



Guide de formation :

# Conception de projets: Développement du concept et analyse des besoins

**Expert International :**

Javier Schunk

**Expert National :**

Karam Abi yazbeck

Beyrouth, février 2009



## Table des matières

Projet, programme et processus: .....	3
Projet: .....	3
Programme: .....	3
Processus: .....	3
L'étude de faisabilité: .....	3
Les "5T": .....	3
Les paramètres de base : .....	4
L'analyse d'un contexte: .....	5
Les données secondaires: .....	6
La technique GIS (Geographical Information System): .....	8
L'analyse d'un "système": .....	10
La méthode SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats): .....	10
Le "besoin": .....	11
Le stakeholders analysis: .....	12
La méthode MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative): .....	14
La méthode RAF (Recherche-Action-Formation): .....	15
La stratégie: .....	16
La tactique:.....	16
La méthode ZOPP (ZielOrientierte Projektplanung): .....	17
L'arbre à problèmes: .....	17
L'existence possible des solutions absentes:.....	18
L'arbre à objectifs: .....	18
L'intégration des facteurs (clusters): .....	19
La définition de la stratégie spécifique: .....	20
La définition de la tactique: .....	20
La technique du "Targeting": .....	20
Les "ratios" du Targeting: .....	21
Bibliographie et sitographie utile: .....	22

© **Copyright** : Le contenu de ce manuel a été pris du livre « Il progetto prima del progetto. Tattiche e strategie applicate all'aiuto allo sviluppo », de Javier Schunk, édité par l'Harmattan Italia en octobre 2001, qui possède le droits d'auteur. Des parties spécifiques de cette publication peuvent être reproduites seulement en citant source et auteur.

Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité d'émérgences et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne et du Bureau Du Ministre D'Etat Pour La Réforme Administrative

## **Projet, programme et processus:**

### **Projet:**

Apport coordonné de la part d'un groupe d'acteurs, pour un intervalle de temps déterminé, durant lequel est utilisée une quantité définie de ressources qui, converties en activités à travers une méthode, servent à atteindre des objectifs qui visent à améliorer les conditions d'un contexte.

Les composantes d'un projet :

- Groupe d'acteurs : qui ?
- Temps : quand ?
- Ressources : avec quoi ?
- Activité : quoi ?
- Méthode : comment ?
- Objectif : pourquoi ?

### **Programme:**

Ensemble de projets opérationnels dans une même zone d'intervention et ayant les mêmes objectifs globaux. Les programmes peuvent être: sectoriels ou plurisectoriel selon les secteurs de développement choisis. Les programmes peuvent contenir des projets en parallèle ou consécutifs.

### **Processus:**

Il s'agit d'un parcours de développement à long terme, généralement pas linéaire, et prévoit une série de passages qui vont d'une condition de développement à autre meilleure, définie et contrôlée si possible par les mêmes bénéficiaires du changement.

## **L'étude de faisabilité:**

L'étude de faisabilité se réalise avec une mission de terrain et a pour but de définir un projet et au même temps évaluer sa faisabilité effective. L'étude de faisabilité commence avec l'analyse du contexte à l'intérieur duquel sera réalisé le projet.

### **Les "5T":**

- Toit économique: les potentialités économiques sur lesquelles on compte conditionneront la « puissance d'attaque » du projet et donc l'ensemble du contenu.
- Temps: la dimension temporelle dans laquelle on devra atteindre l'objectif spécifique.

- Territoire: l'espace géographique où sera réalisé l'intervention. Si le projet sera réalisé dans un espace limité du contexte, il faut penser de quelle façon l'intervention pourra avoir une répercussion majeure et une diffusion élargie dans le reste du contexte.

- Thème: lié à un besoin prioritaire d'intérêt élargi parmi la population bénéficiaire.

- Target: décider le groupe de personnes bénéficiaires directes qui pourront avoir une influence sur le reste des bénéficiaires du système et si possible dans le contexte plus large.

## **Les paramètres de base :**

### Le « toit » économique :

Le plafond économique représente un des paramètres fondamentaux dans la réalisation d'un projet. En effet, c'est à partir de cette limite que le Project manager commence à définir les autres paramètres du projet. De la limite économique dépendra l'accès aux ressources de la part du promoteur du projet. La relation avec les bailleurs de fonds et donc les financements reçus dans le passé, le budget disponible dans une ligne budgétaire, les coûts des projets semblables, etc., donneront des « benchmarking » utiles ou « fourchettes » dedans lesquelles le coût du projet devra « entrer ».

