiné à apporter une contribution	Impact Résultat de longue haleine en matière de développement et au plan social qui constituerait la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'effets.	Indicateurs de rendement Indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a contribué à l'atteinte de l'impact énoncé en matière de développement.	Hypothèses - Indicateurs de risque HYPOTHÈSES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre effets et impact fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE Indicateurs de risque qui mesureront le statut des hypothèses définies plus haut.
But du projet Objectif du projet qui adresse les besoins prioritaires de développement des bénéficiaires identifiés et qui est réalisable dans l'optique des activités du projet.	Effets Résultats à moyen terme en matière de développement, devant profiter à une population cible définie, qui sont réalisables dans les délais du calendrier du projet et qui représentent la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'extrants.	Indicateurs de rendement Indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a produit les effets énoncés en matière de développement.	Hypothèses - Indicateurs de risque HYPOTHÈSES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre extrants et effets fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE Indicateurs de risque qui mesureront le statut des hypothèses définies plus haut.
Ressources Liste par catégories des ressources (intrants) et (ou) activités) nécessaires pour atteindre le but du projet, budget prévu pour chaque type de ressource et budget global du projet.	Extrants Résultats à court terme en matière de développement qui sont produits par ou pour le compte des organisations chargés de la prestation du projet, et qui représentent des conséquences directes des activités et des intrants du projet.	Indicateurs de rendement Indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a produit les extrants énoncés en matière de développement.	Hypothèses - Indicateurs de risque HYPOTHÈSES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre intrants et extrants fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE Indicateurs de risque qui mesureront le statut des hypothèses définies plus haut.

L'ACDI (2002) souligne que les résultats au niveau de l'impact, correspondent généralement aux objectifs, et les effets correspondent au niveau du but. Cependant, le mot «extrants», ne désigne pas seulement des biens et des services produits par une organisation. Il revêt un sens davantage lié au développement.

Mais il est important de préciser que les similarités entre impacts et objectifs et entre effets et but ne sont pas totales. En réalité, ces concepts ont chacun sa place distincte de celle de l'autre. La phrase suivante par exemple, offre un moyen de percevoir la différence entre « effet » et « but » dans la matrice « Si les effets sont réalisés, le projet aura atteint le but énoncé » (le but étant l'objectif du projet ou l'objectif spécifique).

IV – LA GAR ET LES AUTRES METHODES DE GESTION DE PROJETS (ACL, PPO ET GCP)

Comme nous l'avons réalisé pour les outils déjà étudiés, nous allons essayer d'étudier la position de la GAR par rapport à certains outils et approches comme la GCP, la PPO et le cadre logique.

Nous avons déjà noté précédemment que la PPO et la GCP sont toutes des dérivées de la méthode du cadre logique. La PPO aboutit au cadre logique par une étape préalable dite d'analyse et la GCP propose une méthode intégrée de gestion des différentes étapes de la vie ou du cycle du projet.

1 - La GAR et le cadre logique

La GAR est quant à elle, une vision et une approche qui est elle aussi, fondamentalement basée sur le principe d'une chaîne de causes à effets qui reliant les apports (ressources et activités), produits ou extrants, réalisations et l'impact au niveau des programmes. On déduit par conséquent, que la GAR est dérivée du principe du cadre logique qui aboutit logiquement à l'élaboration de la matrice du « cadre logique axé sur les résultats ».

2 - La GAR et la PPO

La GAR et la PPO se rejoignent sur le fait qu'elles se réalisent de façon participative sur le principe de causalité (cause à effet) mais les outils utilisés sont différents. En effet, la PPO se base sur des ateliers de planification avec l'utilisation des outils comme l'arbre des problèmes, des objectifs et des stratégies pendant la phase d'analyse pour déterminer les liens de causalité entre les différents niveaux d'obtention. La GAR quant à elle, se base sur le cadre de rendement pour déterminer les liens de causalité. Le cadre de rendement consiste en une série de questions à résoudre de façon participative (avec le concours de tous les intervenants).

L'autre différence fondamentale se situe au niveau des fondements même. La GAR consacre ses efforts sur la réalisation d'impacts. La logique interne consiste en une relation de causalité qui passe par différents

niveaux de résultats, c'est-à-dire les apports, les extrants, les effets, pour aboutir à l'impact dans un futur relativement lointain.

La PPO vise plutôt à atteindre les objectifs fixés. La logique interne consiste en une relation de causalité qui passe par différents niveaux d'objectifs, c'est-à-dire les activités, les résultats, l'objectif spécifique et enfin l'objectif global.

La différence entre ces deux visions s'explique par le fait que l'ACDI, à travers la GAR, veut un système de travail qui offrira plus de transparence dans la gestion des Aides Publiques au Développement (APD). Cela contribue à rassurer les contribuables et les différents bailleurs de fonds. C'est d'ailleurs pour cette raison que les actions que la GAR recherche des résultats, c'est à dire du concret et du visible. Mais, il est possible que la GAR se serve des techniques de la PPO pour assurer la participation des populations concernées.

I – DIFFICULTES DE LA METHODE

Comme toutes les autres méthodes déjà étudiées, la GAR comporte quelques limites dues à un certain nombre de difficultés liées à la démarche.

Parmi ces difficultés on pourrait principalement citer :

- Les difficultés liées à la définition des résultats : l'ACDI (2002) notait à cet effet, que la définition des résultats escomptés n'est pas une tâche facile pour les groupes intéressés. Les retombées sur le plan du développement, défient, la simple standardisation et ne se prêtent pas facilement à la méthode en série.
- Il y a également le fait que dans certains secteurs comme l'économie, l'éducation, l'environnement, etc., les relations de cause à effet sont bien connues et documentées, ce qui facilite l'établissement d'un cadre de rendement. Cependant, dans d'autres secteurs, comme les droits de la personne et la gouvernance, où notre expérience est plus limitée, ces relations sont moins bien connues, et les projets doivent être de nature plus expérimentale (ACDI, 2002).

CONCLUSION

A travers cette modeste étude que nous venons de réaliser sur la GAR, il est important de savoir que l'ACDI, à travers ses principaux cadres de gestion des programme (c'est-à-dire a gestion axée sur les résultats

(GAR), le cadre de responsabilisation de l'Agence, le cadre d'examen du rendement), a voulu contribuer à sa manière à la gestion des projets.

Bien que l'approche de la GAR puisse au début paraître linéaire, il s'agit en fait d'un modèle de gestion itérative. C'est-à-dire qu'il y a une rétroaction constante par rapport au processus de planification et de gestion à mesure que sont évalués les résultats.

Il faudrait également retenir qu'avec le modèle de la GAR, le but, l'objectif et les réalisations ne changent pas, mais il faudra modifier les activités, les apports et les produits. Si l'activité ne produit pas de résultats, elle doit être modifiée (FIDA, 2002).

ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE SELON LE GENRE (ASEG)

INTRODUCTION

Au cours des cinquante dernières années, l'amélioration des conditions de vie des populations a été une des principales priorités de nombreux programmes de développement. Des efforts énormes ont été consentis tant au niveau humain que financier, mais les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes. Les retombées positives ont été insatisfaisantes, partielles ou ponctuelles.

Les raisons qui expliquent ces constats sont diverses mais tous les praticiens du développement sont d'accord sur le fait que l'inadéquation des activités mises en œuvre au regard du contexte socioéconomique et des questions de genre, culminent parmi les raisons fatales.

La FAO (2002), souligne en effet que les projets qui ignorent d'éventuelles disparités entre ceux qui produisent et ceux qui contrôlent les bénéfices s'avèrent précaires à long terme. Ceci s'applique tant au niveau des ménages, des communautés qu'au niveau national.

L'ASEG (Analyse socio-économique selon le genre) qui s'inscrit dans un programme de la FAO: le programme d'analyse socioéconomique selon le genre, a été initié en 1993 afin de renforcer, au regard des défis soulevés par le développement, la prise de conscience sur les questions liées au genre.

DEFINITION

L'ASEG (l'analyse socioéconomique selon le genre) est une méthode développée par la FAO à travers son programme d'analyse socioéconomique selon le genre et qui vise à identifier les besoins, les responsabilités et les priorités des différents groupes de la population. Elle s'intéresse aux rôles et aux relations entre les hommes et les femmes en tenant compte de variables telles que l'âge, le niveau socio-économique, l'appartenance ethnique, la religion. Elle souligne les interactions de ces facteurs sociaux, environnementaux, économiques et politiques à tous les niveaux de la société (FAO, 2002).

Cette approche globale, complète, permet de:

- Définir les besoins, les contraintes et les priorités des hommes et des femmes;
- Repérer les interdépendances entre les politiques, les programmes et les projets et leurs effets sur les moyens d'existence de la population;
- Déterminer les potentialités d'action pour le changement.

RAPPEL DES CONCEPTS LIES AUX QUESTIONS DU GENRE

Avant d'aborder l'étude de l'ASEG proprement dite, il s'avère très important de faire un rappel sommaire du concept « genre ».

La FAO (2002) offre une vision intégrale de l'ensemble des concepts clés liés aux questions du genre en les résumant comme suite dans le tableau suivant :

Tableau : Résumé des concepts clés liés aux questions du genre (FAO ; 2002)

RAPPEL DES CONCEPTS LIES AUX QUESTIONS DE GENRE	
CONCEPT DU GENRE	

Les rôles et les relations liés au genre sont façonnés par la société; leur acquisition et leur fonction sont influencées par l'âge, la catégorie sociale, la caste, la religion, l'appartenance ethnique ou autre critère social et économique. Ces rôles et relations sont multiples et dynamiques; ils changent au cours du temps et diffèrent au sein d'une même culture et d'une culture à l'autre.

L'analyse des différences et des complémentarités liées au genre identifie et évalue les rôles dévolus par la société à chaque partie prenante, afin de mieux comprendre leurs activités, les ressources dont elles disposent pour les conduire et les bénéfices qu'elles en retirent, ainsi que la capacité de contrôle sur ces ressources et bénéfices. Les besoins et les priorités peuvent ainsi être appréciés par rapport aux contraintes existantes. Les principales questions sont:

- Qui remplit quelle tâche/responsabilité ?
- Qui a accès aux ressources et qui en a le contrôle ?
- Qui a accès aux bénéfices et qui en a le contrôle ?
- Qui participe aux processus de décision ?
- Quels besoins sont satisfaits ? et pour qui ?
- Quelles sont les attentes et les priorités de chacun ?

ANALYSE DES ACTIVITES

L'analyse des activités examine la répartition des tâches et le partage des responsabilités entre parties prenantes. Une distinction est effectuée entre les activités de la sphère productive, celles de la sphère reproductive et celles se rapportant à la communauté.

Les activités productives comprennent les activités agricoles, commerciales ou autres à l'origine de biens et services destinés à l'autoconsommation (individu, famille, ménage, communauté) ou faisant l'objet d'échanges économiques. Elles incluent l'emploi et l'auto-emploi dans les secteurs formel et informel. Les hommes et les femmes participent au travail productif, mais leurs professions, activités et responsabilités varient souvent en fonction de la division sexuelle du travail induite par la société.	Les activités reproductives, non rémunérées, comprennent les tâches et les responsabilités domestiques dont le partage est lié à la division sexuelle du travail. Les femmes sont le plus souvent chargées de la préparation de la nourriture, de l'éducation, des soins aux enfants et autres membres du ménage, du ramassage du bois et de la collecte de l'eau, etc. Les hommes, pour leur part, sont généralement responsables de la construction de la maison, de la sécurité du ménage et de la prise de décision.	Les activités communautaires recouvrent la contribution des hommes et des femmes au fonctionnement de la communauté. La répartition des tâches et des responsabilités des uns et des autres reflètent souvent celle prévalant au sein des ménages. Les femmes se voient confier le bien-être des membres de la communauté, l'organisation des repas pour les fêtes et rassemblements, etc. Les hommes, eux, participent aux réunions, discussions et à la prise de décision, jouissant du pouvoir, du prestige ou de la richesse.
--	--	---

ACCES AUX RESSOURCES ET AUX BENEFICES ET A LEUR CONTROLE

La distinction entre l'accès et le contrôle est chargée de sens puisque l'accès représente la possibilité de tirer parti d'une ressource ou d'un bénéfice alors que le contrôle suppose la capacité de décider de l'utilisation de ces ressources et de ces bénéfices. Ainsi, une femme peut avoir recours au travail des membres de la famille, mais c'est son mari qui contrôle ce travail et décide qui l'aidera et à quel moment.

BESOINS PRATIQUES ET INTERETS STRATEGIQUES DES FEMMES ET DES HOMMES

Besoins pratiques selon le genre (BPG)	Intérêts stratégiques selon le genre (ISG)
Les besoins pratiques relèvent des besoins matériels de base auxquels les personnes doivent subvenir pour leur survie quotidienne. En répondant à ces besoins, la division sexuelle du travail et les rôles distinctifs des hommes et des femmes ne sont pas remis en cause. Les projets qui traitent des besoins pratiques visent essentiellement à améliorer les conditions de vie des femmes et des hommes en veillant à une utilisation efficace des ressources. Ils agissent peu sur les aspects relatifs à l'équité ou au renforcement du pouvoir des groupes défavorisés.	Les intérêts stratégiques remettent en cause les identités et les relations liées au genre afin de promouvoir l'équité et l'égalité entre les individus. Dans cette perspective, la division du travail ne serait plus systématiquement déterminée par l'appartenance à un genre. De la même manière, les mécanismes régissant l'accès aux ressources et aux bénéfices ainsi qu'à leur contrôle deviendraient indépendants du genre. En traitant les intérêts stratégiques d'une population, un projet se propose de modifier la position relative des femmes par le renforcement de leur pouvoir et de promouvoir l'égalité et l'équité entre tous les membres d'une communauté.

Exemples d'activités de projet répondant aux besoins et aux intérêts différenciés

• Formation des femmes à l'artisanat. • Formation des hommes aux travaux de menuiserie et de charpenterie. • Diffusion de fours améliorés pour les femmes. • Vulgarisation du planning familial pour les femmes urbaines. • Promotion de l'éducation primaire universelle pour les garçons.	• Accession au crédit adapté aux activités des hommes et des femmes. • Formation des femmes à l'utilisation de moulins à moteur. • Formation au planning familial des couples en milieu rural et urbain. • Promotion de l'éducation primaire universelle des filles. et des garçons.
---	---

QUATRE A GARDER EN MEMOIRE POUR UN PROJET

- **Efficacité** dans l'utilisation des ressources productives, des capacités et des compétences des ressources humaines et institutionnelles.
- **Elargissement du champ de pouvoir**: de toutes les parties prenantes, particulièrement les plus défavorisées, par l'acquisition de connaissances, de compétences et par le renforcement de la confiance en soi nécessaires à la prise de décision afin d'être plus autonomes et conscients des implications de leurs choix.
- **Egalité**: des droits et des chances pour tous les membres de la société (parité).

- **Equité:** exigence d'un traitement juste et d'une répartition équitable des résultats (parité).

III – PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'ASEG

Selon la FAO (1995), les principes fondamentaux de l'ASEG s'étalent sur les points suivants :

1 – Objectifs

Amplifier la prise de conscience sur les questions relatives au genre et les rendre plus explicites; renforcer les capacités des spécialistes du développement pour traiter les questions de genre lors de la planification.

2 - But

Concevoir des politiques, programmes et projets de développement qui intègrent une perspective socioéconomique selon le genre afin que les besoins et les priorités des hommes et des femmes soient pris en compte.

3 - Principes directeurs

- Les rôles dévolus par la société aux hommes et aux femmes sont décisifs ;
- Les personnes défavorisées constituent une priorité des actions de développement ;
- La participation des acteurs au niveau local est fondamentale pour un développement durable.

4 - Approche

L'ASEG s'appuie sur les facteurs socioculturels, économiques, démographiques, politiques, institutionnels et environnementaux qui ont une influence sur le déroulement et les résultats des actions de développement. Elle examine alors, dans une perspective de genre, les interrelations existant entre ces multiples aspects ainsi que leur impact sur les différents niveaux d'organisation de la société: macro (politiques et programmes), intermédiaire (institutions) et de terrain (communautés, ménages et individus).

5 – Le Fonctionnement du Programme ASEG

Le programme d'ASEG a produit une série de manuels (niveau terrain, intermédiaire et macro) et de guides qui s'enrichissent des expériences sur le terrain puis les diffuse auprès des spécialistes du

développement. Elle organise également dans les différentes régions du monde des ateliers sur "l'analyse socioéconomique selon le genre" et sur "la formation de formateurs.

Puis enfin, le programme travaille en collaboration avec d'autres programmes à l'intérieur et à l'extérieur de la FAO où un appui technique est fourni pour l'utilisation de l'analyse socioéconomique selon le genre.

Toutes les réalisations sont publiées dans un bulletin afin de promouvoir les échanges d'information entre les spécialistes du développement.

6 – Les niveaux d'actions

La FAO (2002) explique que l'ASEG est menée à trois niveaux:

- Au niveau **macro** ;
- Au niveau **intermédiaire** ;
- Au niveau de **terrain**.

Comme nous l'avons noté précédemment, le déroulement de chacun des niveaux d'action est décrit dans des publications de guides spécifiques de la FAO qui expliquent à l'aide des méthodes et des outils nécessaires, comment peut-on procéder pour prendre en compte des questions socioéconomiques selon le genre pour chaque niveau comme suite :

- Le guide d'application pour le **niveau macro** s'intéresse aux décideurs, à l'échelle régionale, nationale et/ou internationale, afin de faciliter l'intégration de la dimension du genre dans les politiques et programmes.
- Le guide d'application au **niveau intermédiaire** vise les planificateurs du développement qui œuvrent dans tout type d'organisation, afin de les aider à identifier et analyser les relations entre le niveau macro et le niveau de terrain et d'évaluer le fonctionnement des institutions dans une perspective de genre.
- Et enfin Le guide d'application au **niveau de terrain** s'adresse aux agents qui travaillent avec les communautés locales, afin de faciliter l'identification participative des besoins et priorités des différents groupes de population: hommes et femmes.

En plus de ces trois catégories de public (c'est-à-dire agents de terrain, planificateurs du développement et décideurs politiques), l'ASEG est également destinée aux chercheurs, aux enseignants et autres spécialistes intéressés par la problématique du développement.

Hors mis les guides d'application au niveau macro, intermédiaire et de terrain, la programme ASEG publie des guides sectoriels ou thématiques qui examinent différents thèmes, de portée technique, dans une

perspective de genre et les Kit d'information qui présentent brièvement le contenu du programme, son fonctionnement et son déroulement.

IV - LES OUTILS DE L'ASEG

La conduite d'un projet selon les principes de l'ASEG est favorisée par un certains nombres d'outils bien déterminés. Parmi les outils les plus utilisés figurent le cadre logique auquel il faut ajouter certains outils marpistes (de la MARP) comme les plans et les calendriers de travail détaillés.

La matrice du cadre logique est l'outil le plus souvent utilisé pour le guide d'application au niveau intermédiaire et les outils marpistes, pour le guide d'application au niveau de terrain (FAO ; 2002).