Avant de démarrer l'étude de faisabilité et en fonction de l'idée de base du projet, le Project manager devra faire une recherche préliminaire des sources de financement possibles pour avoir une idée plus ou moins précise du type de bailleur de fonds qui pourra être intéressé au futur projet.

Une étude de faisabilité sans la mesure de la limite économique dont on peut disposer est un exercice inutile. Même pire que ça, se présenter auprès d'une population sans pourtant avoir une mesure des limites économique, risque de créer des attentes qui seront après certainement déçues. Un dynamique évidemment à éviter.

On ne peut pas démarrer l'étude de faisabilité avec la création de mécanismes participatifs et en absence d'un cadre économique de base. Un peut comme si on projetait avec un cheque en blanc ! Une situation évidemment pas réaliste.

### Le temps :

L'autre paramètre de base pour pouvoir démarrer une analyse de contexte et étudier la faisabilité de l'action est représenté par la dimension temporelle du projet.

Comme le paramètre économique, la limite temporelle conditionne aussi toute la démarche.

Ici aussi, les délais définies par une ligne budgétaire, des benchmarkings connus, la disponibilité des acteurs, etc. sont des éléments qui donnent une idée précise de la dimension temporelle à retenir.

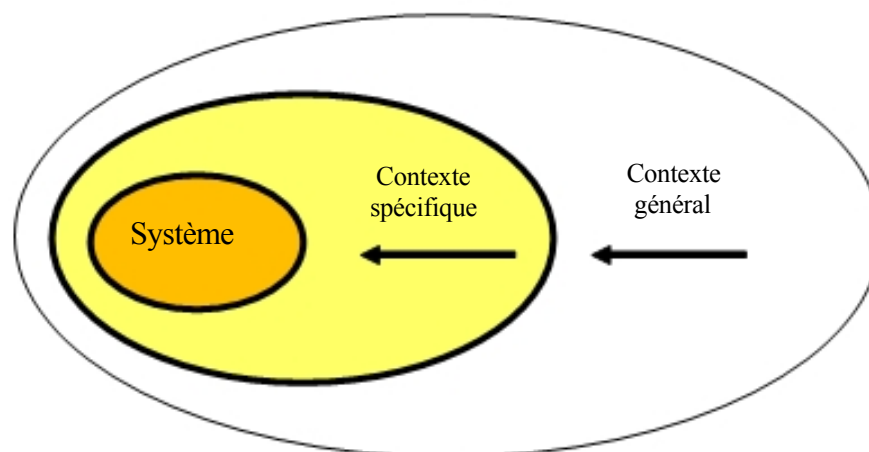
Par exemple, la limite de temps définie par le bailleur de fonds, limite le délai de temps qu'on a pour atteindre un objectif spécifique. C'est très important ne pas perdre de vue cet aspect. En général, on définit le projet et les objectifs sans pourtant contrôler si ces objectifs

sont joignables dans les délais à disposition. Il n'est pas possible de décider les objectifs et après utiliser les délais limite dont on dispose. C'est exactement le contraire qu'il doit être fait! Le chronogramme par exemple et donc la durée de projet, doit absolument coïncider avec l'horizon temporel défini dans l'objectif spécifique. La plupart des fois ce n'est pas le cas...

### **L'analyse d'un contexte:**

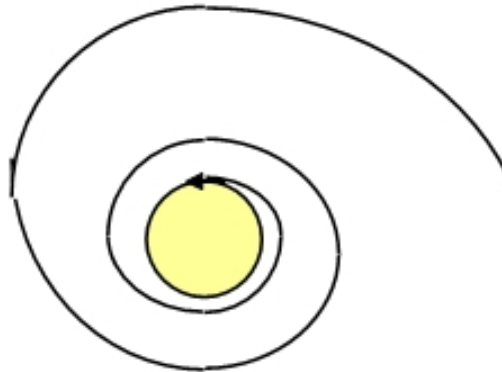
Lorsque nous parlons de contexte, nous devons nous demander où l'on se trouve aujourd'hui : dans une ville, une province, une région, un pays, un continent ou dans le Monde ? Il faut comprendre à quel contexte spatial nous nous référons. Chacun de nous peut occuper au même temps tous ces espaces. Cette « barrière » et son contenu seront appelés « Système ». Cependant dans la rédaction d'un projet, la définition « spatiale » de contexte est très importante. C'est-à-dire une frontière virtuelle physique-spatial qui existerait et diviserait les bénéficiaires et les non bénéficiaires d'un projet. Selon le « système » auquel on fait référence, le comportement, les attentes, les peurs et les besoins seront différents.