D'une façon précise, les outils recommandés pendant une démarche ASEG sont :

- Identification des parties prenantes :

- Diagramme de Venn

- Analyse de la situation

➤ Contexte de développement

- Transect;
- Carte sociale du village;
- Carte des ressources du village;
- Graphique des tendances;
- Profil institutionnel;
- Diagramme de Venn.

➤ Analyse des moyens d'existence des individus, des ménages et des communautés

- Diagramme du système d'exploitation;
- Tableau d'analyse des avantages;
- Horloge des activités quotidiennes;
- Calendrier saisonnier;
- Carte illustrée des ressources;
- Matrice des revenus et des dépenses.

➤ Analyse des besoins, contraintes et ressources nécessaires

- Organigramme des problèmes;
- Diagramme de l'analyse des problèmes;
- Diagramme de Venn des parties prenantes;
- Matrice des conflits et des partenariats.

- Priorisation des actions potentielles de développement

- Matrice de classement des problèmes;
- Plan d'action des meilleurs enjeux;
- Plan d'action communautaire provisoire.

V – INTEGRATION DE L'ASEG A LA GCP

Les principes de l'ASEG peuvent être incorporés au projet tout au long de son processus. C'est ainsi que l'on peut déterminer des corrélations entre les questions ASEG et les étapes du cycle de gestion de projet.

En effet pour conduire un cycle de projet conformément aux exigences de l'ASEG, il se doit de se poser un certain nombre de question relative chacune à une étape de la CGP. Ces questions peuvent être organisées comme suite :

Intégration de l'ASEG aux étapes de la GCP (Sources : FAO, 2002) :

CORRELATIONS ENTRE L'ASEG ET LES ETAPES DU CYCLE DE GESTION DE PROJET	
ETAPES DU CYCLE DE GESTION DE PROJET	QUESTIONS ASEG
Identification	Comment identifier un projet de façon participative?
Conception	Comment concevoir un projet qui réponde aux besoins pratiques et aux intérêts stratégiques des parties prenantes, en particulier des plus pauvres et de celles généralement exclues des actions de développement?
Validation	Comment conduire la validation du projet pour que les dimensions socioéconomiques intègrent une perspective de genre?
Formulation	Comment refléter les dimensions socio-économiques et de genre dans la proposition de projet?
Mise en œuvre	

Suivi	Comment suivre un projet, de façon participative, pour que la mise en œuvre des activités du projet conduise aux résultats visés?
Evaluation	Comment conduire une évaluation appréciant le niveau d'atteinte des objectifs, en particulier en ce qui concerne les personnes les plus défavorisées?

CONCLUSION

Depuis son apparition son il y a plus de dix ans, l'ASEG est de nos jour acceptée comme une vision qui se justifie surtout que les consciences s'éveillent de plus en plus pour reconnaître à certains groupes défavorisés comme celui des femmes, la place indispensable qu'ils occupent dans le processus de développement (en particulier dans l'identification, la planification et le suivi-évaluation des projets de développement).

En effet, l'un des rôles capital reconnu à l'ASEG est la conscientisation des différents intervenants (les décideurs politiques, les organisations diverses et les agents de développement) sur la nécessité voire l'obligation de prendre en compte la question genre dans l'identification, l'analyse et l'adoption de stratégie.

Notons qu'à côté du programme d'ASEG initié par la FAO, plusieurs autres institutions comme la commission européenne, l'UNISRD (l'institut de recherche des nations unies sur le développement sociale) etc. ont contribué par des programmes similaires au renforcement de l'analyse en fonction du genre des politiques de développement conformément à la déclaration de la quatrième conférence mondiale des nations unies sur les femmes de Pékin en 1995. Cette déclaration stipulait que :

« La promotion de la femme et l'égalité entre hommes et femmes est le seul moyen de bâtir une société viable, juste et développée. Le renforcement du pouvoir d'action des femmes et l'égalité entre les sexes sont des préalables essentiels à la sécurité politique, économique, sociale, culturelle et écologique de tous les peuples ».

LA METHODE ACTIVE DE RECHERCHE PARTICIPATIVE (MARP)

INTRODUCTION

Les échecs qui ont été enregistrés dans les projets de développement au cours de ces dernières décennies, ont favorisées la naissance de nouvelles méthodes dites participatives, rapides et interactives.

Comme nous l'avons déjà signalé dans les parties précédentes, les principales raisons qui expliquent les échecs de ces projets se résument au fait que les projets étaient conçus, menés puis évalués par des experts du développement sans réelle consultation des populations concernées, d'où leurs inadaptations à certaines réalités culturelles, sociales, économiques, environnementales, etc.

Ces inadéquations ont envoyé les acteurs du développement à mettre aux points des méthodes permettant de mieux associer les populations et l'ensemble des protagonistes aux projets.

Parmi ces méthodes, on peut compter : le Rapid Rural Appraisal (RRA) ou Participatory Rural Appraisal (PRA), connu sous l'acronyme français MARP : Méthode Accélérée ou active en Recherche Participative qui fera l'objet de notre étude dans ce chapitre.

DEFINITION

Selon AQUADEV (2001) cité par le CERCOOP (2003), la MARP est une méthode à laquelle il s'avère difficile de donner une définition unique en tout temps et en tout lieu.

Pour des questions pédagogiques, les praticiens ont défini la MARP comme étant un processus intensif, itératif et rapide d'apprentissage orienté vers la connaissance des situations rurales. Elle s'appuie sur une équipe multidisciplinaire. Un accent particulier est mis sur la valorisation des connaissances et du savoir-faire des populations locales et sur sa combinaison avec la connaissance scientifique moderne.

Le Groupe URD (2002) pense que la 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.

La FAO (1995) conçoit la MARP comme une méthode participative de diagnostic rapide des conditions physiques et socio-économiques au niveau du terroir et de conception de schéma d'aménagement intégré.

ILBOUDO (2002) définit la MARP comme une séquence systématique d'activités interdisciplinaires pour la production de l'information pertinente sur les conditions de vie en milieu rural, et ce, d'une manière itérative et efficace.

On remarque que toutes les définitions précédentes s'accordent sur le fait que la MARP est un processus d'apprentissage qui vise la connaissance du milieu rural. C'est une méthode où l'expert cherche à connaître et non à enseigner. C'est les bénéficiaires, eux qui fournissent les informations à travers leur savoir et leur vision (savoir local) et l'équipe pluridisciplinaire analyse les informations sous plusieurs angles (triangulation) afin d'en sortir avec le maximum de solution. Il s'agit donc d'une liaison de deux savoirs en vue de tirer le meilleur résultat de la recherche effectuée.

Pour favoriser la production et l'analyse de l'information, la MARP dispose « d'un sac à outils » de collecte et d'analyse de l'information. Le choix des outils s'effectue en fonction du contexte. Ces outils seront décrits dans les pages suivantes.

III - UTILISATION DE LA MARP

1 - Pourquoi la MARP ?

L'utilisation de la MARP pour le diagnostic, la planification et l'évaluation des projets de développement est recommandée et souhaitée par les instances du développement pour le fait qu'elle est avantageuse aussi bien pour les populations que les praticiens du développement.

Pour les praticiens du développement (bailleurs et agents de développement):

- C'est une méthode peu coûteuse, fiable, flexible et rapide ;
- Elle repose sur une meilleure connaissance des populations locales ;
- Elle s'appuie surtout sur une équipe pluridisciplinaire.

Pour les populations locales :

- C'est une méthode participative (la population est un partenaire et non un objet d'étude) ;
- Elle donne la parole et l'initiative aux populations ;
- Elle s'appuie sur le savoir local envoyant ainsi les savoir traditionnels à recevoir tout le respect qu'il mérite.

2 – Comment utiliser la MARP ?

L'utilisation de la MARP demande la prise en compte de quelques conditions et précautions parmi lesquelles on dénombre les points suivants :

Selon le Groupe URD (2002) l'utilisation de la MARP demande une présence sur le terrain de quatre à six jours par secteur. La clé de la réussite du processus est la confiance. La population doit bien sentir qu'elle est considérée comme un partenaire.

Selon le même groupe, les précautions à prendre pour faire une utilisation efficace de la MARP sont :

- Identifier l'information à obtenir, les objectifs, qu'est-ce que l'on veut apprendre ?
- Bien choisir les zones à étudier ;
- Bien choisir la composition de l'équipe de recherche ;
- Assurer que celle-ci est prête à rester sur le terrain toute la durée de l'exercice.

Pour assurer la qualité de l'information obtenue, au moins trois points de vue doivent être pris en compte pour un même problème (**c'est la triangulation**). Chacun d'eux doit être fiable du point de vue des différentes entités qui interviennent dans le processus de planification.

L'équipe de chercheurs doit être multidisciplinaire, pondérée par genre (**hommes / femmes**), avoir différents points de vue et être de différentes origines (**locale, nationale et/ou extérieure**).

Les unités d'analyse doivent être diversifiées ; c'est-à-dire que tous les groupes socio- professionnels doivent être impliqués en fonction des objectifs du projet (**Homme et femme, jeunes et personnes âgées, leaders et non-leaders, les différentes activités économiques, les différents groupes religieux...**).

Les outils d'enquête choisis doivent être simples et adaptés aux spécificités socioculturelles des zones des projets.

IV - LES PRINCIPES DE LA MARP

Les différents concepts clés qui caractérisent la MARP sont les suivants :

- **La participation** : Les populations sont considérées comme des acteurs et non des spectateurs dans le processus de recherche ;
- **La multidisciplinarité** : l'enquête est conduite par une équipe pluridisciplinaire dans une perspective complémentaire. Il est souhaitable que cette équipe ait une diversité de branches sociales et techniques ;
- **La valorisation du savoir traditionnel** : la méthode MARP respecte et tient compte des connaissances des populations locales .Elle combine le savoir local avec l'expertise scientifique moderne ;

- **Le processus d'apprentissage** : L'analyse est faite durant la recherche et non après ;
- **Le processus itératif** : La méthodologie de la MARP encourage le chercheur à revoir son approche et ses hypothèses au fur et à mesure qu'il évolue dans l'étude des problèmes ;
- **La triangulation** : La MARP examine l'information sous différents angles (en général trois, d'où le terme de "triangulation") afin d'aboutir à une vue globale et objective ;
- **La flexibilité** : Les informations recueillies au fur et à mesure doivent servir à l'actualisation des objectifs et des procédures. Les experts du développement doivent être flexibles et se préparer à s'adapter à toute situation nouvelle ;
- **L'ignorance optimale** : La MARP doit se focaliser sur l'essentiel. Il ne faut pas gaspiller du temps et d'efforts à se pencher sur des détails et des précisions superflus ;
- **La visualisation** : La MARP s'appuie sur des référents visibles, connus par les populations, pour faciliter la communication ;
- **L'exploration** : La MARP estime que le chercheur doit être curieux et préparé à découvrir des centres d'intérêt pouvant modifier le cours de l'étude ;
- **L'innovation** : Les techniques et outils utilisés évoluent ; le chercheur doit donc être ouvert à toute technique nouvelle.

V – OBJECTIFS ET TYPOLOGIES DE LA MARP

1 – Les objectifs de la MARP

Selon la FAO (1995) l'objectif principal de la MARP est d'appréhender les potentialités, l'état des ressources naturelles et les contraintes du milieu physique et socio-économique, ainsi que les stratégies des populations en matière de gestion des ressources naturelles.

AQUADEV (2002) pense quant à elle que la MARP poursuit deux objectifs :

- Objectifs pratiques

- Identification des problèmes, des besoins, des ressources et des potentialités ;
- Planification d'activités futures ;
- Suivi et évaluation d'activités en cours.

- Objectifs stratégiques

- Inversion des rôles : les populations deviennent acteurs et les techniciens, des facilitateurs ;
- Les populations analysent, conçoivent et exécutent leurs activités de développement ;

- Les techniciens favorisent l'interaction avec les populations cibles par leurs comportements.

2 - La typologie de la MARP

Il y a quatre typologies de la MARP qui correspondent aux temps forts du cycle de projet :

- **La MARP exploratoire** : Utilisée lors de la phase de diagnostic puis de formulation d'hypothèses préliminaires ;
- **La MARP thématique** : Utilisée lors de l'analyse d'une question thématique (liée à la mise en place de recherche-action) qui aboutit à la formulation d'hypothèses spécifiques ;
- **La MARP de planification participative** : utilisée pour susciter la participation de la population à la planification des actions qu'elle a identifiées (conception participative des actions) ;
- **La MARP d'évaluation participative** : Elle est utilisée pour évaluer les résultats d'un programme, d'une action ou le bien fondé d'un projet avant son démarrage.

VI - LES OUTILS METHODOLOGIQUES DE LA MARP

La MARP dispose d'une panoplie d'outils utilisés selon les besoins de l'analyse. Pour mieux étudier ces outils, nous les avons regroupés en trois principaux groupes qui sont les suivants :

- Les outils de collecte participative de l'information ;
- Les outils de planification participative ;
- Les outils de suivi évaluation participative.

1 – Les outils de collecte participative de l'information

1.1 - La collecte des données socio-économiques :

- **Observation/écoute** : Efficace pour rentrer en contact avec le milieu ;
- **Les données secondaires** : C'est la première technique à mettre en place, consistant à l'étude de l'histoire et la recherche bibliographique ;
- **L'entretien semi-structuré** : Il est aussi appelé « apprentissage semi-directif » car c'est le principale outil d'apprentissage et de recueil d'informations auprès des populations; il consiste en un ensemble de questions ouvertes pouvant aboutir à de nouvelles pistes ;
- **Tableau de figurines** : ce sont des desseins qui permettent de visualiser des situations, des informations et des idées ;

- **L'arbre à problème** : les outils de classification préférentielle permettent de déterminer les problèmes à résoudre puis l'arbre à problème intervient ensuite pour visualiser la complexité des problèmes, leurs causes et leurs conséquences afin d'analyser les causes les plus pertinentes pour la recherche de solutions.

1.2 – La collecte des données temporelles :

- **Profil historique** : Permet de connaître l'historique du village choisi pour une étude ; les événements qui l'ont marqué dans le temps (sécheresses, épidémie, incendie...) ;
- **Calendrier saisonnier** : Il permet d'avoir des informations sur les activités des populations au cours de l'année et comment le temps est localement divisé ;
- **Le calendrier journalier** : Il permet de connaître l'emploi du temps par genre et par groupes socioprofessionnel pour plusieurs activités d'un ménage.

Il est important de noter qu'il peut exister des calendriers spécifiques (agricoles, culturels, de fluctuation des prix, des conflits etc.) et des calendriers intégraux.

1.3 – La collecte des données spatiales :

- **Les cartes du village** : c'est une représentation plane du terroir villageois, de la répartition des ressources (végétation, disponibilité en eau etc.), des activités et des problèmes des populations. On distingue plusieurs types de cartes parmi lesquelles on peut citer la carte des ressources, la carte sociale, la carte socio-foncière.
- **Le transect** : C'est un outil de synthèse du terroir, une coupe topographique montrant les principales zones d'utilisation des terres permettant d'avoir une idée verticale de la région et de son utilisation.

1.4 – La collecte des données socio-institutionnelles :

- **Diagramme 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.
- **Diagramme des flux** : Cet outil montre les relations de flux entre les différentes entités et permet de voir les localités avec lesquelles le village entretient des relations, la nature et l'intensité de ces relations.
- **Diagramme de pi** : c'est une représentation circulaire qui permet de déterminer la proportion de chaque activité (élevage, culture etc.) dans le revenu total de chacun des foyers qui composent la population étudiée.

- **Diagramme système** : L'objectif de cet outil c'est d'étudier les différentes relations au sein d'un même système. Il permet de déterminer l'origine et la destination des intrants et des extrants d'un système de production.

1.5 – Les outils de classification participative.

- **Matrice préférentielle** : C'est un outil technique permettant aux populations d'opérer un choix sur les problèmes prioritaires à résoudre selon leurs préférences.
- **La matrice de classement par ordre de richesse** : Elle permet de classer les populations en fonction de leurs niveaux sociaux par rapport à des références préétablies.

2 – Les outils de planification participative

- **Tableau de planification villageoise** : c'est l'outil qui permet de planifier les actions à mener, d'obtenir l'accord de populations sur les actions à entreprendre ainsi que les responsabilités de chacun. Le tableau en question peut se présenter comme suite :

Tableau de planification villageoise (Source : RAAP¹, 1999)
RAAP1 : Réseau Africain sur les Approches Participatives

Objectifs / Actions	Organismes ou structures concernés	Durée ou Période	Bénéficiaires	Moyens matériels et financiers	Indicateurs de résultats	Observations

3 – Les outils de suivi évaluation participative.

- **Cahier de suivi** : C'est l'outil qui permet de suivre dans le temps les activités du projet et d'enregistrer les informations utiles à la prise de décision.
- **Grille d'évaluation** : Elle permet d'apprécier l'avancement des activités par rapport à la planification, d'apprécier les résultats des actions entreprises et d'identifier les principaux problèmes utiles à la prise de décision.

Le RAAP (1999), propose cette méthode de présentation de la grille d'évaluation.

Exemple de tableau d'évaluation (Source : RAAP, 1999)

Activités	Prévu	Réalisé	Appréciation	Difficultés	Solutions proposées

VII - LA MARGE D'ERREUR ACCEPTEE

Selon l'urgence- Réhabilitation – Développement, URD (2002), la qualité des résultats de la méthode MARP dépendra du choix des zones et des personnes, ainsi que de la qualité des interactions avec l'équipe et au sein de celle-ci. Pour cela, un certain nombre d'erreurs restent tolérées dans la démarche méthodologique. 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 certaines 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 attentes 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.

VIII - LES LIMITES DE LA MARP

Malgré ses avantages et sa popularité auprès des praticiens du développement, la MARP connaît des limites que quelques institutions ont notées comme suite :

AQUADEV (2001) estime que la MARP peut être quelquefois extrêmement exigeante aussi bien sur le plan intellectuel que physique. Durant la formation sur le terrain, on est toujours confronté à des situations complexes qui nécessitent des décisions rapides et réfléchies. Devant de telles situations, le background méthodologique doit être associé à la créativité et au bon sens personnel.

ILBOUDO (2002) pense que tous les outils qui utilisent des dessins (comme les cartes) sont jugés trop compliqués pour les paysans pour plusieurs raisons. Ceux - ci n'ont pas l'habitude de réaliser de telles activités et la persistance peut créer une situation de réticences irréversibles.

Le CERCOOP (2003) notait que : « On reproche notamment à certaines méthodes, informelles et trop rapides comme la MARP, de ne donner qu'une vision superficielle et peu fiable de la réalité ; on parle même à leur sujet de "tourisme rural" ».

Sur le plan organisationnel, il est souvent difficile de regrouper un nombre suffisant de représentants d'associations, de leaders d'opinions et de personnes issues des différents sous-groupes dans les mêmes séances.

Certains groupes sociaux comme les femmes sont difficilement accessibles à cause d'une part de leurs grandes occupations au sein de la cellule familiale et d'autre part pour des raisons socioculturelles. Cette contrainte explique les retards souvent enregistrés dans les procédures.

Sur le plan méthodologique, les outils de la MARP ne permettent pas d'avoir des informations quantitatives auprès des habitants du quartier (dates, quantité et nombre fixes, production annuelle etc.). Cela contribue à renforcer le manque de précision lié à la méthode.

A cela il faudrait ajouter les appréhensions grandissantes des populations rurales envers les agents de développement. Cela contribue à rendre difficile le déroulement de la MARP.

CONCLUSION

Depuis son introduction en Afrique au début des années 80, la MARP n'a cessé de faire l'unanimité quant à sa contribution à l'amélioration des techniques de diagnostic, de planification et d'évaluation dans le monde rural en particulier.

Ce succès est incontestablement dû au fait qu'elle est basée sur le savoir local et une équipe pluridisciplinaire d'intervenants utilisant une panoplie d'outils flexibles suscitant la participation des populations concernées.

Pour continuer à persévérer dans l'excellence, la MARP doit respecter ses principes de bases cités précédemment et de ce fait, la formation continue des agents de développement à la méthode est nécessaire.

DIAGNOSTIC GLOBAL RAPIDE ET PARTICIPATIF (DIGRAP)

INTRODUCTION

Pour élaborer et gérer des projets, bien de praticiens du développement ont leurs propres méthodes, qu'ils se sont forgées sur le terrain grâce à l'expérience ou parce que le milieu où ils travaillent exige une méthode spécifique et adaptée. AQUADEV (2001) précisait qu'il faut reconnaître à ces dernières une certaine efficacité.

C'est dans ce courant d'esprit que BOUKHARI et all. (1994), enseignants chercheurs à l'Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès (ENAM) ont développé une méthode de diagnostic appelée Diagnostic Globale Rapide et Participatif (DIGRAP), dans le cadre de la mise en œuvre d'un Système de Vulgarisation Intégré et Participatif (SVIP).

Selon ses auteurs, cette méthode permet d'évaluer la situation actuelle d'un système en identifiant un ensemble de contraintes et d'atouts, de rechercher et de proposer des solutions ou plans d'actions.

Ainsi la majeure partie des informations fournies dans le présent chapitre sont recueillies dans le site de Mr Boukhari Mohamed Hamed.

DEFINITION DU DIAGNOSTIC GLOBAL, RAPIDE ET PARTICIPATIF

Selon BOUKARIH et all. (1994) Le diagnostic Global, Rapide et participatif (DIGRAP) est l'ensemble des activités d'échange (entre intervenants et populations) d'information et de raisonnements qui permettent :

➤ **D'identifier :**

- Les contraintes : problèmes, besoins, attentes,... (tout ce qui ne marche pas ou qui manque) ;
- Les atouts : les avantages, les potentialités, les ressources... (possibilités d'améliorations).

➤ **De hiérarchiser** ou rechercher les priorités et les questions pertinentes, etc. ;

➤ **De rechercher** et trouver des solutions, etc. ;

➤ **De proposer** et négocier des actions à mener pour améliorer la situation actuelle ;

- **D'évaluer** les coûts, les avantages, l'impact et risques de la mise en œuvre du programme ;
- **De définir « qui doit faire quoi »** ou déterminer **les responsabilités**.

SCHEMA DU DIAGNOSTIC GLOBAL RAPIDE ET PARTICIPATIF

La démarche du DIGRAP peut être schématiquement résumée comme suite :

Schéma de réalisation du DIGRAP (Source : BOUKHARI et All., 1994)

LES FONDEMENTS DU DIGRAP

Pour permettre l'utilisation sereine de cette méthode, il paraît nécessaire de faire un rappel succinct de ses principaux fondements :

- Il est vrai qu'il existe déjà des méthodes participatives similaires comme la MARP, la PPO etc. mais la particularité du DIGRAP se traduit par les points suivants :
 - La MARP et les autres méthodes participatives sont élaborées et transférées de façon générale. Elles peuvent faire preuve d'efficacité dans certains contextes et en faire moins dans d'autres. Dans beaucoup de cas, elles ont du mal à s'adapter convenablement au contexte marocain.
 - Ces méthodes répondent mieux aux besoins des systèmes où le principal voir l'unique intervenant est une ou plusieurs ONG (c'est le prototype des milieux subsahariens) où l'on note « peu d'Etat » pour ne pas dire une quasi absence de l'Etat. Alors que dans le contexte marocain, il existe généralement beaucoup d'intervenants administratifs et on peut dire à l'inverse qu'on a « trop d'Etat », d'organismes internationaux et de plus en plus actuellement d'ONG. Il se pose donc le problème de coordination des différents intervenants qu'il faudrait en tenir compte.
 - A l'inverse, les populations sont moins organisées, car le Maroc dispose d'un système social où les anciennes structures communautaires sont peu fonctionnelles et non vivaces.
 - Les outils de communications qu'utilisent les autres méthodes participatives se heurtent souvent à des incompatibilités avec le milieu marocain à cause de la disparité des habitudes et des perceptions liées à la culture. En guise d'exemple, l'on peut citer les contraintes engendrées par l'utilisation de certains outils comme les jeux de rôles ou les représentations, les scènes théâtrales, les marionnettes et les maquettes surtout pour les groupes d'hommes.
- Les principes de l'approche systémique ont été utilisés comme cadre de conception du DIGRAP.

Pour cela l'utilisation du DIGRAP en tant que système contribue à une meilleure organisation de l'intervention et présente aussi un cadre de réflexion qui permettrait de mieux :

- Communiquer ;
- Échanger le savoir et recueillir les données ;
- Analyser, raisonner, comparer,...et donc réfléchir ;
- Aider les populations à résoudre leurs problèmes ;
- Et faire participer les populations à l'élaboration des PDDP (Plan de Développement Douar Participatif).

LES ETAPES DU DIGRAP POUR L'ELABORATION DU PLAN D'ACIONS PARTICIPATIF

Selon BOUKHARI et All. (1994), l'utilisation du DIGRAP en tant que système permet de mieux organiser l'intervention et propose un cadre de réflexion qui doit améliorer les processus de communication. La méthode DIGRAP consiste à échanger le savoir et à recueillir les données, à analyser, raisonner, comparer, à aider les populations à résoudre leurs problèmes et à les amener à participer à l'élaboration des PDDP (Plan de Développement Douar Participatif) en suivant une démarche systémique :

- **S'élever pour voir** : étude de la structure du système, de l'existant et des ressources ;
- **Relier pour comprendre** en s'intéressant aux échanges de flux ou interactions intra système et les flux entrant et sortant, pour avoir une idée claire sur le type de fonctionnement ;
- **Situer pour agir** : c'est l'étude diagnostic pour proposer des actions complémentaires et intégrées dans un plan de développement participatif concernant le Douar et le terroir.

Le tableau suivant offre une vision résumée des différentes étapes de la démarche du diagnostic globale rapide et participative (DIGRAP) :

Tableau de synthèse de la démarche DIGRAP

ÉTAPES	ACTIVITES & PRODUITS	OUTILS et METHODES
1 - Etape préliminaire	Information, formation, documentation, préparation	Données II, informateurs privilégiés, ...
2 - Liste des Attentes, Problèmes Besoins	Identification des problèmes priorisation,...	Entretiens collectifs, brainstorming, Check-list
3 - Analyse et compréhension du système	Comprendre Comment et pourquoi " ce qu'on a" et " ce qu'on fait"	Cartes, transect, calendriers, Profil historique, schéma des flux, camembert, SEPO ;...
4 - Formulation des problèmes et recherche de solutions	Passer des problèmes aux solutions et choix des actions et formulation des objectifs	" Comment faire pour...? Arbre des problèmes, PPO,...

5 - Elaboration du plan d'actions participatif indicatif	Cadre logique, Schéma de Planification des Projet et activités SPP et SPA , Plan Développement Douar Participatif	Questions systématiques: QQ P CC OQ, Qui fait quoi ? ...
6 - Concertation, négociation et approbation par les intervenants et partenaires services	Partenariats, Intégrations et coordinations des interventions en plan d'actions cohérent et faisabilité technique et financière	Etudes complémentaires, Coordination du projet, expertise et Etude de faisabilité
7 - Organisation des populations (Association, comité...)	Associations organisées, formées, responsabilisées...	Appui, Accompagnement, Formation des organisations
8 - Validation et signature des contrats- programmes	Contrats- programmes signés et plan d'actions validé	PPO, Planification participative
9 - Opérationnalisation des objectifs et choix des IOV	Objectifs opérationnels, Simple, observable et mesurable (Réalisations physiques et CAP)	APO, cadre logique et Schéma de planification de projet SPP
10- Réalisation participative des actions programmées	Appropriation des actions par les populations qui participent	Gestion participative Décision partagée Contribution, concertation, négociation,...
11 - Suivi-évaluation participatif	Système de suivi-évaluation participatif fonctionnel	Tableau de bord avec indicateurs simples lisibles et significatifs

DESCRIPTION DE QUELQUES ETAPES

➤ **1^{ère} étape :** Préalables à la réalisation du Diagnostic, Global, Rapide et Participatif pour l'élaboration de plan d'actions de développement participatif et durable

Cette étape est semblable à un échauffement avant une activité physique. Elle consiste à la formation des participants, la motivation et la création de l'esprit d'équipe. On informe les populations, les autres intervenants et les autorités locales puis on fixe des rendez-vous et les lieux des travaux.

Dans une approche participative la population n'est pas un gisement d'information mais un partenaire avec qui il faut échanger et partager l'information utile (BOUKHARI et all., 1994).

➤ **2^{ème} étape :** établissement d'une liste de problèmes et besoins exprimés et hiérarchisés par les populations :

Face à cette activité, le DIGRAP recommande d'aller directement aux problèmes. Pour cette première séance de travail avec les populations il faut se contenter de l'écouter s'exprimer sur la question suivante : « **Qu'est ce que ne marche pas ou qui manque pour mieux... ?** »

Cette question est à compléter quand il s'agit d'un problème à spécifier davantage. Dans ce cas, la question précédente devient par exemple : «Quels sont les problèmes relatifs à l'utilisation des ressources naturelles... ?».

Cela aboutit à la liste des problèmes, besoins, attentes,... exprimés par les populations. La méthode DIGRAP suggère de commencer par la liste des problèmes puis de poursuivre ensuite avec l'étude structurelle et l'étude fonctionnelle.

L'outil recommandé pour cela, est l'entretien collectif avec des groupes de populations pendant lequel on pose les questions suivantes :

- **Qu'est ce qu'on a ?** cela donne une idée sur les ressources disponibles...et comment sont répartis, les droits de propriété ou rapports sociaux liés.
- **Qu'est ce qu'on en fait ?** cela renseigne sur le fonctionnement, les utilisations et la gestion des ressources naturelles et utilisation des espaces...
- **Quels sont les problèmes et les besoins... ?**

Les phases suivantes sont :

- Hiérarchisation et priorisation du point de vue des populations etc. ;
- Étude exploratoire participante du système pour faire les liaisons des problèmes.

➤ **3^{ème} étape** : Etude et compréhension participante du système ;

La finalité de cette étape est d'essayer de bien comprendre les déterminantes ou différentes causes des problèmes et des besoins exprimés par les populations puis d'identifier d'autres.

BOUKHARI et all. (1994) affirmait à ce propos que « Pour agir il faut comprendre, pour comprendre il faut avoir des données sur le système sur quoi on veut agir. Pour cela il est impératif de filtrer l'information utile car beaucoup d'information ne fait qu'alourdir le processus de traitement qui permettrait d'aboutir à de bonnes décisions et de concevoir un plan d'actions pertinent.

➤ **4^{ème} étape** : formulation des problèmes et recherche de solutions pertinentes proposées et prescrites ;

Cette étape est celle de la formulation des problèmes ou le passage des plaintes aux problèmes: en utilisant la formule « **Comment faire pour... ?** ».

Pour cela, reprendre tous les points évoqués comme « problèmes » qui ne sont en fait, que des plaintes, puis de les traduire en vrais problèmes en utilisant la formule : « **Comment faire pour...?** »

➤ **5ème étape :** Élaboration du plan d’actions participatif ;

Pour mieux impliquer et communiquer avec les populations, on peut utiliser **le questionnaire systématique QQ P CC OQ ?**

Q : QUOI ? : L’objet de l’action ou le problème à lever ;

Q : QUI ? : Qui va faire quoi ? Les partenaires intervenants et la participation de la population à la réalisation, gestion, entretien et suivi... ;

P : POURQUOI ? : Les objectifs et résultats ;

C : Comment ? : Les activités et les méthodes ;

C : Combien ? : Les quantifications et mesures et le rapport coûts / avantages ;

O : Où ? : Lieux et sites ;

Q : Quand ? : Le calendrier, moments, temps et durée des interventions.

➤ **6ème étape :** Choix des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) ; Opérationnalisation des objectifs ; Analyse Par Objectifs (APO) ;

Un des problèmes essentiels pour toute activité de suivi-évaluation, de planification et de réalisation, reste le manque d’objectifs opérationnels.

La méthode d’analyse par objectifs (APO ou la décomposition d’un objectif en objectifs opérationnels) permet d’opérationnaliser les objectifs globaux en procédant à une dérivation ou décomposition en objectifs de plus en plus simples.

Un objectif peut être considéré comme étant opérationnel lorsqu’il correspondrait à une réalisation physique (équipement, construction, aménagement,...) ou un changement de comportement qui peut être simple, observable et mesurable ou appréciable etc.

➤ **7ème étape :** Etablissement de fiche d’intentions (ou contrat programme) et responsabilisation d’une organisation villageoise.

Nous rappelons qu'il n'y aurait jamais de participation sans qu'il y ait une organisation qui serait responsable de l'entretien et durabilité et la reproduction des réalisations d'un projet.

Pour que le projet rencontre l'adhésion et la participation des populations, il faut donc qu'il y ait des retombées sensibles sur le niveau économique des foyers et l'amélioration de leur cadre de vie.

VI - MATERIELS ET MOMENT D'INTERVENTION

Concernant le matériel nécessaire pour la technique VIP (Visualisation des Idées des Participants) on a besoin d'une vingtaine de feuilles grand format (1m x 64cm), trois à quatre stylos marqueurs permanents (à tête biseautée), un rouleau de scotch papier pour l'affichage sur les murs en dur de l'école, mosquée, maisons ou des punaises pour affichage sur les murs en pisé.

Concernant le temps nécessaire pour l'accomplissement des étapes il est difficile de se prononcer car ça dépend énormément de la dynamique, historique et évolution des projets, des interventions et approches de travail avec les populations de la région concernée.

LES PRECAUTIONS A PRENDRE POUR REUSSIR LE DIGRAP

➤ Organiser le séjour sur les lieux et vivre durant toute la période du déroulement du DIGRAP avec les populations sur place. Cela :

- Permet la convivialité et le recueil informel des informations ;
 - Évite le gaspillage de temps et de moyens (frais de transport...) ;
 - Permet une meilleure intégration des membres de l'équipe.
- Éviter d'être une charge pour la population même si elle a tendance à s'attacher à l'hospitalité.
- Ce séjour ne doit jamais dépasser les trois jours par localité même si l'on n'a pas encore « tout terminé ». On pourrait y retourner pour une visite plus courte si nécessaire.
- Il est préférable de programmer les séances d'entretiens collectifs aussi bien avec les hommes qu'avec les femmes à l'après-midi juste après la prière d'Al Assr (à partir de 16 H par exemple), pour les paysans c'est le moment des retours des champs.
- Pendant les matinées, il est préférable de travailler en groupe pour le traitement, l'analyse, la synthèse, la préparation des documents et les échanges des données sous forme d'exposés pour les

autres membres de l'équipe. En fin de séances il faut repérer les aspects, sujets et données à aborder pendant la séance d'après avec les populations.

- Le nombre de groupe dépend des groupes de populations qui doivent prendre part aux entretiens collectifs et du domaine d'intervention ; c'est à dire des composantes du programme, du type de projet, des actions à entreprendre et des populations cibles.
- Pour intégrer le mainstreaming de l'approche genre, il faudrait à la base et dès la phase de diagnostic, organiser en parallèle des ateliers avec des groupes d'hommes, des groupes de femmes, jeunes, vieux, garçons, filles, pauvres, riches,...

MONTAGE DES PROJETS DES DEVELOPPEMENT

INTRODUCTION

Un projet est constitué d'un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié dans un contexte de temps et de ressources généralement limités.

Le projet est caractérisé par les qualités suivantes :

- Le besoin ressenti de changement qui constitue le point de départ.

- Il est limité dans le temps et divisé en phases.
- Il est conçu et réalisé en tant que coopération de personnes et d'organisations.
- Il est mis sur pied grâce à des activités planifiées et guidées.
- Il vise des objectifs précis et préalablement définis.

Les projets de développement visent à obtenir une situation améliorée pour un groupe cible en tant que contribution durable, et donc jamais au détriment, d'une situation améliorée générale. Les projets peuvent être autonomes ou bien faire partie d'un programme dont les différents volets contribuent à un objectif global.

Le cycle de projet

Le cycle de projet est la succession des phases de vie d'un projet, depuis le cadre de programmation d'où émergent les prémisses de l'idée initiale jusqu'aux activités d'évaluation qui suivent son exécution.

La manière dont les projets sont planifiés et réalisés suit un enchaînement répondant au nom de cycle de projet. Le cycle débute par l'identification d'une idée et développe cette idée pour en faire un plan de travail qui puisse être mis en œuvre et évalué. Les idées sont identifiées dans le cadre d'une stratégie convenue. Le cycle de projet fournit une structure visant à garantir la consultation de toutes les parties prenantes et la mise à disposition des informations pertinentes, afin de faciliter la prise de décisions éclairées à chaque étape de la vie d'un projet.

Le cycle de projet comporte six phases : programmation ; identification ; instruction ; financement ; mise en œuvre et évaluation. Le contenu de chaque phase peut différer d'une institution à l'autre, ce qui démontre les différences de procédures. Cependant, dans toutes les institutions le cycle couvre trois thèmes communs :

- Le cycle définit à chaque stade les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités.
- Les phases du cycle suivent une progression – chaque phase doit être complétée avant d'aborder sereinement la phase suivante.
- Le cycle s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets futurs.
- La Commission Européenne suit une démarche précise avec six étapes principales qui s'enchaînent et s'influencent mutuellement :

1. Durant la phase de **programmation**, la situation au niveau national et sectoriel est analysée afin d'identifier les problèmes, les contraintes et les potentialités auxquelles pourrait être confrontées la coopération. Cela implique un examen des indicateurs socio-économiques ainsi que des priorités des pays et des bailleurs de fonds. Il s'agit d'identifier et de retenir les principaux objectifs et les priorités sectorielles de la coopération au développement et d'offrir ainsi un cadre de programmation pertinent et réaliste à l'intérieur duquel il est possible d'identifier et de préparer des projets. Pour chacune de ces priorités, des stratégies tirant parti des leçons de l'expérience passée seront formulées.

« L'ensemble des objectifs et priorités du pays constituent un cadre de programmation pertinent à l'intérieur duquel il est possible d'identifier et de préparer des projets, (exemple : Initiative Nationale du Développement Humain, programme de coopération Maroc- Unicef 2007/2011...)».