On peut affirmer donc que les différents espaces ou systèmes soient placés l'un à l'intérieur de l'autre comme dans un jeu de boîtes chinoises. Tous ces contextes s'influencent l'un avec l'autre. Les individus qui sont insérés à l'intérieur d'une de ces boîtes, ils ressentent d'un double effet : d'une partie de l'influence du contenu de la « boîte » dans laquelle ils se trouvent et au même temps de l'influence des autres boîtes situées « au dessus » de celle. L'image des boîtes chinoises aide à comprendre la complexité qui existe dans la définition d'un système dans lequel sera « lancée la bombe-projet » ayant par but l'avoir un impact sur l'ensemble du contexte.



A ce propos est utile d'employer la « troisième dimension spatiale » : la hauteur. L'effet « hélicoptère », consiste de s'éloigner du contexte verticalement. Avec l'altitude, on élargit la vision de la réalité en analyse.

◦ l'intérieur donc du contexte général on doit faire un « tour virtuel en hélicoptère » en décrivant une « spirale centripète logarithmique » et atterrir dans le « système » choisi. Dans cette analyse territoriale, on décrit peu le contexte général, un peu plus le contexte spécifique et au fur et à mesure qu'on s'approche du système choisi par le projet l'information devient plus complète.



Donc, avant d'agir sur un contexte, il faut avoir l'information nécessaire pour le connaître suffisamment bien et ainsi pouvoir décider sur quel système on pense agir. Le triangle est connu, dans le domaine militaire, avec le nom IDA (Information-Décision-Action).

Note: il faut remarquer que les choix du système et du thème peuvent se faire en suivant deux critères différents. A savoir:

-Thématique : ici on connaît le thème et on doit définir la dimension spatiale où ce thème est plus évident. Dans ce cas on peut utiliser par exemple la technique GIS que on analysera dans les pages suivantes.

-Territoire : ici on connaît le système choisi en suivant d'autres critères (politiques, présence historique de l'agence d'aide, etc.). Dans ce cas, le thème de travail sera choisi en fonction des priorités et besoins définis avec la population concernée en employant les techniques SWOT, ZOPP, MARP et RAF que l'on analysera aussi dans les pages suivantes.

### **Les données secondaires:**

Dans l'analyse du contexte il est utile de repérer toute une série d'information appelée en sociologie « données secondaire » qui servent à tracer des cartes thématiques du contexte pour en comprendre la situation avant le démarrage du projet.

CARACTERISTIQUES	DESCRIPTION
PHYSIQUES	Relief, Climat, Hydrographie, Sols, Végétation. Papiers topographiques et thématiques. Principaux liens liés à la gestion agricole et all' ; élevage, etc.
DEMOGRAPHIQUES	Population. Emplacement géographique. Répartition par âge, pour groupes ethniques, ou clan, ou religions, ou sexe. Fluctuations de population durant l'année et durant longues périodes, exodes et migrations, etc.
SOCIO-ECONOMIQUES	Sources de revenus et salaires. Chômage. Prix des principaux produits agricoles et des biens de première nécessité. Perspectives de changement des structures et des activités économiques. Analyse de l'input et de l'output dans les différents systèmes. Points névralgiques commerciaux et d'échange, etc.
SYSTEMES DE PRODUCTION	Structure de la propriété de la terre. Cultures. Les répartitions. Fiches culturelles. Recensement bétail. Analyse des différents systèmes agricoles. Accès et distribution des ressources existantes. Secteurs productifs primaires, secondaires et tertiaires, etc.
INFRASTRUCTURES	Voies et systèmes de communication. Eau. Type de constructions de maisons. Égouts et latrines. Électricité. Téléphone. Systèmes routiers. Ponts. Distances des différents marchés, etc.
SERVICES PUBLICS	Niveaux d'enseignement existants (primaire, secondaire et tertiaire). Typologie et distribution géographique de centres d'enseignement. Formation et divulgation agricole. Instituts de recherche, d'expérimentation. Systèmes sanitaires existants (traditionnel, classique, mixte). Typologie et distribution géographique de centres de Santé. Transports. Structures pour le temps libre.
ORGANISATIONS PAYSANS ACTIVES DANS LA ZONE	Syndicats. Associations. Coopératives. Fédérations. Points névralgiques de pouvoir, etc.
DROITS DE L'HOMME	Vie. Sécurité, Liberté. Conflits en acte ou latents. Participation politique. Liberté d'expression, d'Accès aux sièges électoraux. Typologie et structure de gouvernement, etc.
INSTITUTIONS ACTIVES DANS LA ZONE	Organismes d'état. Organismes semi-publics. Organismes privés. ONG. Églises. Cartographie des interventions d'aide existantes. Forces Armées, etc.