2. Durant la phase d'**identification**, les idées de projets et d'autres actions sont identifiées et sélectionnées en vue d'une étude approfondie. Cela implique une consultation avec les bénéficiaires prévus de chaque action, une analyse des problèmes qu'ils rencontrent et la mise en évidence des options de traitement de ces problèmes. Une décision peut alors être prise sur la pertinence de chaque idée de projet (aussi bien au niveau des bénéficiaires prévus qu'au niveau du cadre de programmation), et sur les idées à approfondir durant la phase de formulation.

« Il s'agit à ce niveau de définir le problème principal auquel on veut s'attaquer et la population cible. Cette phase doit permettre de répondre aux questions : Pourquoi le projet et pour Qui ? Durant cette phase les idées de projets et autres actions sont identifiées et sélectionnées en vue d'une étude approfondie».

3. Durant la phase d'**instruction**, les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projet. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spécification détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité (ses chances de réussite) et la viabilité (sa propension à procurer des bénéfices à long terme aux bénéficiaires) sont évaluées. Sur la base de cette évaluation, une décision est prise quant à l'opportunité d'élaborer une proposition de financement formelle et de solliciter un financement du projet.

« Élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels. C'est l'idée de projet qui est traduite en plan opérationnel».

4. Durant la phase de **financement**, les propositions de projet sont examinées par l'autorité compétente (comité) et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet. Le bailleur de fonds et le pays partenaire conviennent des modalités de mise en œuvre et les actent juridiquement, à savoir qu'ils définissent les conditions de financement et de mise en œuvre du projet dans un document légal.

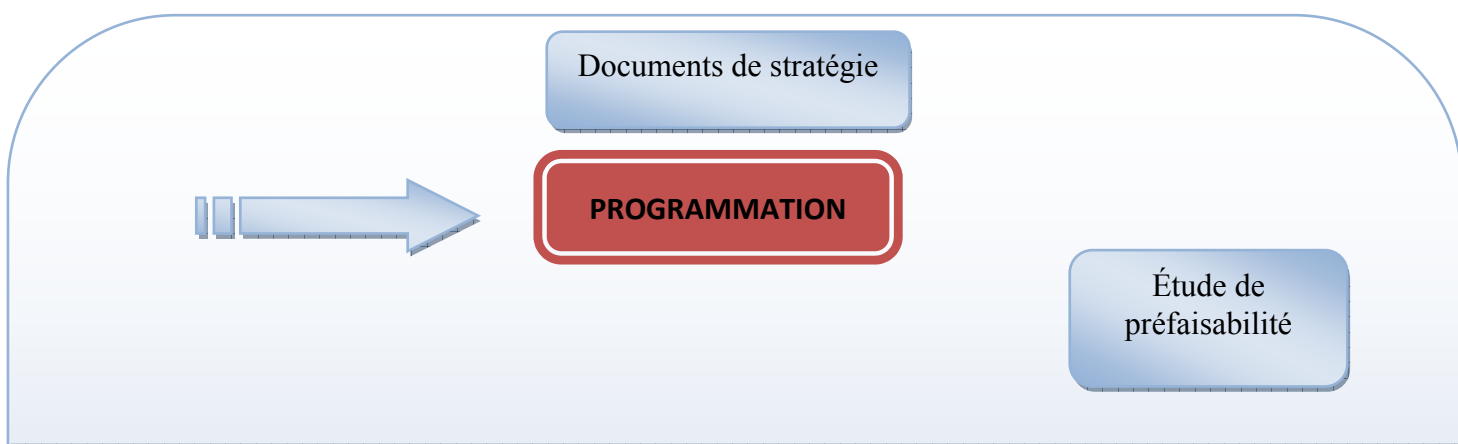
« Les propositions de projets sont examinées par l'autorité compétente (département ministériel, bailleur de fonds national ou international) et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement ».

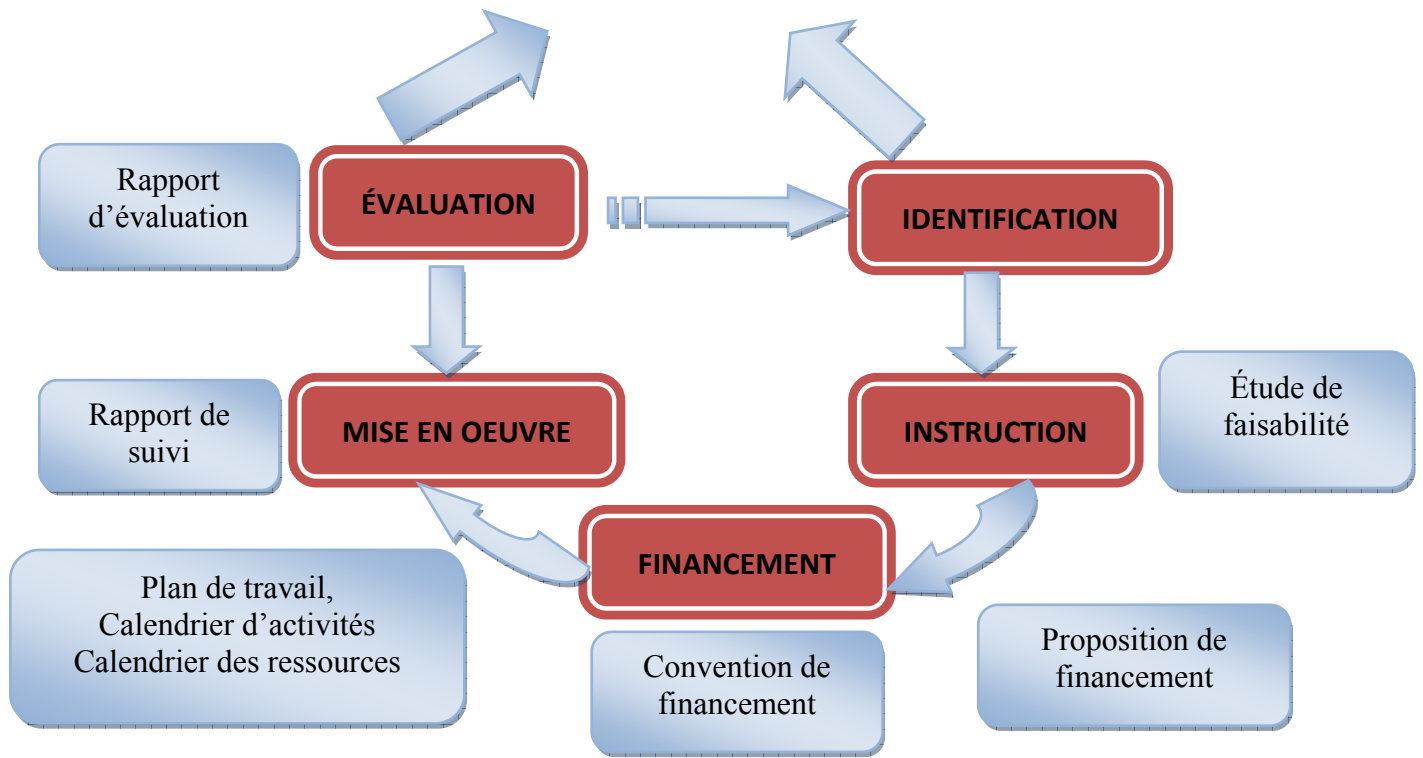
5. Durant la phase de **mise en œuvre**, le projet est lancé et exécuté. C'est à ce niveau que peuvent intervenir les appels d'offres et les attributions de contrats d'assistance technique ou de travaux et de fournitures. Durant la mise en œuvre et en concertation avec les bénéficiaires et les parties prenantes, les gestionnaires du projet évaluent l'avancement effectif par rapport à l'avancement prévu afin de déterminer si le projet est en voie d'atteindre ses objectifs. Si nécessaire, le projet est réorienté sur la bonne voie, ou certains de ses objectifs sont modifiés à la lumière de tout changement important qui aurait pu survenir depuis sa formulation.

« Déroulement du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées orientées vers l'obtention de résultats précis ».

6. Durant la phase d'**évaluation**, le bailleur de fonds et le pays partenaire évaluent le projet pour dresser le bilan des réalisations et tirer les leçons de l'expérience. Les conclusions de l'évaluation servent à améliorer la conception de projets ou programmes à venir. Bien que dans le cours normal du cycle, la phase d'évaluation vienne après celle de la mise en œuvre, il est courant de procéder également à une évaluation à mi-parcours durant la mise en œuvre, pour appliquer les enseignements acquis à ce stade jusqu'au bout du projet.

« Bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires ».





6.5. Succès d'un projet

C'est le degré d'atteinte des objectifs qui détermine le degré des succès de tout projet. Un projet réussi est un projet qui est pertinent, efficace, efficient et viable. De plus, il a un impact de développement fort et positif. Ce sont là les principaux critères d'évaluation des projets. C'est en cherchant les défaillances par rapport à ces critères qu'il devient possible de découvrir les points de faiblesse et d'identifier les bonnes méthodes pour concevoir les projets.

- **La pertinence** : Elle concerne la raison d'être du projet, le lien entre celui-ci et son environnement (économique, social et politique, technologique, culturel...) dans son intégralité. Elle indique si le projet répond à un problème réellement existant et assez important.
- **La faisabilité** : Elle indique si les objectifs du projet proposé peuvent être réellement atteints en tenant compte du contexte, des moyens du projet ainsi que des objectifs prévus dans le plan du projet.
- **La viabilité** : Elle est définie comme la capacité d'un projet de continuer à générer des profits une fois que l'appui extérieur aura cessé. Si un projet est limité dans le temps, ses bénéfices doivent continuer une fois que le projet aura été achevé.
- **L'organisation** : Il est impératif de vérifier, régulièrement, si l'organisation chargée de l'exécution du projet dispose des capacités et ressources nécessaires.

- **L'efficience** : On mesure l'efficience d'un projet par la balance entre le coût des investissements et les profits obtenus. Ainsi, le management est dit efficient s'il parvient à mener le maximum d'activités avec le minimum de moyens.
- **L'efficacité** : Ce concept détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs, en qualité et en quantité.
- **L'impact** : Il s'agit du changement, positif ou négatif, direct ou indirect, prévu ou imprévu, voulu ou pas voulu, produit par la réalisation d'une intervention.

6.6. La planification de projet

La planification consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus. «... Petit Robert... »

Planifier permet :

- De mieux définir les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs.
- De coordonner diverses actions.
- De maîtriser les moyens requis.
- De suivre les activités en cours.
- De fixer des échéances.
- De rendre compte de l'état d'avancement du projet.
- De communiquer entre les différents intervenants

La planification d'un projet consiste concrètement à planifier :

a) Les tâches

- ✓ Définir le but du projet
- ✓ Définir les résultats et les productions
- ✓ Concevoir des indicateurs de qualité
- ✓ Élaborer une stratégie de contrôle et d'évaluation

b) L'organisation

- ✓ Structurer les principales activités
- ✓ Définir les rôles
- ✓ Attribuer et coordonner les tâches
- ✓ Définir un calendrier : étapes et délais

- ✓ Concevoir un système de communication interne

c) Les ressources humaines et leurs interactions

- ✓ Sélectionner les participants et former les équipes
- ✓ Créer une culture de projet avec des valeurs et des règles communes
- ✓ Réfléchir sur le processus de création et l'animation d'une équipe
- ✓ Gérer les conflits

d) La gestion administrative et financière

- ✓ Planifier les ressources et les dépenses
- ✓ Définir les dispositions contractuelles
- ✓ Concevoir un système de suivi de l'activité et des procédures

6.7. La gestion du cycle de projet (GCP)

La GCP se définit comme étant l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion moderne et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés d'envergure du produit ou service, de coût, de délai, de qualité et de satisfaction du client.

C'est un mode d'organisation du travail qui cherche les meilleures conditions pour la réalisation des changements souhaités. La GCP oblige à se concentrer sur les besoins réels des bénéficiaires à travers une évaluation détaillée de la situation et en appliquant la méthode du cadre logique. Les documents de projet sont structurés suivant un format normalisé abordant tous les points pertinents, y compris les hypothèses sur lesquelles repose le projet. La GCP permet donc de :

- Identifier les besoins réels;
- établir des objectifs stratégiques ;
- définir une chaîne de résultats escomptés;
- identifier les hypothèses et les risques sous-jacents;
- choisir les indicateurs de rendement pour mesurer le progrès vers les résultats escomptés.

1.6. Suivi (Monitoring)

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Le suivi des actions est un processus continu de collecte de données et d'analyse de l'évolution de l'exécution de l'action et de son contexte afin de suivre, apprécier et juger l'exécution. Il s'agit :

- Savoir si les activités
 - Sont menées comme convenu
 - Respectent le calendrier fixé
 - Respectent les limites du budget
 - Contribuent bien à l'obtention des résultats attendus ;
- De comprendre les effets imprévus, les causes des retards par rapport au calendrier prévu et des écarts par rapport aux résultats attendus ;
- De prendre en compte les faits nouveaux qui justifieraient de réviser selon des modalités convenues, le plan d'action approuvé ;
- D'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des partenaires locaux restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application du programme approuvé ;
- D'apprécier et de mesurer les performances convenues dans le plan d'action :
 - **L'efficacité** : dans quelle mesure les résultats obtenus par l'action ont-ils contribué à atteindre les objectifs ?
 - **L'efficience** : les résultats obtenus en qualité et quantité par rapport au coût des ressources disponibles utilisées pour les atteindre, sont-ils acceptables
- **Le respect des délais** : le calendrier original est-il respecté ? Les écarts sont-ils expliqués et justifiés ?
- **D'apprécier la qualité du personnel engagé.**

2. Le Cadre logique

L'instrument fondamental de la GCP est le Cadre Logique. C'est un outil d'analyse et de conception des projets qui permet d'intégrer toutes les informations nécessaires pour comprendre et gérer un projet durant toutes ses phases. Présentées de façon explicite et transparente, ces informations sont orientées vers des objectifs et des résultats. C'est un outil qui est utilisé à toutes les étapes du Cycle de Projet.

Le cadre logique est divisé en deux phases:

2.1. La phase d'analyse

Un projet qui répond aux besoins d'un groupe cible doit nécessairement se baser sur une analyse correcte et complète de la situation donnée. L'analyse de la situation suppose d'examiner soigneusement le problème inscrit dans son contexte et tel que perçu par les parties prenantes. Cela passe par une analyse des problèmes, des objectifs et des stratégies à mettre en œuvre. Il est important que les représentants de toutes les principales parties prenantes puissent prendre part à la phase d'analyse.

2.2. La phase de planification

La phase de planification vise à organiser de façon systématique et logique les objectifs, résultats et activités d'un projet afin de s'assurer de sa viabilité. Elle doit intégrer un certain nombre d'hypothèses ainsi que des indicateurs permettant l'évaluation du projet. Un cadre logique orienté vers les résultats décrit le rapport logique qui existe entre les composantes stratégiques d'un projet, les résultats prévus, les indicateurs de rendement, les hypothèses et les risques au niveau conceptuel.

La logique verticale de la matrice met en évidence ce que le projet vise à réaliser, clarifie les relations « causes à effets » et spécifie les principales hypothèses et incertitudes conditionnant le projet.

La logique horizontale, relative à la mesure des effets du projet et des ressources qu'il utilise, précise les caractéristiques des indicateurs de mesures clés et les sources de vérification des mesures prévues.

Le cadre logique une fois complété offre un résumé concis des objectifs du projet, des indicateurs et des sources d'information permettant de mesurer les progrès réalisés et des principaux risques et hypothèses susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation des objectifs. Le cadre logique est alors annexé au plan d'ensemble du projet qui précise les modalités de sa mise en œuvre.

2.3 - Montage de la première colonne du projet

➔ L'objectif spécifique

La première colonne est appelée : « logique de l'intervention ou du projet ». Elle comprend une hiérarchie qui part des activités jusqu'aux objectifs globaux. Pour monter cette colonne, on commence par l'essentiel, l'objectif spécifique du projet.

Les questions-clés pour la construction de l'objectif :

- L'objectif contribue-t-il de manière significative à la finalité?
- L'objectif décrit-il une situation à atteindre (un état futur positif recherché par le projet) et non pas un processus, un souhait, une intention ou une liste d'actions?
- Contient-il les éléments essentiels: population cible (pour qui?), durée (quand?), lieu (où?)
- Est-il réalisable avec les ressources humaines et financières disponibles?
- Apporte-t-il une solution appréciable aux problèmes clés identifiés?
- Son degré de réalisation peut-il être mesuré? Avons-nous défini des indicateurs et des moyens de vérification?

➔ Les objectifs globaux

Les objectifs globaux sont les objectifs auxquels le projet veut contribuer mais qui ne peuvent pas être atteints par le seul projet. Ce sont les objectifs au niveau le plus élevé par rapport à l'objectif spécifique indiquant les changements dans la société auxquels le projet veut contribuer. Ils se réfèrent donc à l'impact que le projet veut produire.

➔ Les résultats intermédiaires

Les résultats intermédiaires sont les résultats ou rendements que le projet doit réaliser comme garantie qu'il atteindra l'objectif spécifique. Il est important d'étudier le lien causal entre le niveau des résultats et l'objectif spécifique. Plus l'analyse de la situation aura été complète, moins il y aura de risque que des facteurs importants soient négligés.

Les questions suivantes vont faciliter la réflexion à ce niveau :

- est-ce que chacun des résultats identifiés est vraiment approprié et nécessaire pour atteindre l'objectif spécifique du projet ?
- est-ce que ces résultats sont suffisants pour garantir réellement que l'objectif spécifique sera atteint ?

Au niveau de la **formulation**, il s'avère plus facile d'exprimer les objectifs et les résultats sous forme d'une phrase entière, avec verbe conjugué (par exemple : « les habitants du village XY ont accès à l'eau potable en quantité et qualité satisfaisantes ». en d'autres termes, on décrit une situation souhaitée, un état à atteindre » qui explique en vue de quoi les activités seront menées. Etant formulé ainsi, on est moins tenté de faire figurer un résumé des activités comme objectif.

➔ Les activités

Les activités sont les actions à mettre en œuvre par le projet pour atteindre les résultats intermédiaires.

Pour les formuler, il faut donc avoir bien :

- Identifié les résultats attendus (RA), la manière de les atteindre, les méthodes à suivre ;
- Distingué les acteurs du projet des personnes extérieures dont le projet attend peut-être un changement de comportement : en effet, il ne s'agit pas de lister ce que des tiers doivent faire.

Les activités doivent être identifiées de façon précise et opérationnelle. Néanmoins en début de projet, une flexibilité suffisante doit être assurée de manière à faciliter la mise en œuvre et l'adaptation aux changements ou aux imprévus et de façon à ne pas s'enfermer dans une option préconçue.

Les activités définissant le contenu opérationnel du projet, c'est d'elles que vont découler les résultats des éventuelles analyses économiques et financières ou des évaluations d'impact. Et ce sont elles qu'il faudra ajuster pour que ces résultats soient aussi favorables que possible.

Les activités se formulent sous forme de verbes à l'infinitif. Au-delà de la convention formelle, il s'agit par-là de marquer la distinction claire entre activités d'une part et RA et objectifs de l'autre, qui sont des **situations**.

Les activités se classent en fonction des RA qui en découlent, même si parfois une même activité peut produire plusieurs résultats. Les RA étant numérotés, les activités le seront de même, par un classement numérique en fonction du RA auquel elles se rapportent.

➔ Identification et appréciation des hypothèses

Les suppositions ou hypothèses sont des faits, des événements, des conditions ou des décisions, importants et opportuns que le projet ne peut ou ne veut pas assumer mais qui devraient être réalisés pour que le projet réussisse. Les hypothèses portent généralement sur :

- le contexte politique, économique et institutionnel ;
- les conditions climatiques, les aléas naturels, les variations de l'environnement ;
- les conditions de marché ;
- la réponse des groupes cibles ou de divers partenaires aux actions et sollicitations du projet.

On identifie les suppositions en fonction de la colonne « logique du projet ». Les questions suivantes peuvent être posées :

- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer l'actuel démarrage des activités ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les activités et leurs résultats ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les résultats et l'objectif spécifique ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent affecter la contribution de l'objectif spécifique aux objectifs globaux ?

➔ Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Un indicateur décrit les variables qui changeront au cours du temps pour chaque objectif en termes effectivement mesurables. En d'autres termes, il décrit ce qu'on veut changer à l'aide du projet et ce qu'on veut qui soit différent après la fin du projet. Le contrôle et la viabilité des objectifs et le système de suivi du projet reposent sur la définition des IOV. Une fois l'indicateur défini, il doit alors être développé pour contenir des informations succinctes de qualité, de quantité et de délai, ces éléments étant souvent désignés par l'abréviation "QQT", ainsi que de la localisation. Exemple:

- Objectif: Etat de santé amélioré
- Sélectionner l'indicateur: Taux de mortalité réduit
- Définir la quantité (combien): ...de X à Y%
- Définir le groupe cible (qui): ...auprès des nouveaux nés...
- Définir la localisation (où): ...dans la commune...
- Définir la période (quand): ...d'ici 2012

NB : Dans le cas de l'objectif spécifique, la quantité et la qualité doivent être définies, plus l'échéance, la localisation et les groupes cibles. Pour ce qui concerne les résultats, la quantification et la qualification seront suffisantes.

➔ La définition des sources de vérification(SMV)

Une fois que les indicateurs ont été définis, les sources de vérification doivent être spécifiées. Celles-ci indiquent où et comment obtenir les informations nécessaires aux indicateurs. Elles définissent le type d'activités nécessaires à la collecte de ces informations, leur mode de présentation ainsi que la périodicité de cette collecte.

→ Moyens et coûts

On entend par moyens les ressources humaines, matérielles et financières requises pour entreprendre les actions programmées et gérer le projet. Afin de fournir une estimation précise des moyens et des coûts que nécessitent un projet, les actions planifiées et les activités d'aide à la gestion devront être précisées de façon suffisamment détaillée. Les moyens sont des investissements nécessaires et suffisants pour mettre en œuvre les activités. C'est leur coût qu'il faut considérer. Certaines des ressources peuvent déjà être utilisées avant le démarrage du projet.

La dernière case de la colonne des indicateurs et la dernière case de la colonne des sources de vérification contiennent respectivement les indications générales sur les moyens et les ressources du projet (les ressources humaines, l'équipement, ...) et le budget correspondant (il faut indiquer la contribution de chaque partenaire).

→ Identifier les moyens à la mise en œuvre des activités

Le projet requiert des moyens physiques, financiers et humains, qu'il faut identifier, caractériser et quantifier, cela dès le départ. L'estimation des moyens est en effet indispensable pour établir le budget, s'assurer qu'ils seront disponibles et que le projet sera donc réalisable. Elle est également nécessaire pour apprécier l'efficacité du projet : vérifier que ses coûts sont raisonnables.

→ Préparation des calendriers des activités et des ressources

Un calendrier d'activité est une méthode de présentation des actions d'un projet, qui met en évidence leur enchaînement logique et tous les liens d'interdépendance entre elles. Il sert aussi de moyen d'identification de la personne qui sera responsable de la mise en œuvre d'une activité.

Une fois le cadre logique complété, il est alors possible de définir avec plus de précision les coûts des intrants et le calendrier des ressources.

3. Formulation du Projet

La formulation du projet consiste à réaliser un document qui regroupe toute l'information nécessaire au décideur pour que celui-ci puisse juger en connaissance de cause de la poursuite du projet. Les étapes à franchir pour formuler d'une fiche projet sont les suivantes :

Description du Projet

- Quel est la problématique à résoudre?
- Qui est concerné?
- Quelles fonctionnalités faut-il assurer?

Environnement du Projet

- Capacité de l'Organisation, des personnes
- Contexte économique, réglementaire, social
- Partenaires et autres organisations concernées
- Risques potentiels, points critiques

Étendue des travaux

- Sous projets et activités à entreprendre
- Éléments en sortie de chaque phase
- Ressources nécessaires accessibles

Présentation

- Présentation résumée du projet (enjeux, difficultés stratégies proposées)
- Recueil des avis, orientations
- Reformulation

LE CADDRE LOGIQUE

INTRODUCTION

Le cadre logique encore appelé matrice du cadre logique, logical framework ou logframe, est un outil important de planification, d'exécution et de suivi-évaluation des projets de développement reconnu par toutes les institutions et tous les spécialistes du développement.

Elle aide à l'élaboration des projets bien conçus en ne couvrant que les éléments essentiels qu'il résume en un tableau ou matrice.

Son objectif principal demeure l'amélioration de la qualité des interventions dans le domaine du développement. Pour ce faire, elle permet d'établir le lien entre les ressources du projet, son objectif global (but), son objectif spécifique ainsi que les résultats escomptés tout en tenant compte des hypothèses, risques ou suppositions qui sont des facteurs externes au projets mais qui peuvent influencer l'échec ou la réussite des actions.

L'élaboration du cadre logique suit une procédure avec des règles bien élaborées qu'on appelle l'approche du cadre logique (ACL) ou logical framework approach (LFA) qu'il ne faudrait pas confondre avec le cadre logique qui, est le produit de cette approche.

Malgré sa popularité et le fait qu'il soit de plus en plus exigé par les bailleurs de fonds, le cadre logique a connu pendant les trois décennies d'application, des critiques de la part de certaines institutions et spécialistes du développement qui l'ont remodelé *pour* l'adapter à leurs exigences. C'est le cas par exemple de la GTZ, de l'UE, de l'ACDI...

II – APPROCHE DU CADRE LOGIQUE

L'approche du cadre logique (ACL) ou logical framework approach (LFA) est souvent confondue à la matrice du cadre logique qui n'est que l'aboutissement de cette approche. Il s'avère alors nécessaire de lever l'équivoque sur ces deux concepts distincts avant de continuer notre étude du cadre logique.

Selon l'UE (2002), les termes « approche du cadre logique » ou « analyse du cadre logique » se réfèrent à la fois aux phases d'analyse et de planification.

Si le cadre logique est un outil, l'ACL est une technique efficace permettant aux parties prenantes d'identifier et d'analyser les problèmes, puis de définir les objectifs à atteindre ainsi que les activités à entreprendre à cet effet. Elle sert aux planificateurs à tester la conception d'une ébauche de projets pour s'assurer de sa pertinence, de sa faisabilité et de sa viabilité. L'ACL aboutit toujours à la réalisation de la matrice du cadre logique.

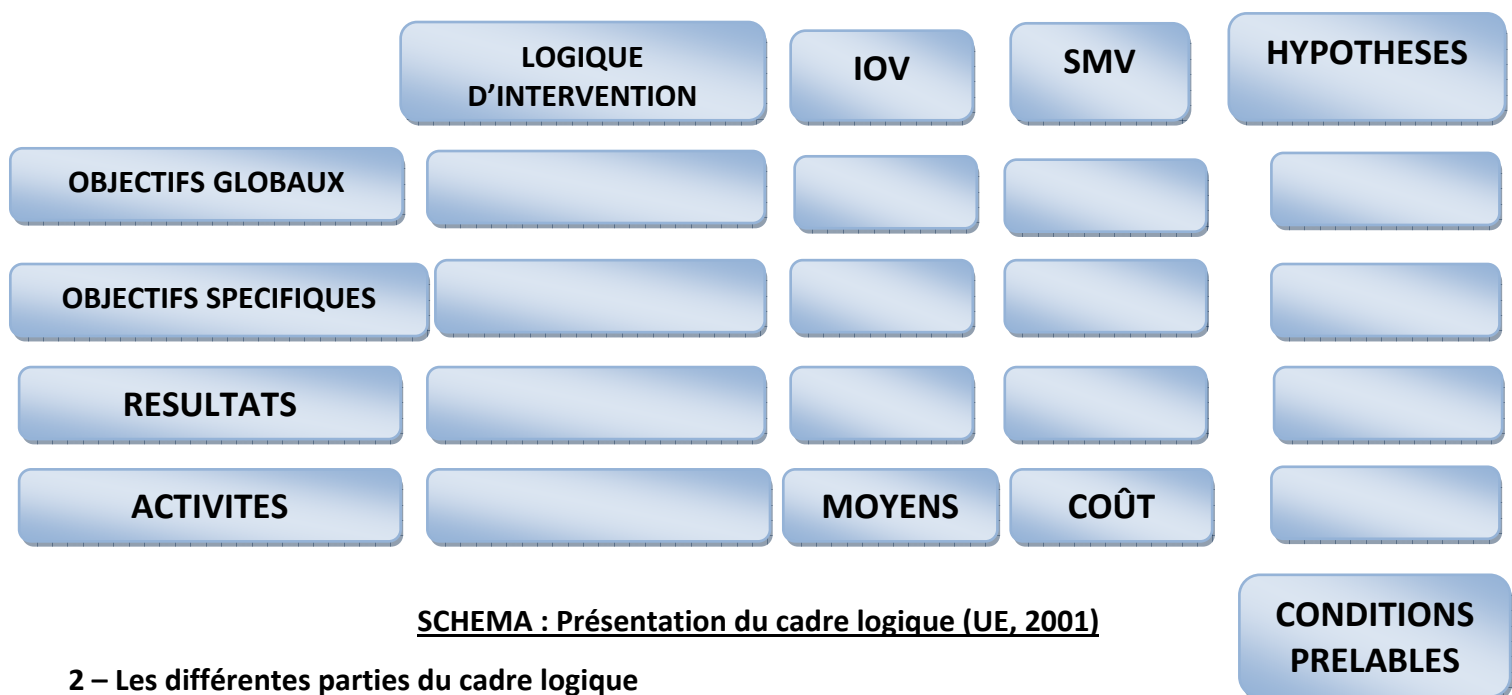
Outre son utilité dans la préparation des programmes et des projets, l'ACL constitue aussi un outil de gestion essentiel pour la mise en œuvre et l'évaluation. Elle sous-tend la préparation des programmes d'action et la mise en place d'un système de suivi durant la mise en œuvre, et offre un cadre d'évaluation (CE, 2001).

III – DESCRIPTION DU CADRE LOGIQUE

1 – présentation du cadre logique

Le cadre logique se présente comme une matrice généralement constituée de quatre rangées et de quatre colonnes. Les rangées correspondent aux différents niveaux des objectifs du projet. Il s'agit respectivement **des activités, des résultats, de l'objectif spécifique** et **des objectifs généraux**. Ils sont supposés avoir un lien logique par lequel l'accomplissement de ce qui est prévu à un niveau donné conduit tout naturellement au niveau suivant.

Quant aux colonnes, la première décrit les niveaux d'objectifs du projet en termes très généraux. La seconde et la troisième précisent comment mesurer le degré de réalisation des objectifs et rechercher des indicateurs à cette fin. La dernière décrit des facteurs externes au projet mais susceptibles d'en influencer le déroulement ; c'est les hypothèses, risques ou supposition. Le schéma suivant donne une idée plus nette de la configuration du cadre.



2 – Les différentes parties du cadre logique

Les quatre colonnes et rangées qui constituent le cadre logique s'organisent comme suite :

2.1 – 1^{ère} Colonne : Logique d'intervention et les quatre niveaux d'objectifs

La première colonne du cadre logique est la logique d'intervention. Elle est composée de quatre rangées (quatre niveaux d'objectif) qui indiquent la stratégie d'intervention de base du projet en définissant :

- Les activités et les moyens physiques et non physiques à mobiliser
- Les résultats à atteindre avec ces activités ;

- Ces résultats mènent à la réalisation de l'objectif spécifique ;
 - L'objectif spécifique contribue à la réalisation des objectifs globaux.
- **Les objectifs globaux** décrivent la perspective dans laquelle l'intervention sera exécutée. D'autres projets contribuent également à la réalisation de cet objectif global.
 - **Les objectifs spécifiques** sont les objectifs à atteindre durant l'intervention.
 - **Les résultats** sont les produits des activités entreprises qui réaliseront ensemble l'objectif spécifique.
 - **Les activités** sont les travaux nécessaires à entreprendre pour atteindre les résultats

2.2 - Les autres colonnes : Les IOV, les SMV et les Hypothèses :

Dans les trois autres colonnes qui constituent le cadre logique, sont représentés respectivement : les IOV (indicateurs objectivement vérifiables), les SMV (sources et moyens de vérification) et les Hypothèses.

2.2.1-Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) :

Ils permettent une description des objectifs et des résultats en termes de qualité, quantité, durée, et localisation possible. L'UE (2001) les définit comme des descripteurs mesurables qui montrent si les objectifs ont été atteints aux trois plus hauts niveaux du cadre logique (c'est-à-dire au niveau des O.G, des O.S et des résultats). Ils servent de point de départ à la mise en place d'un système de suivi approprié. Un bon indicateur doit être spécifique, mesurable, disponible, pertinent et avoir une échéance.

- **Les moyens** qui sont les intrants (ressources humaines, physiques et financières) nécessaires pour exécuter les activités planifiées, occupent la dernière rangée de la colonne des IOV.

2.2.2- Les sources et moyens de vérification (SMV) :

Elles figurent dans la troisième colonne du cadre logique. Elles précisent l'origine (lieu), l'auteur, la régularité et le format sous lequel sont disponibles les informations sur la réalisation des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats traduits en IOV.

- **Les coûts** et sources de financement doivent être placés dans la rangée la plus basse (celle des activités) de la colonne des SMV.

Les moyens et les coûts ne sont donc pas précisés pour les activités dans le cadre logique.

Ils sont souvent identifiés lors de la préparation du calendrier des activités et doivent indiquer la contribution de toutes les parties (groupes cibles, bénéficiaires, bailleurs...).

2.2.3- Les risques et hypothèses :

On définit communément les hypothèses comme étant des facteurs externes au projet mais qui sont susceptibles d'influer de manière significative sur sa réussite. On les appelle hypothèses dans le cadre logique parce que ce sont les risques formulés de façon positive. Elles doivent être identifiées à tous les niveaux, ceux des activités, des résultats et de l'objectif spécifique.

A côté des hypothèses, on a les **hypothèses fatales** qui sont des hypothèses qui sont très importantes pour la réussite du projet mais dont la réalisation apparaît improbable. En cas d'hypothèse fatale, il faut abandonner le projet ou le modifier.

- **Les risques** représentent les facteurs négatifs qui peuvent entraver ou conduire le projet à l'échec. Selon le PCM group (2002), l'analyse des risques a pour but de générer des activités supplémentaires minimisant ou évitant les conséquences des risques identifiés.
- **Les conditions préalables** occupent la dernière rangée de la colonne des hypothèses ; elles regroupent l'ensemble des conditions qui doivent être remplies pour que les activités puissent être engagées.

3 – la logique verticale et horizontale : Parmi les conditions indispensables à la réalisation d'un cadre logique réaliste, figurent les logiques verticales et horizontales. Celles - ci doivent être complètes et correctes.

3.1 - La logique verticale

La logique verticale du cadre logique définit les relations qui doivent exister entre les différents niveaux de la colonne 1 et 4, pour que les objectifs du projet soient atteints. Elle met en évidence les liens de causalité (relation entre les différents niveaux d'objectifs) et précise les hypothèses importantes.

3.2 - La logique horizontale

La logique horizontale veille à ce qu'il y ait une cohérence entre les effets du projet, les ressources qu'il utilise, les caractéristiques des indicateurs de mesure clés et les sources de vérification des mesures prévues.

IV – AVANTAGE DU CADRE LOGIQUE

Au fil des ans, la MCL a été utilisée à des fins diverses, ce qui constitue un témoignage de sa valeur en tant qu'outil de gestion. Les avantages que procure le cadre logique dans la planification et le suivi des projets de développement ne fait plus aucun doute dans le sens où la quasi-totalité des agences et institutions de développement l'ont adopté comme outil de base de leur méthodologie d'intervention.

Parmi les nombreuses raisons qui expliquent cet engouement pour le cadre logique, figurent principalement les points suivants :

- Le cadre logique facilite, simplifie et rend compréhensible, la conception des projets de développement par :

- La hiérarchisation des différents niveaux d'objectifs.
- L'analyse systématique des rapports de causalité entre les différents niveaux d'objectifs. En effet le cadre logique fournit un moyen de vérifier la logique interne de l'avant-projet et de veiller à ce que les activités, les résultats et les objectifs soient liés entre eux.
- Le souci à assurer pendant la phase d'identification la pertinence des idées de projet et à garantir la faisabilité et la viabilité pendant la phase d'instruction (CE, 2002).
- La récapitulation dans un seul document de l'ensemble des informations. Il est en effet une feuille de travail qui résume le schéma de conception du projet, qui autrement serait trop complexe.

- Le cadre logique offre un peu plus de chance aux gestionnaires de projets de réussir leurs actions grâce aux points suivants :

- Il est un véritable moteur de la participation des populations. Gasper (1999) affirme à ce propos que le cadre logique est particulièrement pratique pour les hauts responsables forts occupés, car il leur facilite les échanges de vues entre tous les intervenants d'un projet à condition que ceux-ci soient ouverts à un véritable processus de consultation et de négociation.
- Le cadre logique peut être utile comme outil servant à promouvoir la communication et à renforcer la responsabilité tant au sein des organismes donateurs et des institutions publiques qu'au niveau du projet.
- Il force les planificateurs à identifier les hypothèses et les risques essentiels susceptibles d'affecter la faisabilité du projet.
- Il contribue à améliorer la qualité du suivi et de l'évaluation en contraignant dès le début les planificateurs de spécifier des indicateurs objectivement vérifiables et des moyens de contrôler l'état d'avancement.

- **Le cadre logique organise mieux la mise en œuvre du projet ainsi que le processus de suivi-évaluation à travers les points suivants :**

- La clarification des tâches à entreprendre, les ressources nécessaires ainsi que les différentes responsabilités ;
- La détermination des coûts et des conditions préalables ainsi que les IOV inhérents au projet ;
- La précision des sources d'informations disponibles permettant de vérifier le déroulement de projet ainsi que les effets engendrés sur les populations bénéficiaires.

V – FAIBLESSE DU CADRE LOGIQUE

Le cadre logique bénéficie de plus de trente années d'expérience d'utilisation dans le domaine du développement. Les manuels rédigés à son sujet étalent mieux ses avantages tout en omettant généralement d'évoquer les aléas liés à son utilisation au sein de nombreux organismes.

Pourtant le cadre logique est loin d'être parfait comme outil. Parmi les faiblesses qu'il regorge, nous avons dégagé des faiblesses liées à l'outil lui-même et des faiblesses liées à son utilisation ou à son application.