## La technique GIS (Geographical Information System):

La technique GIS, née en Amérique dans les ans '70 dans le domaine de l'épidémiologie, est très utile pour définir la « dimension territoriale » d'un projet et donc le système sur lequel on va agir. Il s'agit d'une méthode d'analyse territoriale du type « quantitatif » que emploie des méthodes et des techniques croisées d'analyse du territoire comme par exemple : le GPS (global position system), les banques de données, la cartographie, etc. Parmi les software les plus répandus pour l'emploi de cette technique nous avons le ArcView et le ArcGIS de la maison américaine ESRI (productrice de software). La technique se base sur des banques de données thématiques qui servent à construire des « cartes thématiques » lesquelles, une fois superposées, facilitent l'identification de la zone la plus opportune (système) où réaliser le projet.

La banque de données:

A partir des données secondaires collectés et en suivant de critères spécifiques qui dépendent du type de projet, on peut « charger » avec les banques des données le software comme décrit dans le tableau ci-dessous.

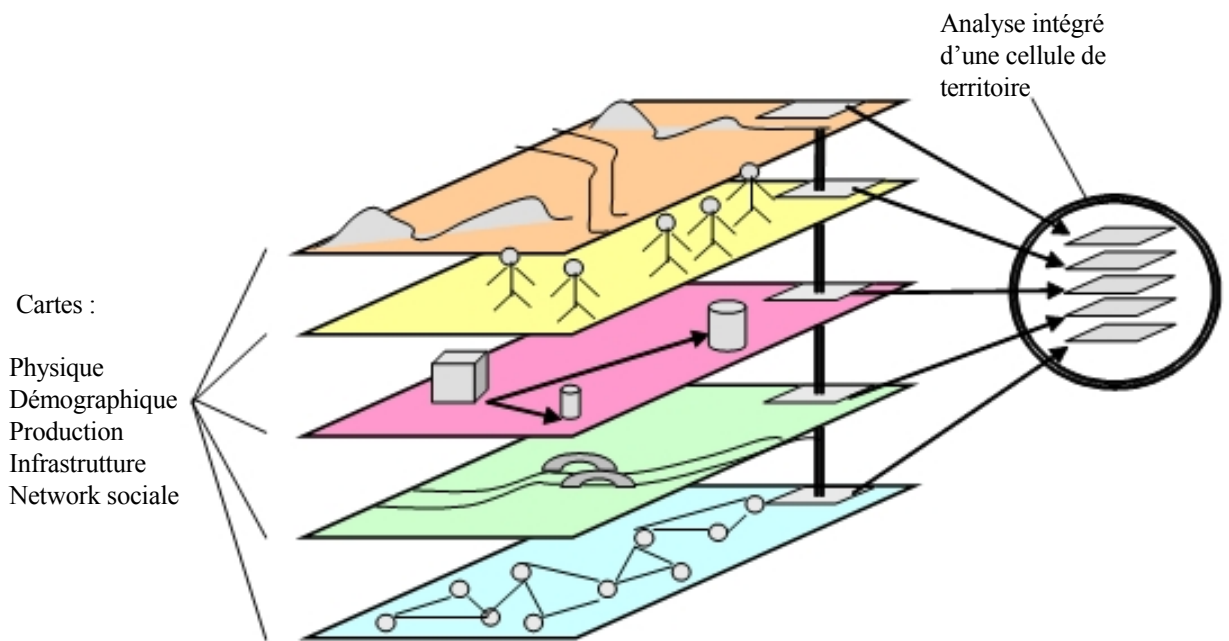
The screenshot shows the ArcView GIS 3.2a interface with a table titled 'Attributes of Prescription.shp'. The table contains 30 rows of data, each representing a different location in Morocco. The columns are: Major, Code, Adm1, Adm2, Adm3, Circons, Circons2, Circons3, and Niveau. The data is as follows:

Major	Code	Adm1	Adm2	Adm3	Circons	Circons2	Circons3	Niveau
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Tanger				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Tanger				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Laâche				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Agadir				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Chafchaouene				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Al Hoceima				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Cofix				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Kenitra				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Sici Kacine				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Tate				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Tajouite				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Fou				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Meknes				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Rhensat				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Sae				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Fabat				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	St-victor Temara				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Bojane				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Ben Ziane				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Itane				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Sici Ben-Moham-Zata				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Figuig				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Air Taba/AgM				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Cas-Arif				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Al Felo-Derb-Sul				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Ben-Moh/Ohear				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Air Chock				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Selal				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	El-Zakia				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Rouffa				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Rhouzga				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	El-Felas				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Bev-Maid				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Sai				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Enschida				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Agla				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Marakish				
Polygon	MAR	Morocco	Morocco	Cucacate				

La superposition des cartes thématiques :

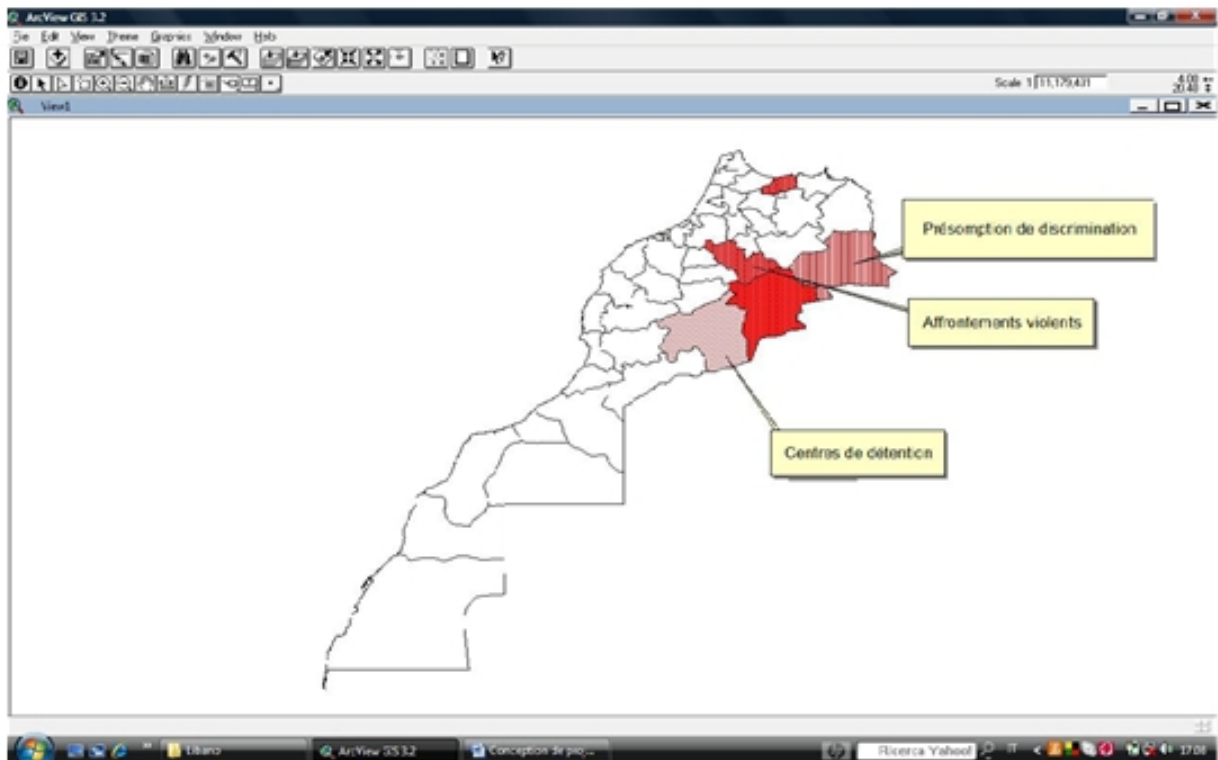
Une fois que les cartes thématiques ont été complétées, le software converti ces données en cartes thématiques lesquelles, une fois superposées permettent d'identifier la zone d'intervention du projet.





La définition de la zone d'intérêt prioritaire:

Le diagramme ci-dessous met en évidence (en rouge) la zone prioritaire choisie par un projet de défense des droits fondamentaux réalisé au Maroc. En effet, la zone d'intervention est celle qui répond aux trois critères thématiques choisis.



## L'analyse d'un "système":

Pour bien connaître un système on a besoin de beaucoup de temps, de ressources et des capacités techniques spécifiques. La méconnaissance d'un système est généralement la cause plus importante des faillites des projets. En effet, il y a une relation directe entre connaissance du système et réussite d'un projet: plus on connaît le système plus on aura des chances de réussite et vice-versa. Une bonne connaissance du système a donc besoin d'une approche à long terme que va au-delà des limites temporels imposées par un seul projet.