1 - Les faiblesses liées à la matrice

Les faiblesses liées à la matrice sont celles qui expriment le caractère incomplet de la matrice ou qui contestent le fait qu'il soit perçu comme l'outil providentiel.

- L'UE (2001) constate que le cadre logique aussi bon soit-il, ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite d'un projet dépend de nombreux autres facteurs (cf. SCHEMA N°1), tels que la capacité organisationnelle de l'équipe ou des organismes responsables de la mise en œuvre. Le cadre logique n'est alors n'est qu'un outil pour améliorer la planification et la mise en œuvre ;
- Le Dr EGGER (1998) cité par GASPER (1999) décrit trois points faibles du cadre. Selon lui, au lieu de parler de **cadre logique** on doit plutôt parler de :
 - Cadre sans logique ;
 - Cadre incomplet ;
 - Cadre bloqué.

* **Cadre sans logique** traduit le fait que le cadre logique n'est souvent utilisé que lorsque les donateurs extérieurs l'exigent. Dès lors, la matrice n'est plus une incitation à la réflexion mais un exercice de description qui survole dangereusement la logique interne qui la caractérise.

* **Cadre incomplet** explique le fait que le cadre logique a tendance à devenir trop simple, même pour décrire les conceptions de projets les plus élémentaires. Des aspects importants sont alors négligés d'où son caractère incomplet.

* **Cadre bloqué** met en évidence le fait qu'une fois rempli, le cadre logique tend à être rigide plutôt que souple pour permettre une mise à jour continue en fonction des exigences du projet.

- Le cadre logique ne décrit pas les effets non intentionnels et imprévus comme :

- Les moyens supplémentaires ;
- Les effets pervers du projet.

- Le cadre logique s'avère totalement insuffisant pour des évaluations qui tentent de définir les processus et les effets des projets ;
- Le cadre logique présente très souvent des risques d'encombrement quand il s'agit de récapituler tout le travail dans un seul tableau (généralement en une page). Cela peut engendrer de l'illogisme par suite de simplification excessive ;
- Le cadre logique ne contient pas de calendrier précis.

2 - Les faiblesses liées à l'utilisation du cadre logique

A côté des faiblesses liées à l'outil même du cadre logique, on a des faiblesses liées à l'utilisation et à l'application. Ces faiblesses méthodologiques peuvent se résumer comme suit :

- Selon WALLACE et al. (1997), le remplissage du cadre logique a tendance à se baser sur l'avis des responsables de projet au détriment des opinions des populations cibles et des personnes de proximité (agents de développement, techniciens etc.)
- Le même WALLACE continue en affirmant que les bailleurs optent pour la LFA, non pas par souci d'améliorer les interventions mais pour pallier certaines faiblesses liées à leur méthodologie de travail (comme l'incertitude et la lenteur dans les processus d'évaluation des actions). GASPER (1999) confirme ces faits en précisant qu'il arrive trop souvent que les utilisateurs, du côté des pays bénéficiaires en particulier, n'aient aucune possibilité de s'exprimer à propos des méthodes de planification et d'évaluation jugées bonnes pour eux par les niveaux hiérarchiques supérieurs ou par les donateurs.
- Trop souvent, au stade de la conception du projet, on suit la méthode caricaturale consistant à remplir des cases pour compléter la matrice de cadre logique, ce qui débouche sur un projet mal préparé assorti d'objectifs peu clairs que les parties prenantes ne font pas les leurs (CE, 2001).
- L'un des problèmes principaux qu'a toujours créé le cadre logique est la détermination claire des niveaux d'objectifs. C'est-à-dire le moyen de distinguer les différents niveaux hiérarchiques qui sont les activités, les

résultats, l'objectif spécifique et les objectifs généraux. Ce constat fait du cadre logique un outil difficile à manipuler quand on n'est pas expert ou spécialiste.

A partir des différents points sus cités, on perçoit aisément que le cadre logique, quels que soient ses bénéfices, même s'il est bien compris et bien appliqué avec professionnalisme ne fournit pas de solution miracle pour identifier ou concevoir de bons projets.

VI - COMMENT AMELIORER L'EFFICACITE DU CADRE LOGIQUE ?

Pour réussir son application, le cadre logique doit prendre nécessairement en compte les points suivants:

- Définir les responsabilités et contributions de chaque intervenant ;
- Faire ressortir un calendrier clair et respecter les différentes étapes ;
- Ne pas se remplir mécaniquement mais de façon réfléchie et objective ;
- Doit être dynamique selon les circonstances du projet ;
- Doit ressortir une planification réaliste et une budgétisation claire et transparente ;
- Doit servir d'instrument au dialogue et à la négociation avec les partenaires ;
- L'équipe chargée de l'encadrement des activités doit faire preuve d'une capacité ;
- Tous les points cités doivent être élaborés de façon participative et en concertation avec les différents intervenants.

Il est évident que le cadre logique ne constitue pas un remède infaillible aux difficultés légendaires de planification. Pour cela :

- Il doit être perçu comme une structure d'appui au travail de planification
- Selon GASPER (1999), il pourrait s'accompagner d'une note explicative concernant les points qui ont été exclus et simplifiés parce qu'il ne traite pas de la totalité des aspects importants du projet.
- Le même GASPER prétend que pour lutter contre l'immobilisme et la simplicité excessive qu'à tendance à connaître la matrice, il sera peut être possible de faire en sorte que tous les cadres logiques soient datés et signés par ceux qui les rédigent ou les approuvent.
- La COMMISSION EUROPEENNE, CE (2001) pense que pour être efficace, l'ACL doit être combinée avec d'autres outils d'analyse technique, économique, sociale et environnementale. Le FIDA (2001) soutient ce fait en affirmant que le cadre logique devrait être complété par d'autres outils pour aider utilement les responsables des projets dans la prise de décisions.

Ces différentes remarques sur l'amélioration du cadre logique laisse entrevoir que le processus qui permet d'aboutir au cadre logique est plus utile que le produit lui-même. En effet, les différentes phases qui précèdent la mise au point du cadre servent d'instrument de dialogue et de négociation avec les partenaires.

CONCLUSION

Suite à cette modeste analyse du cadre logique, il est certain qu'il s'est avéré un outil de programmation et de gestion utile pour la simple raison qu'il fait l'unanimité chez la plupart des grandes institutions de développement comme outil providentiel de planification et de suivi évaluation. Elle facilite par ailleurs la communication et engendre ainsi plus de participation en particulier celle de la population cible.

Mais conjointement à ses nombreux avantages, la mise en évidence de ses diverses faiblesses montre à quel point les efforts actuels d'amélioration et d'adaptation de la matrice sont justifiés.

En effet selon les différents experts du développement, il est théoriquement possible de remédier à ces différentes carences en utilisant le format du cadre logique dès les premiers stades du projet et en établissant les liens entre les moyens et la fin, sur la base d'une analyse préalable et systématique des causes et des effets : c'est la phase d'analyse comme l'exigent d'ailleurs le ZOPP et la GCP que nous expliciterons dans les prochaines pages.

SUIVI ET ÉVALUATION

INTRODUCTION

Le suivi et l'évaluation constituent des étapes à part entière de la gestion du cycle du projet. Le suivi est un processus continu pendant la mise en œuvre du projet alors que l'évaluation est menée ponctuellement. Cette dernière peut avoir lieu lorsque le projet est:

- Dans sa phase de validation: c'est alors une évaluation ex-ante;
- En cours: elle est appelée évaluation intermédiaire et peut se situer à mi-parcours ou à la fin d'une phase donnée d'un projet;

- Réalisé: c'est alors une évaluation finale;
- Achevé depuis plusieurs années: c'est dans ce cas une évaluation ex-post.

L'étude de cas qui illustre ces étapes concerne un projet de campagne d'information sur la santé, d'une durée de six ans en deux phases de trois ans chacune. L'évaluation prend place entre les deux phases. Elle est autant une évaluation intermédiaire que finale.

6.1. Intérêt et but du suivi

Le suivi répond à la question «le projet est-il réalisé en conformité avec les résultats et les objectifs visés?». Il doit permettre à toutes les parties prenantes, à tous les niveaux, de s'assurer de la bonne exécution des activités et de rectifier, le cas échéant, certaines situations susceptibles de compromettre l'obtention des résultats escomptés et l'achèvement des objectifs visés. Il est permanent et porte sur les activités, les résultats et la gestion des ressources.

6.2. Objectif du suivi

Le suivi doit permettre aux décideurs et aux bénéficiaires du projet de connaître l'état d'avancement du projet et de prendre les mesures nécessaires pour continuer la mise en œuvre du projet vers la réalisation des objectifs. Le suivi porte, d'une part, sur le processus du projet et, d'autre part, sur l'impact du projet.

Le suivi du processus se concentre sur trois aspects:

- ☐ Les activités: en quoi les contributions physiques, les prestations des structures et l'implication des bénéficiaires permettent la réalisation des activités? Sont-elles adaptées? Faut-il les réorienter?
- ☐ Les résultats: en quoi les effets engendrés par l'emploi de ces contributions correspondent aux résultats escomptés? Sont-ils conformes? Faut-il les réajuster?
- ☐ La gestion: en quoi les ressources financières, humaines et techniques correspondent aux besoins des activités et de résultats du projet? Sont-elles mobilisées en temps utile, suffisantes et adaptées? Faut-il les reconsidérer?

Le suivi de l'impact se concentre sur les progrès accomplis concourant à la réalisation de son but global et sur les changements intervenus, en particulier par rapport aux groupes cibles. La participation de toutes les parties prenantes, notamment des bénéficiaires du projet, au processus de suivi garantit l'intégration du point de vue de la communauté dans le projet, renforce l'engagement de chacun, contribue au développement des compétences et favorise la recherche commune de solutions. Elle est également un excellent moyen pour renforcer la communication entre les différents niveaux d'intervention du projet, par exemple entre les structures administratives et la population.

Le raisonnement pour le suivi suit un certain nombre de questions qui constituent un type de liste de contrôle.

Liste de contrôle pour le suivi d'un projet

À ce stade du projet:

- Les activités se déroulent-elles comme prévu?
- Les résultats obtenus sont-ils conformes à ceux escomptés?
- Comment les bénéficiaires réagissent-ils au projet?
- Est-ce que tous les bénéficiaires visés sont impliqués dans le projet?
- Quelles sont les causes pouvant expliquer les écarts entre les résultats visés et les résultats obtenus?
- Les résultats sont-ils réalistes?
- Des résultats inattendus se sont-ils produits?
- Faut-il procéder à une révision du cadre logique?
- Les hypothèses identifiées dans le cadre logique se sont-elles confirmées?
- Des hypothèses fatales et imprévues se sont-elles présentées?
- De nouveaux risques sont-ils apparus?
- Quel aboutissement peut-on envisager pour le projet?
- Faut-il proposer des actions rectificatives susceptibles d'améliorer la mise en œuvre?

6.3. Intérêt et but de l'évaluation

L'évaluation adopte un point de vue plus large que le suivi car elle met à l'épreuve les hypothèses initiales qui sous-tendent la conception du projet et pose la question «les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints et étaient-ils pertinents?».

Les conclusions et recommandations de chaque type d'évaluation présentent un intérêt particulier. Pour l'évaluation:

- ☐ **Ex-ante:** elles conduisent ou non à la mise en œuvre d'un projet;
- ☐ **Intermédiaire (ou à mi-chemin):** elles permettent de poursuivre le projet avec ou sans réorientation des objectifs et résultats visés ainsi que des activités;
- ☐ **Finale:** elles donnent des éléments pour initier ou non la poursuite du projet ou de projets similaires avec ou sans modifications majeures de la conception du projet;
- ☐ **Ex-post:** elles estiment la durabilité des résultats du projet et apprécient la possibilité ou on de réitérer le projet avec ou non des changements dans les différentes étapes du cycle du projet.

6.4. Objectif de l'évaluation

Une évaluation vise à:

- ☐ Résoudre les problèmes et à tirer des leçons de l'expérience pour améliorer la planification et la mise en œuvre d'activités semblables: évaluation intermédiaire et finale;
- ☐ Dresser le bilan des résultats et à juger la performance: évaluation finale;
- ☐ Mesurer l'impact et la durabilité des résultats: évaluation ex-post et ex-ante.

De manière générale, une évaluation s'attache à examiner:

- ☐ La validité et la justification de la conception et des objectifs du projet concerné;
- ☐ L'efficacité et la pertinence de sa mise en œuvre, y compris l'efficacité de la gestion;
- ☐ Les résultats obtenus, dont leur durabilité et leur rapport coût-efficacité.

Elle étudie les effets et l'impact d'un projet par rapport aux objectifs. Les effets correspondent à l'objectif immédiat et l'impact à l'objectif de développement.

Les évaluations sont en général conduites sous la direction de personnes extérieures à l'équipe chargée de la gestion du projet qui proviennent des ministères concernés, de l'administration centrale, de l'organisme donateur ou de financement. Si des membres de l'organisme chargé de l'exécution du projet y participent, le processus d'évaluation fournit l'occasion de renforcer les capacités institutionnelles. Une équipe interdisciplinaire, comprenant des spécialistes de l'analyse socioéconomique selon le genre, garantit que l'examen du projet sera complet et nuancé. Il est fondamental que les parties prenantes du projet soient associées à l'évaluation, permettant ainsi d'augmenter les chances d'appropriation des conclusions et recommandations.

Une grille de question, constituant une liste de contrôle, permet d'articuler le raisonnement de l'évaluation.

Liste de contrôle pour l'évaluation d'un projet

- ❖ Qu'est ce que le projet visait à réaliser? Le problème était-il correctement identifié?
- ❖ Les objectifs étaient-ils réalistes?
- ❖ Quelles étaient les interactions prévues entre l'objectif du projet et ses résultats?
- ❖ Dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints?
- ❖ Que se serait-il produit en l'absence d'un tel projet?
- ❖ Les objectifs du projet étaient-ils pertinents?
- ❖ Ces objectifs auraient-ils pu être atteints d'une manière différente?
- ❖ Cette alternative aurait-elle été plus appropriée? plus rentable ?
- ❖ Qui étaient les bénéficiaires visés par le projet?
- ❖ De quelle manière devait-il en bénéficier?
- ❖ Le projet a-t-il répondu aux besoins pratiques ou stratégiques de chacun des bénéficiaires?
- ❖ Les hypothèses identifiées dans le cadre logique se sont-elles confirmées?
- ❖ Une hypothèse fatale s'est-elle présentée? De nouveaux risques sont-ils apparus ?
- ❖ Quelles sont les leçons à retirer?

6.5. Modalités d'évaluation et de suivi

Le recueil, l'analyse, l'approfondissement, le traitement comparatif des informations sur le projet, allant de sa préparation jusqu'à son achèvement, en passant par les diverses activités réalisées, sont à la base du suivi et de l'évaluation d'un projet.

Ces informations sont de deux types:

- Les données dites secondaires: il s'agit d'informations qui ne sont pas produites expressément pour l'action de suivi et d'évaluation, mais qui ont un lien direct ou indirect avec le projet et qui sont utiles pour comprendre et apprécier sa justification (but, objectifs), ses investissements (apports), son déroulement (activités), ses résultats (produits). Ces données sont contenues dans les documents de source officielle, tels que le plan de développement du pays ou le plan sectoriel, dans les recherches, comme les études sociologiques et démographiques, les documents de référence du projet, par exemple le document de projet, les rapports d'activité, les analyses de situation, etc.
- Les données dites primaires: il s'agit d'informations qui sont recueillies pour le suivi et l'évaluation du projet auprès de personnes concernées, directement ou indirectement, positivement ou non, par le projet. Ces données sont obtenues par des outils tels que les enquêtes, les entretiens, les réunions, etc.

Les données primaires, bien que l'aspect qualitatif n'y soit pas absent, ont un caractère plus statique et quantitatif: elles reflètent des situations à un moment donné. Les secondes, plus dynamiques, apportent des éclairages qualitatifs. Les unes et les autres sont indispensables.

6.5.1. Collecte et étude des données primaires

Les informations rassemblées lors de l'identification, de la conception du projet et de la validation du projet sont, pour la plupart, pertinentes pour un suivi et une évaluation.

Pour le suivi, on se réfère:

- ☐ Aux activités et résultats du projet inscrits dans le cadre logique en fonction des indicateurs objectivement vérifiables en s'appuyant sur les moyens de vérification indiqués et en examinant la confirmation ou non des hypothèses;
- ☐ Aux plans de travail pour juger le déroulement des activités, notamment celles du chemin critique, leur durée, les interactions entre les activités du projet et les prestations des intervenants;
- ☐ Au budget pour mesurer les dépenses et les revenus du projet;
- ☐ Aux parties prenantes pour apprécier leur participation et les changements obtenus en fonction des modes de participation attendus et des effets escomptés lors de la conception du projet en termes de modifications sur la charge de travail, l'accès aux ressources et aux bénéfices et à leur contrôle.

C'est par l'exercice de suivi, et ensuite de l'évaluation, que se révèle toute l'importance des indicateurs objectivement vérifiables et des moyens de vérification. Dans la mesure où les moyens de vérification sont envisagés dès la conception du projet, il se peut qu'ils aient besoin, au démarrage du projet, et donc de son suivi, d'être réajustés dans leur forme ou complétés pour permettre d'obtenir les informations nécessaires pour vérifier les indicateurs. Par exemple, la forme des comptes rendus réguliers d'activités, des calendriers de travail (formation, réunions, visites), des rapports financiers pourra être affinée. Des fiches de suivi par activité, par groupe concerné ou des tableaux de bord de travail pourront être ajoutés comme outils de suivi.

Cependant, il faut tendre à une conception détaillée et définitive du système de suivi dès la conception du projet pour obtenir régulièrement les informations et données qualitatives et quantitatives sur le déroulement du projet. Le système de suivi fixe les mécanismes de gestion de l'information et de son partage avec les différentes parties prenantes (☐: guide d'application au niveau intermédiaire) et arrête les indicateurs pour générer une information, à des périodes déterminées, sur les résultats obtenus et les performances atteintes.

Pour l'évaluation, l'attention porte sur les mêmes aspects que le suivi avec un regard particulier sur:

- ☐ Les objectifs du projet inscrits dans le cadre logique, dans la même perspective que pour le suivi;

- ☐ La validation sociale et économique pour examiner la convergence des intérêts des parties prenantes avec le projet;
- ☐ L'analyse des coûts et des bénéfices.

Pour interpréter la progression du projet, autant pour le suivi que pour l'évaluation, les données recueillies au début du projet sont cruciales. Elles servent à:

- ☐ Comparer les résultats obtenus aux résultats visés;
- ☐ Repérer des facteurs, qui auraient pu être négligés lors de la conception du projet, expliquant le décalage entre les événements anticipés et les événements survenus;
- ☐ Apprécier les informations collectées pendant la mise en œuvre du projet;
- ☐ Identifier les possibilités d'amélioration et de rectification des activités du projet.

Autant pour le suivi que l'évaluation, l'étude des informations secondaires met en évidence les données manquantes et détermine le type et les sources des données primaires à collecter.

6.5.2. Collecte et étude des données primaires

Alors que les données secondaires se caractérisent essentiellement par les aspects quantitatifs, les données primaires se focalisent plus sur la dimension qualitative illustrant les interactions entre les résultats et les objectifs du projet.

La manière de recueillir des données primaires dépend de la nature du projet, des lacunes repérées et des sources d'informations à consulter. Le processus et les outils de collecte, surtout en terme d'impact du projet, doivent faciliter la participation des parties prenantes à tous les niveaux (guide d'application au niveau terrain). On peut citer comme techniques de recueil d'information: les entretiens (directifs ou semi-directifs) avec des informateurs spécifiques, des groupes cibles, des groupes de contrôle, les réunions, les discussions informelles, les observations participatives, les mini-enquêtes, etc.

L'étude et la collecte des informations secondaires et primaires reposent, autant pour le suivi que pour l'évaluation, sur les questions suivantes:

- Quelles étaient les visées initiales du projet ?
- Quels progrès ont été accomplis à ce jour ?
- Quels facteurs expliquent l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus ?

- Quelles sont les actions correctives à recommander ?

6.5.3. Résultats et recommandations

Les informations recueillies sur le terrain et les données secondaires sont synthétisées et analysées, notamment selon le genre. Le processus se clôt sur l'identification des causes des écarts entre les objectifs escomptés et les résultats obtenus et sur la formulation de recommandations permettant d'améliorer, soit pour la poursuite du projet soit pour des projets similaires, la conception et les résultats du projet. Pour l'exercice d'évaluation, l'ensemble de ces travaux fait alors l'objet d'un rapport où chaque rubrique devra être traitée dans une perspective de genre.

Éléments contenus dans un rapport d'évaluation

I. Résumé exécutif (principales conclusions et recommandations)

II. Antécédents et contexte

III. Analyse du projet

- ❖ Justification
- ❖ Objectifs
- ❖ Conception du projet

IV. Analyse de la mise en œuvre, efficience et gestion

- ❖ Budget et dépenses
- ❖ Activités et produits
- ❖ Appui des structures concernées (gouvernement, agence de coopération, donateur, etc.)
- ❖ Direction et gestion
- ❖ Appui technique et opérationnel (agence d'exécution)

V. Evaluation des résultats et de l'efficacité

- ❖ Effets et impact
- ❖ Durabilité et impact des résultats
- ❖ Résultats
- ❖ Coût-efficacité
- ❖ Facteurs principaux qui ont influé sur les résultats

VI. Conclusions et recommandations

- ❖ Conclusions
- ❖ Recommandations

VII. Leçons apprises

Annexes

- ❖ Termes de référence
- ❖ Liste des sites visités et des personnes rencontrées
- ❖ Liste des documents et autres matériels consultés

RESULTATS : SOLUTIONS ET VISIONS

**PLAN COMMUNAL DE DEVELOPPEMENT
(PCD)**



INTRODUCTION

Le plan communal de développement (PCD) est un document qui, partant des contraintes et potentialités de la commune, précise les axes stratégiques du développement de celle-ci en les déclinant en résultats attendus et projets et/ou actions à entreprendre.

Il est aussi un document de référence et de coordination des actions de développement selon une démarche participative, concertée et partenariale impliquant l'ensemble des acteurs au niveau communale (le conseil communal), les associations de développement, les services de l'état, la population...)

Il est issu d'un processus participatif qui, à partir du diagnostic de la commune, identifie les orientations de développement, définit les actions prioritaires à entreprendre et les ressources à mettre en œuvre pour contribuer à la réalisation des objectifs préétablis.

Ce plan précise également les modalités de mise en œuvre des projets et/ou actions retenus, notamment en terme de montage financier, institutionnel et échéances prévues pour leur réalisation.

Le travail demandé doit aboutir à la rédaction d'un plan d'action pluriannuel comprenant les règles, mesures, projets et actions à mettre en œuvre en matière de développement et d'aménagement local, et présentant les moyens et les fonds à mobiliser pour la concrétisation du projet. Ce travail doit également expliciter les rôles et responsabilités de chacun des partenaires impliqués dans la mise en œuvre de ces projets.

II. LES ÉTAPES A SUIVRE

La rédaction du plan de développement communal s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre du processus de **Planification Stratégique Participative (PSP)** des communes concernée.

Les étapes de collecte de données secondaire ainsi que celui du diagnostic territorial participatif, ont déjà été réalisées.

Il ne s'agit donc pas dans ce document de présenter d'une manière exhaustive toutes les étapes nécessaires pour l'élaboration d'un plan de développement communal. Pour rester pratique, nous nous

sommes concentrés sur les étapes qui restent à réaliser pour permettre la rédaction du plan de développement communal. Ces étapes sont :

2.1. COMPLETER LES DONNEES SUR LA MONOGRAPHIE COMMUNALE

Une monographie a déjà été élaborée lors de la réalisation du diagnostic territorial participatif. Certaines données complémentaires sont nécessaires pour l'élaboration du plan communal de développement. Il s'agit notamment de données sur le milieu physique, les activités économiques, la société civile et les organisations professionnelles ainsi que la gestion communale.

2.2. FAIRE UNE SYNTHESE DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL PARTICIPATIF

Cette partie reprendra les principaux résultats issus du diagnostic.

2.3. DEFINIR LES AXES / ORIENTATIONS STRATEGIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE

Issue des résultats du diagnostic territorial participatif, la stratégie de développement proposée pour la commune peut s'articuler autour de plusieurs axes. Une ambition est de faire de cette commune un espace de qualité et porteur d'avenir.

Trois axes stratégiques majeurs (exemple) :

- 1. Préserver l'environnement et les terroirs;**
- 2. Offrir une meilleure qualité de vie ;**
- 3. Préserver et valoriser le patrimoine culturel local.**

Des objectifs opérationnels :

➔ Préserver l'environnement et les terroirs :

- 1.1 Assurer une meilleure gestion des ressources en eau
- 1.2 Lutter contre la désertification et les effets de la sécheresse

➔ Offrir une meilleure qualité de vie :

- 2.1 Améliorer l'accès aux services et infrastructures de base
- 2.2 Améliorer les revenus des ménages ruraux
- 2.3 Dynamiser la vie sociale et culturelle

➔ Préserver et valoriser le patrimoine culturel local :

- 3.1 Promouvoir le patrimoine bâti et les aspects urbanistiques des ksours

Le contenu des orientations stratégique du développement sera développé en fonction du contenu du plan d'action.

2.4. ÉLABORER LA TRAME DU PLAN D'ACTION

Le diagnostic territorial participatif effectué au niveau des ksours (douars) de la commune permet de mettre en perspective ses principaux problèmes et les enjeux de son développement. Cette lecture croisée des données environnementales, physiques, sociales et économiques doit pouvoir permettre de tracer un horizon et une stratégie pour le développement de son territoire. Nous nous attacherons donc ici à faire ressortir la trame de ce que pourrait être le plan d'action pour le développement du territoire de la commune en reprenant les axes stratégiques et de pistes d'actions pour l'avenir de la région en étude.

Nous présenterons dans ce qui suit les principales actions de référence qu'il convient selon nous de développer dans le cadre du projet de territoire de la commune. Le schéma général de développement devra être complété et finalisé avec la participation de l'ensemble des acteurs du territoire.

Au cours de cette phase, il s'agira en particulier de chiffrer le coût de chaque action arrêtée et d'identifier les opérateurs chargés de leur mise en œuvre ainsi que les partenaires concernés.

Les tableaux présentés ci-après reprennent pour chaque axe stratégiques, les objectifs spécifiques, les résultats attendus et les actions/projets à mettre en place pour atteindre ces résultats.

La liste des projets figurant dans ces tableaux est donnée à titre d'exemple. Il est demandé de reprendre la liste finale des projets retenus. Autrement dit, la liste des projets prioritaires retenus après la réalisation du diagnostic participatif et validée lors d'une réunion à organiser avec le CLDH. Une fiche projet est élaborée pour chaque projet/action retenu.

Les tableaux ci-dessous seront ainsi complétés sur la base des informations des fiches projets. Ils constituent en quelque sorte une synthèse par résultat, objectif et axe.

A noter que les résultats attendus seront ajustés, pour chaque commune, en fonction de la liste finale des projets retenus.

Axe 1 - Préserver l'environnement et les terroirs

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

RESULTATS ATTENDUS	PROJETS / ACTIONS	OPERATEUR	PARTENAIRES	COÛT
RESULTAT 1				
RESULTAT 2				

OBJECTIF SPECIFIQUE 2

RESULTATS ATTENDUS	PROJETS / ACTIONS	OPERATEUR	PARTENAIRES	COÛT
RESULTAT 1				
RESULTAT 2				

Axe 2. Offrir une meilleure qualité de vie

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

RESULTATS ATTENDUS	PROJETS / ACTIONS	OPERATEUR	PARTENAIRES	COÛT
--------------------	-------------------	-----------	-------------	------

RESULTAT 1				
RESULTAT 2				

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :

RESULTATS ATTENDUS	PROJETS / ACTIONS	OPERATEUR	PARTENAIRES	COÛT
RESULTAT 1				
RESULTAT 2				

Axe 3. Préserver et valoriser le patrimoine culturel local

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

RESULTATS ATTENDUS	PROJETS / ACTIONS	OPERATEUR	PARTENAIRES	COÛT
RESULTAT 1				
RESULTAT 2				

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :

RESULTATS ATTENDUS	PROJETS / ACTIONS	OPERATEUR	PARTENAIRES	COÛT
RESULTAT 1				
RESULTAT 2				

(Source : PGL – USAID – Errachidia)

2.5. ÉLABORER LE PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ

Un plan d'action n'est pas complet si les projets qui le composent ne sont pas présentés d'une manière explicite. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de compléter pour chaque projet les informations suivantes : acteurs impliqués, principales étapes de réalisation, localisation (ksar), estimation du coût, financement du projet et l'échéance pour la réalisation.

Notez également, que la classification des projets par objectif et/ou secteur facilitera le travail de collecte d'information pour compléter les fiches projet, sachant que d'une manière générale, les projets classés sous le même objectif et/ou résultat attendus, sont du domaine de la compétence du même service extérieur.

1 - Préserver l'environnement et les terroirs :

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

RESULTAT ATTENDU 1						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						
RESULTAT ATTENDU 2						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :

RESULTAT ATTENDU 1						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES

ACTION1						
ACTION2						
RESULTAT ATTENDU 2						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						

2- Offrir une meilleure qualité de vie

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

RESULTAT ATTENDU 1						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						
RESULTAT ATTENDU 2						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :

RESULTAT ATTENDU 1						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						
RESULTAT ATTENDU 2						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						

3- Préserver et valoriser le patrimoine culturel local

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

RESULTAT ATTENDU 1						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						
RESULTAT ATTENDU 2						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :

RESULTAT ATTENDU 1						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES

ACTION1						
ACTION2						
RESULTAT ATTENDU 2						
PROJET / ACTION	ACTEURS IMPLIQUES	ETAPES	LOCALISATION	ESTIMATION (DH)	FINANCEMENT	ECHEANCES
ACTION1						
ACTION2						

(Source : PGL – USAID – Errachidia)

2.6. DEFINIR LES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Cette partie concernera toutes les mesures à prendre pour la mise en œuvre du plan de développement. Elles peuvent être :

- Administrative et organisationnelles ;
- Budgétaire et fiscales ;
- Pour la mobilisation des ressources et de partenaires ;
- Définissant le rôle des différents acteurs impliqués
- Définissant les moyens et modalités pour le suivi et l'évaluation.

2.7. ÉLABORER LE TABLEAU DE BORD FINAL

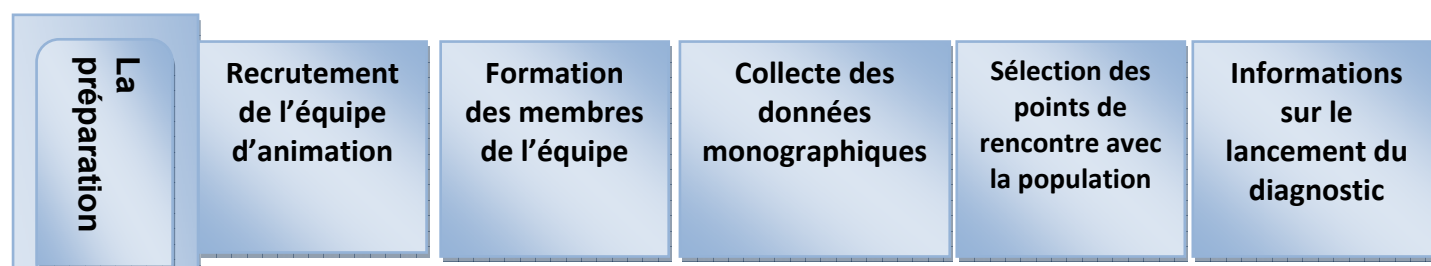
Le tableau de bord regroupera toutes les informations essentielles concernant les projets dans un tableau unique qui sera en quelque sorte la synthèse du plan de développement.

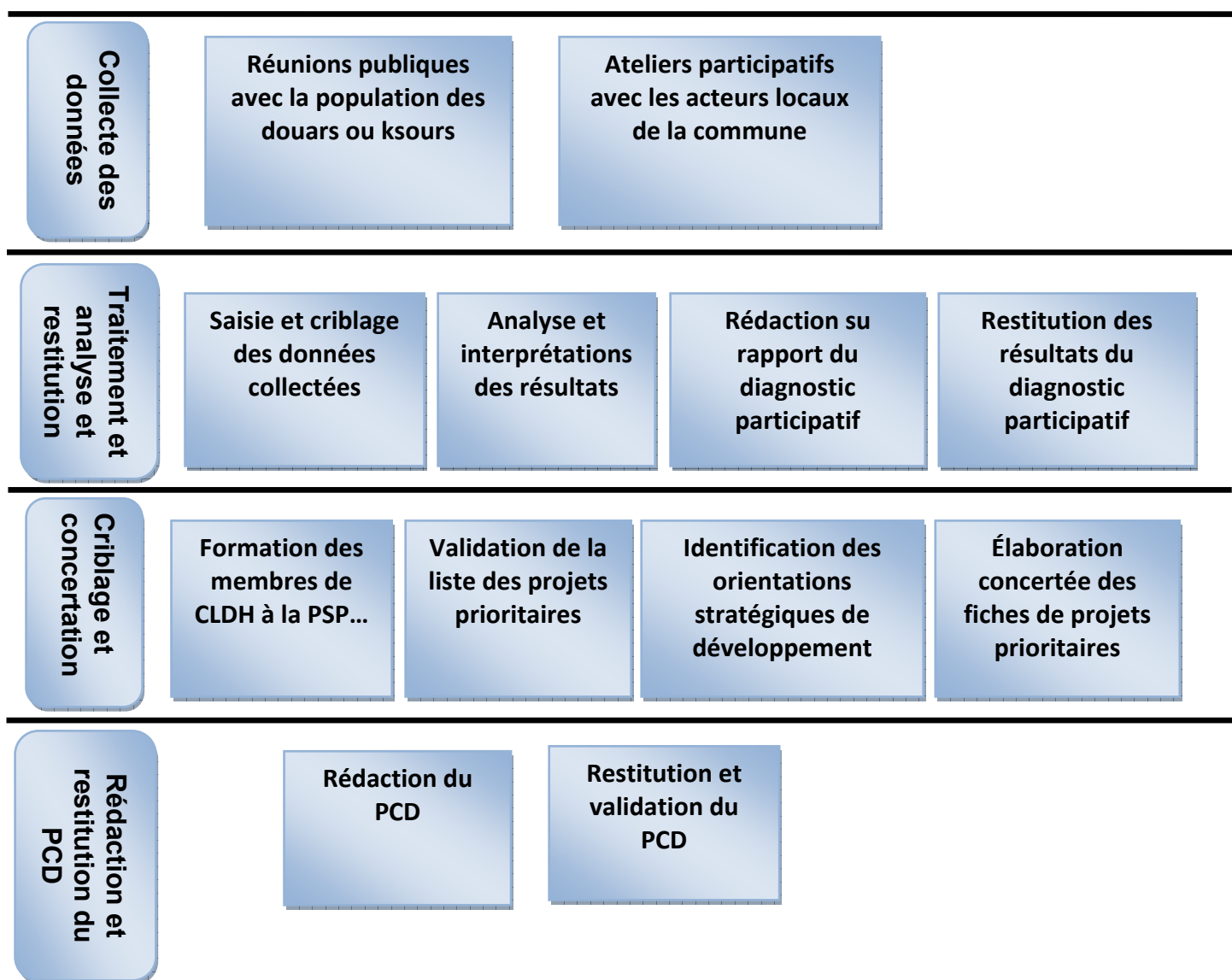
Méthodologie d'élaboration du P.C.D.

La réalisation d'un diagnostic territorial permet d'analyser et de comprendre les structures et caractéristiques physiques, économiques et sociaux qui conditionnent l'organisation et la gestion d'un territoire, tout en identifiant ses enjeux et ses évolutions possibles. La connaissance approfondie d'un territoire et de ses dynamiques est donc préalable à toute action de développement.

L'élaboration du Plan de Développement Communal de la Commune Rurale d'Aoufous a associé des partenaires et acteurs de différentes sphères. Elle a constitué une occasion pour mener un travail consistant d'enquêtes, de collecte et d'analyse de données concernant la commune. Ceci a permis de qualifier progressivement le territoire en identifiant ses ressources, ses forces et ses faiblesses.

La réalisation du Plan de Développement Communal s'est effectuée en cinq phases, comme le montre la figure suivante :





Source : PGL – USAID - ERRACHIDIA

BONNE GOUVERNANCE

DEFINITION

Gouvernance vient du verbe **gouverner**, **diriger**. Il a pour synonyme gérer, c'est-à-dire : administrer, s'occuper de quelqu'un ou quelque chose de manière suivie et attentive. Gérer, terme au sens élargi, il s'applique aussi bien au fait de diriger une administration, une banque mais aussi une exploitation agricole.

La « Bonne Gouvernance », une nécessité visant à rechercher l'efficacité.

La Gouvernance n'est synonyme de « **gestion** » ou « **management** » des affaires publiques, C'est plutôt l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative pour gérer les affaires de la nation à tous les niveaux.

Elle inclut les mécanismes, institutions par le biais desquels les citoyens et groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits, et s'acquittent de leurs obligations.

« La bonne gouvernance », c'est le fonctionnement harmonieux de l'ensemble des systèmes de gestion (politique, économique et social).

Ses objectifs

La bonne gouvernance est un des moyens pour atteindre le « Développement Humain Durable » (DHD).

Consolider des pratiques de bonne gouvernance fondée sur l'affermissement de l'état de droit, l'amélioration de la gestion des affaires du pays, l'efficacité du mode de gestion des finances publiques et le développement de secteur privé dans un environnement motivant.

Ses piliers

1. L'obligation de rendre compte

Les administrations publiques devront être capables de montrer en quoi leur action et leurs décisions sont conformes à des objectifs précis et convenus.

2. La transparence

L'action, la décision et la prise de décision des administrations publiques devront ouvertes à l'examen des autres secteurs de l'administration, du parlement, de la société civile et parfois d'institutions et d'autorité extérieurs.