Une fois que le système a été identifié à l'intérieur du contexte, on peut analyser son intérieur. Dans tout système on a une série de problèmes liés entre eux. Un des problèmes majeurs de l'aide extérieur réside dans l'incapacité, de la part d'un nombre réduit d'« experts » dans un temps forcément court, de pouvoir comprendre chacune des ces parties de la réalité et l'interaction de ses composantes. Objectif, spécialisation, temps et ressources sont les quatre ingrédients nécessaires pour « étudier un système » et donc définir la « faisabilité » d'un projet. Ainsi comme on a vu pour la définition géographique du système à partir d'un contexte générale et spécifique, à l'intérieur du système on doit faire aussi un « tour virtuel en hélicoptère » en décrivant une « spirale centripète logarithmique » en allant à atterrir dans le « secteur » du développement humain choisi. Cette analyse du système, décrit peu les secteurs périphériques et au fur et à mesure qu'on s'approche au sujet choisi par le projet l'information augmente.

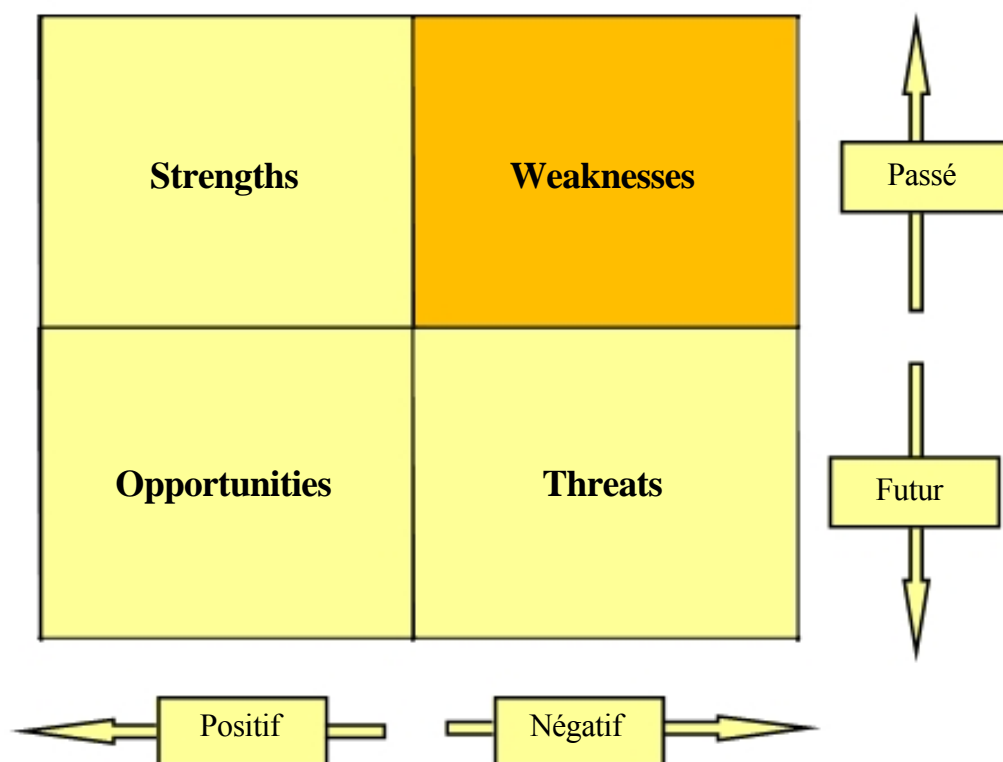
## La méthode SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats):

La méthode SWOT, est née dans le domaine managérial dans les années '70. Elle est très utilisée pour faire des analyses stratégiques d'entreprise. La technique est basée sur une combinaison intéressante de la pensée « occidentale » et « orientale ». En effet, la grille d'analyse présente 4 cadrans. Les deux supérieurs représentent le passé (ou intérieur) du système en analyse (entreprise, contexte, projet, etc.). Ces deux cadrans représentent la logique classique d'évaluation de matrice occidentale, c'est-à-dire un « bilan » (positif et négatif) du passé pour pouvoir décider le futur du système. Par contre, les deux cadrans inférieurs représentent les « potentialités » futures du système en analyse. Voilà la pensée orientale ! En effet, dans la langue chinoise, le risque et les opportunités sont représentées avec un seul idéogramme composé par deux caractères indissociable entre eux :



Le symbole signifie que chaque risque représente une opportunité et vice-versa, chaque opportunité cache un risque.

Les deux cadrans de gauche représentent les éléments positifs du passé (ou intérieur) et du futur. Les deux cadrans de droite représentent les éléments négatifs du passé (ou intérieur) et du futur.



Normalement, un projet devra « attaquer » un des points faibles du système, défini dans le cadran « Weaknesses » (faiblesses). Il faut néanmoins confronter cette faiblesse structurelle du système avec le « besoin » c'est-à-dire la nécessité d'amélioration qui expriment les habitants du système. Il faut noter que le « besoin » exprimé, peut ne pas coïncider ou pas avec les priorités (faiblesses) de l'analyse SWOT. En effet, la perception du besoin de la part d'une population ne coïncide pas toujours avec la « vision » d'un opérateur extérieur de l'aide.

### Le «besoin»:

D'abord il ne faut pas confondre « besoin » avec « désir ». Le besoin répond à une nécessité réelle et concrète individuelle, même partagée par un groupe. Le désir répond à une induction sociale envers l'individu et donc ne représente pas nécessairement pas un besoin réel. Le besoin

est l'un des concepts le plus complexes du mécanisme de l'aide extérieur. Ce terme est toujours étroitement lié aux bénéficiaires qui l'expriment. Mais d'habitude, le besoin « est dilué » à l'intérieur des attentes, intérêts, visions, etc. que ont les autres acteurs locaux (visibles et pas). En effets, des intérêts, modes, disponibilité financière, choix politiques, etc., ne font que conditionner le besoin réel d'une population. Les études de faisabilité démarrent, en théorie, à partir de ce qui est appelé « le besoin » exprimé par les bénéficiaires. Le projet cherche à satisfaire un besoin d'une population ciblée. Jusqu'à ce point, les choses semblent simples. Dans le paragraphe suivant est présentée une série de questions et réflexions utiles pour mieux comprendre le concept de « besoin ». L'analyse des éléments constitutifs du besoin est fondamentale dans la détermination des objectifs du projet.

### Besoin et projet de développement: les questions clefs

- Désir, volonté et besoin : il ne faut pas confondre ces termes. - A-t-il été déjà fait quelque chose pour résoudre le problème ?
- La volonté de changement : provient-il de l'intérieur ou de l'extérieur du système ?
- Induction de l'aide : s'agit-il d'un besoin autochtone ou induit par qui et pourquoi ?
- Les négociations : celle « interne » de besoin parmi les acteurs du système et aussi celle « externe » du besoin entre les acteurs du système et le responsable du projet.
- La distorsion : les bénéficiaires parfois ne peuvent pas exprimer avec clarté leurs besoins parce que le rapport bénéficiaire-acteur extérieur va vicier la perception.
- Qui exprime le besoin au niveau du système ?
- Au nom de qui parle le sujet qui exprime le besoin ? - Est-il conditionné par quelqu'un de l'extérieur ?
- A l'intérieur du système qui est contre la résolution de ce problème et pourquoi ?
- Quelle est la relation parmi ceux qui sont contre et ceux qui sont en faveur de la résolution du problème ?
- Quelle est la dimension individuelle et celle collective du besoin ?
- • l'intérieur de quel horizon temporel a été exprimé le besoin ?
- • l'intérieur de quel horizon territorial est exprimé ?
- Quel est l'idée de développement ou du bien-être auquel il vise ?
- Avec quelle « grille mentale » on fait de l'extérieur, la lecture de la réalité locale ? - Quel est l'échelle de « pertinence » des besoins ?

Pour une analyse correcte des besoins il est nécessaire d'avoir une idée claire de la « carte » des acteurs présents dans le système, le contexte spécifique et celui général.

### **Le stakeholders analysis:**

Dans l'analyse du contexte il faudra faire une « carte » des acteurs locaux présents en mettant en évidence les influences que ces acteurs ont entre eux ainsi que le type d'influence qu'ils

reçoivent de l'extérieur du système. Dans cette analyse, un certain nombre de techniques peuvent être de grande utilité pour définir le réseau local des acteurs: la carte du pouvoir, le diagramme de Venn (voir MARP), la théorie des 5C (voir bibliographie), les grilles avec les analyse des potentialités et risques des acteurs, etc.