3. L'efficacité et l'efficacités

Les administrations publiques devront s'attacher à une production de qualité, notamment dans les services rendus aux citoyens, et veiller de ce que leurs prestations de part de leur efficacité répondent à l'intention des responsables à l'action publique.

4. La réceptivité

Les autorités publiques devront disposer des moyens et de flexibilité voulue pour répondre rapidement à l'évolution de la société, ils doivent tenir compte des attentes de la société civile lorsqu'elles définissent l'intérêt général et elles devront être prêtes à faire l'examen critique du rôle de l'état.

5. La prospective

Les autorités publiques devront d'anticiper les problèmes qui se posent à partir des données disponibles et des tendances observées, ainsi que d'élaborer des politiques qui tiennent compte de l'évolution des coûts et des changements prévisibles (démographiques, économiques, environnementaux, par exemple).

6. La primauté de droit

Les autorités publiques doivent faire appliquer les lois, la réglementation et les codes et toute égalité et transparence.

Ses groupes

La gouvernance ne peut pas être l'apanage de l'État : en réalité, elle doit être l'affaire aussi bien de l'État, de la société civile que du secteur privé.

- ☐ **ÉTAT** : créer un environnement politique, économique et social qui puisse protéger les couches les plus défavorables de la population en leur donnant les opportunités nécessaires pour leur insertion sociale, économique et politique. Ce qui suppose l'existence d'un gouvernement décentralisateur et démocratique, d'un organe législatif dont les membres sont librement élus.
- ☐ **SECTEUR PRIVE** : créer de l'emploi pour permettre à tout un chacun de vivre décemment. Cela suppose l'existence d'un cadre transparent et incitatif dans lequel pourrait bien prospérer le secteur privé ; cela suppose également l'existence d'un marché, condition sine qua non du développement du secteur privé.
- ☐ **SOCIÉTÉ CIVILE** : contrôler le pouvoir aussi bien du secteur public que du secteur privé ; mais elle peut également contribuer, voire même, renforcer ces 2 entités ; par exemple, aider dans l'allocation équitable des bénéfices de la croissance économique, canaliser la participation de la population dans les activités économiques et sociales tout en exerçant des influences sur les politiques publiques.

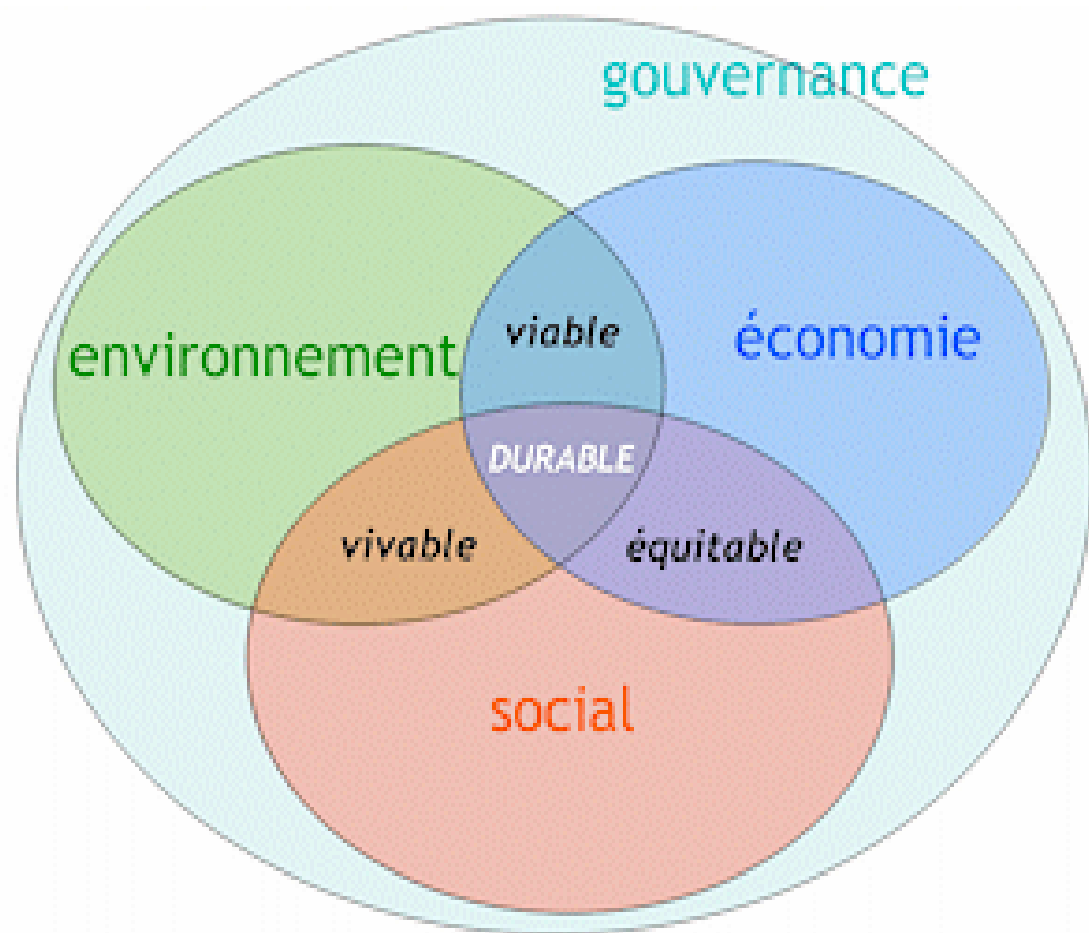
Ses principes

1. Le devoir pour les responsables de rendre compte de leurs actes et de leur gestion, dans un souci de « transparence totale » et non « d'opacité ».
2. Le développement de capacité d'une presse libre et professionnelle pour éviter les entraves à l'épanouissement du « quatrième pouvoir » et autre procès en diffamation.
3. La reconnaissance d'une opposition se positionnant en tant que telle et se démarquant autour de lignes politiques claires.
4. L'intégration d'institutions locales ainsi que les ONG et la société civile dans leurs domaines respectifs, dans le processus de mise en œuvre et de fonctionnement de la décentralisation tant au niveau des prises de décisions que des gestions.

Ses caractéristiques

- **Participative**
- **Durable**
- **Légitime**
- **Transparente**

“Bref, la mise en place de la bonne gouvernance suppose avant tout le renforcement des capacités ! ”



HYPOTHÈSES ET RISQUES :

MENACES

- Chute des envois de fonds de l'étranger
- Montée du chômage
- Réduction de l'aide et des investissements
- Hausse du crime entre les jeunes surtout
- Immigration forcée

Changements climatiques

- Baisse de la production agricole : l'expatriation, la faim, troubles, exode rural,....
- Exposition accrue aux catastrophes naturelles liées au climat
- Incidence accrue des maladies des climats chauds
- Conséquence aggravée des maladies non connues
- Immigration forcée

Alimentation/Energie

- Risque de malnutrition massive
- Risque de trouble civils et émeutes
- Hausse de prix et cherté de la vie
- Hausse du taux annuel d'immigration clandestine
- Déscolarisation des enfants : contrainte d'abandonner leurs classes pour travailler

INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

LES INDICATEURS DE VERIFICATION

L'INDICE DE DEVELOPPEMENT HUMAIN (IDH)

L'IDH est un indice statistique composite créé par le programmes des nations unies pour le développement (PNUD) en 1990, qui permet d'évaluer le niveau de développement humain des pays du monde.

Son principe :

L'IDH est un indice composite, sans unité, compris entre 0 (exécration) et 1 (excellent), calculé par la moyenne de trois indices quantifiant respectivement :

- 1. La santé / longévité** (mesurées par l'espérance de vie à la naissance), qui permet de mesurer indirectement la satisfaction des besoins matériels essentiels tels que l'accès à une alimentation saine, à l'eau potable, à un logement décent, à une bonne hygiène et aux soins médicaux ;
- 2. Le savoir ou niveau d'éducation** : il est mesuré par le taux d'alphabétisation des adultes (pourcentage des 15 ans et plus sachant écrire et comprendre aisément un texte court et simple) et le taux brut de scolarisation (mesure combinée des taux pour le primaire, le secondaire et le supérieur). Il traduit la satisfaction des besoins immatériels tels que la capacité à participer aux prises des décisions sur le lieu de travail ou dans la société ;
- 3. Le niveau de vie** (logarithme de produit brut par habitant en parité de pouvoir d'achat), afin d'englober les éléments de la qualité de vie qui ne sont pas décrits par les deux premiers indices tels que la mobilité ou l'accès à la culture.

SDH (Indicateur Sexospécifique de DH)

Idem que paramètres d'IDH mais prise en compte des disparités sociologiques entre les hommes et les femmes.

IPF (Indicateur de Participation des Femmes)

La participation et le pouvoir économiques, la participation et le pouvoir politiques, le contrôle des ressources économiques.

IPC (Indicateur de Pénurie de Capacité)

La capacité de vivre en bonne santé avec une bonne alimentation suffisante, capacité de procréer dans de bonnes conditions de sécurité et de santé, capacité de lire et écrire et de pouvoir s'instruire.

IPH (Indicateur de Pauvreté Humaine)

Les manques en longévité, instruction et conditions de vie décentes.

LES SOURCES DE VERIFICATION

Les sources de vérification peuvent être :

- Des rapports annuels ou mi-annuels ou trimestriels des organisations ou agences gouvernementales ou non gouvernementales, locales, régionales, nationales ou internationales;
- Des résultats des études ou recherches ;
- Des résultats des enquêtes ou sondages ;
- Etc.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Bien avant de mettre un terme au présent travail, il nous paraît convenable de faire un briefing des objectifs et des intentions qui ont animé le déroulement de ce manuel. Ce dernier consiste à étudier puis à comprendre les différents outils et les différentes méthodes participatives qui interviennent dans le domaine du développement.

Cette étude s'est fixée pour objectif d'aboutir à l'élaboration d'un manuel regroupant les outils et les méthodes participatives dans l'objectif global de faire comprendre le dynamisme du cycle des projets de développement humain durable.

Pour arriver à nos fins, nous avons choisi pour une démarche méthodologique axée sur une recherche bibliographique afin de déceler et de comprendre leurs méthodes de travail respective.

Les résultats obtenus sont principalement de deux ordres. Nous avons pu élaborer dans un premier temps un manuel regroupant 14 méthodes et approches de gestions participatives des projets de développement humain durable. Chacune de ces méthodes fut décrites comparativement aux autres à travers son contexte, ces forces et ses faiblesses.

Outre les résultats obtenus, plusieurs enseignements importants se sont dégagés de notre étude. La première leçon tirée exprime la complexité de ressortir les différences qui existent entre les 14 méthodes participatives étudiées. En effets, ces dernières se ressemblent énormément entre elles (elles sont issues des unes des autres) et très peu de différences les caractérisent.

La seconde leçon reçu, nous apprend que le nombre de méthodes participatives disponibles est tellement élevé qu'il est pratiquement impossible de les étudier toutes. Nous nous sommes focalisés sur les méthodes les plus célèbres comme le cadre logique, la MARP, la PPO etc.

Mais d'une façon générale, nous nous sommes efforcés durant toute notre démarche, d'apporter le plus objectivement possible, des réponses aux sous-questions qui ont constitué le fondement de notre problème de recherche.

Les efforts considérables consentis dans ce sens, nous envoie à conclure avec insistance qu'en matière de développement, il n'existe pas de recette infaillible contre tous les maux dont souffre le système de management des projets de développement ; aucune méthode ne constitue une panacée face aux difficultés complexes que connaissent les gestionnaires de projets de développement. Mais il reste possible d'influer sur le système pour l'améliorer. La partie du travail qui va suivre, exprime les recommandations que nous avons formulées pour apporter notre contribution à la volonté d'améliorer les méthodes de travail que l'on a davantage tendance à orienter vers la réalisation de résultats.

Pour finir, nous désirons rassembler les derniers mots pour souhaiter vivement que le présent travail soit l'amorce d'une série d'étude similaire sur les méthodes participatives ainsi que sur le système de financement et de gestion des projets de développement dans le cadre de la coopération. Le dynamisme du système d'aide au développement nécessite qu'on s'y intéresse davantage afin de pallier les imperfections qui lui sont inhérentes.

Nous vivons dans un monde, où il faut de plus en plus compter avec l'ascendance de nouveaux concepts comme la mondialisation qui fait naître de nouveaux défis dans tous les secteurs socioéconomiques. Comment influencera-t-elle le système d'aide au développement ? Améliorera-t-elle les choses ? Comment ? Ces incertitudes persistantes nous envoient à nous poser la question à savoir : « quels sont les défis que les méthodes participatives de gestion de projet seront appelées à affronter dans le contexte de la mondialisation ? »

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- * **Mr. YODA BLAISE** - Montage et gestion participative des projets de développement : outils et méthodes, Mémoire de 3^{ème} cycle en agronomie, Ecole d'agriculture de Meknès – Maroc – 2004.
- * **NATIONS UNIES** – Objectifs millénaire de développement, Rapport 2009 – USA – 2009.
- * **Programme des nations unies pour le développement (PNUD)** – Rapport annuel 2009 – 2009.
- * **Mr. Rado Toliara, AIDE ET ACTION, Mada** - Bonne gouvernance - 2004.
- * **Programme des nations unies pour le développement (PNUD), Dr. Moïse MODANDI WA-KOMBA, Consultant** - Exposé sur le concept de bonne gouvernance.
- * **Dr. Bernd STEINHAEUER-BURKART, écologiste et chef d'équipe et Mr Slimane AZIKI, Directeur du Bureau d'Etude ECO-Maghreb (ECOG-Agadir) ; GTZ, Eco consult et le ministère d'agriculture pêche maritimes,** Plan cadre de gestion de la Réserve de Biosphère des Oasis du Sud Marocain (RBOSM), Rapport Principal, Résumé – 2008.
- * **Références de l'initiative nationale de développement humain** - 2006, 2007, 2008 et 2009.
- * **USAID – Maroc**, Plan de développement communal (province d'Errachidia), projet de gouvernance locale au Maroc (PGL) – 2007.
- * **COMMISSION EUROPEENNE, EUROPEAID Office de Coopération, Affaires Générales, évaluation,** Gestion du cycle de projet, guide récapitulatif des formations - 2001.
- * **Dr, Aïcha Khidani, FORMATION EN MONTAGE DE PROJETS SENSIBLES AU GENRE**, Projet « Promotion des Droits Humains des Femmes et de leur Rôle dans le Processus de Justice Transitionnelle au Maroc», UNIFEM, CCDH, RADOSE - 2009
- * **Dr, SLIMANE AZIKI, chercheur, Ministère de l'aménagement de territoire nationale et l'eau et l'environnement, Inspection régionale de la région Souss – Massa - Draa** – Guide pratique dans le domaine de l'approche participative et la planification participative – 2009

- * **Ministère du développement social de la famille et de la solidarité, Secrétariat d'Etat chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées, Entraide nationale et L'agence de développement social** – Gestion du développement local, module 1 – 2006.
- * **Mr. MOHAMED BOUKHARI, INDH** – Guide approche participative et approche genre – 2005.
- * **Mr. DRISS NAAZA, ORMVAT, INDH** – Approche participative – 2007.
- * **FONDS POUR LA PROMOTION DES ETUDES PREALABLES, ETUDES TRANSVERSALES, EVALUATIONS (F3E)** – Le suivi d'un projet de développement démarche, dispositif, indicateurs – 2002.
- * **Mr. LARBI RGARBI, Mr. LEKBIR OUHAJJOU, Mr. MADANI EL MOUNTASSER, Mr. EL HASSANE EL MAHADAD, RTI pour DGCL – USAID**, Formation des animateurs de développement locale, module de diagnostic communal participatif, planification stratégique participative (PSP), MARP. 2003.
- * **Mr. Mustapha El Madkouri et Abderazzak Lakjaa, SAPAN, ADS** – Formation sur l'approche participative – 2003.
- * **OFFICE REGIONALE DE MISE EN VALEUR AGRICOLE DE TAFILALET à Errachidia** – depuis 2003.
- * **PROVINCE D'ERRACHIDIA** - depuis 2003.
- * **Université My Ismail, Association des populations des montagnes du Monde, section Maroc** – Séminaire : Quelle stratégie de développement pour les zones de montagne marocaines : cas de l'Anti-Atlas Oriental et de la Région du Sud Est – 2008.
- * **Mr. Mohamed Messouli et Mr. Mohamed Yacoubi-khebiza, CDRT, Université Cadi Ayyad, Marrakech** – WORKSHOP ON CLIMATE CHANGE AN ADAPTATION IN THE MAGHREB (CCAM), THRESHOLDES AND LIMITS TO ADAPTATION – 2008.
- * **Mr. Mohamed Yacoubi-khebiza et Mr. Mohamed Messouli, CDRT, Université Cadi Ayyad, Marrakech** – 2007, 2008 et 2009.
- * **ABDELKADER KRIMOU, Délégation de l'aménagement de territoire à Errachidia**, depuis 2005.
- * **Mr. Saddik Lahrach, Collectif associatif pour l'observation des élections** – Formation des observateurs des élections législatives de 7 / 09 / 2007 – 2007.

- * **Mr. DRISS BOUISSEF, Associations ACAM et APIP de Barcelone (Espagne)** – Séminaire : Développement locale et lutte contre la pauvreté – 2007.
- * **MOHAMED EDDOUKS, Faculté Polydisciplinaire à Errachidia** – 2008 et 2009.
- * **Faculté des sciences et Techniques à Errachidia** – depuis 1995.
- * **Abdallah souhir, Abdallah haddioui, RADOSE- Errachidia** – 2006, 2007, 2008 et 2009.
- * **Association de troisième millénaire de développement de l'action sociale, ATMDAS – Errachidia** – 2008 et 2009.

ANNEXE

FICHE PROJET

1. INTITULE DU PROJET :		
2. LOCALISATION :	3. SECTEUR D'INTERVENTION :	
4. JUSTIFICATION DU PROJET :		
5. OBJECTIFS DU PROJET :		
6. DESCRIPTION DU PROJET :		
7. ECHEANCE DE REALISATION :		
8. MONTAGE INSTITUTIONNEL ET FINANCIER :		
8.1. MAITRE D'OUVRAGE :	8.2. MAITRE D'OEUVRE :	
8.3 ACTEURS IMPLIQUES :	8.4 ROLE(S)	
Acteur 1		
Acteur 2		
Acteur 3		
Acteur n		
9. MODE DE FINANCEMENT :		
ACTIVITE	MONTANT (DHS)	PART (%)
Commune (ressources propres)		
Partenaire 1		
Partenaire 2		
Partenaire 3		
Partenaire n		
Financement à rechercher		
Total		

Source : PGL – USAID- Errachidia

Exemple d'un draft de projet

- ☐ Profil du projet et du postulant
- ☐ Résumé du projet
- ☐ Exposé de la situation / Problématique
- ☐ Description du projet
- ☐ Objectif global
- ☐ Objectifs spécifiques
- ☐ Résultats escomptés / Attendus.
- ☐ Activités prévues
- ☐ Indicateurs
- ☐ Plan d'action
- ☐ Partenaires
- ☐ Suivi du projet
- ☐ Faisabilité et durabilité du projet
- ☐ Evaluation du projet
- ☐ Budget du projet (partenaires)

Définition des indicateurs de projets de développement