Le but est d'avoir une carte des acteurs présents et des réseaux de relations existantes entre eux. Il s'agit d'un moyen complémentaire utile à « faire une photo » du contexte et donc de mieux le connaître. Dans cette analyse seront considérés deux groupes principaux : les autorités locales (techniques, administratives, religieuses et traditionnelles) et les groupes de pouvoir sociaux (clan, tribu, ethnie, syndicat, association, etc.), politique (leaders, partis politiques, intellectuels, etc.), religieux (sectes, religions, etc.), économique (hommes riches, entrepreneurs, corporations, etc.).

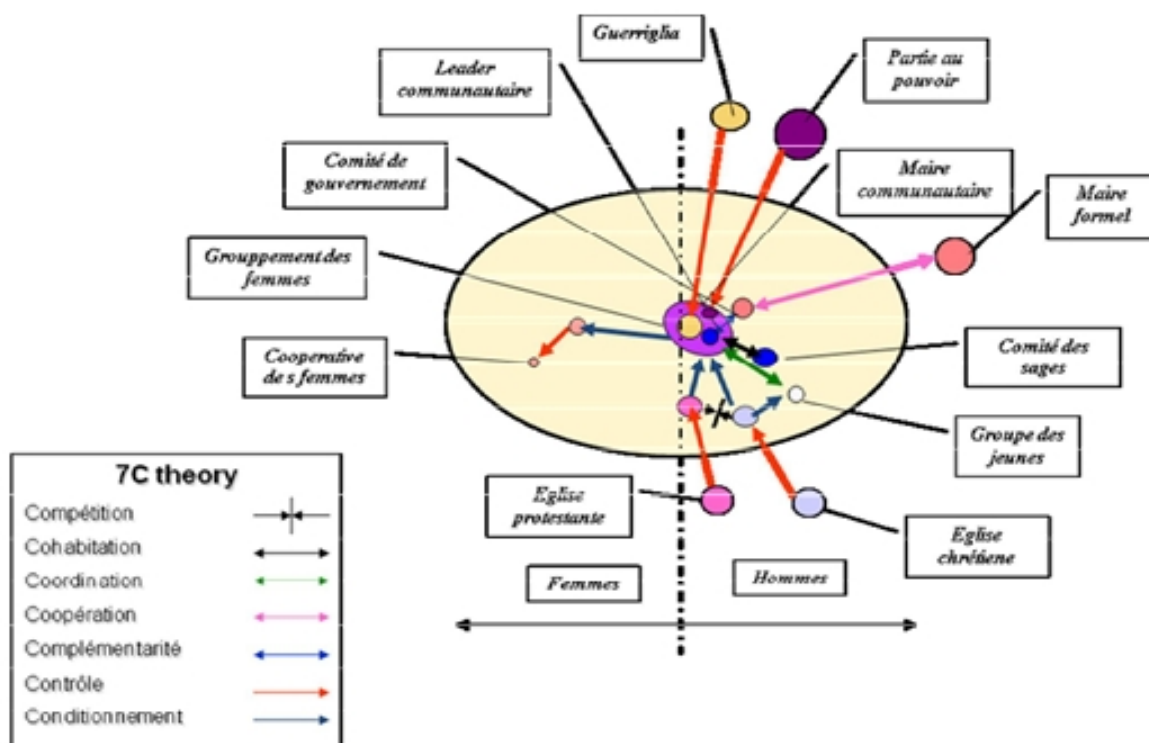
### La théorie des cinq « C » :

Cette théorie s'inspire de la biologie. En effet, dans la nature la forme d'interaction entre deux ou plus êtres vivants peut être schématisés en cinq typologies. Toutes commencent avec la lettre « C » : conflit, cohabitation, coordination, coopération et complémentarité. Les « C » vont du conflit jusqu'à la fusion entre les parties. La technique est utile soit pour définir la relation entre les différents sujets présents dans un système, soit pour définir le type d'interaction que le sujet extérieur aura avec chaque acteur local. Pour en savoir plus voir sur l'internet l'article de l'auteur « The 5C théory ».

### La carte des acteurs locaux:

La carte suivante est un exemple réel et cherche à décrire comment on peut définir les relations parmi les acteurs présents dans un système. La carte, dérivation du diagramme de Venn (employée en sociologie), décrit même les relations de pouvoir des différents sujets. La procédure pour utiliser cette technique est la suivante :

1. On réalise un grand cercle ovale qui représente le système en analyse.
2. Il faut diviser le cercle ovale avec une ou plusieurs lignes (voir ligne esquissée) pour représenter les grosses divisions qu'on trouve à son intérieur (genre, ethnie, clan, partis politique, etc.)
3. Les acteurs sont placés soit à l'intérieur soit à l'extérieur du système. Le critère à suivre est que la proximité au centre du système représente plus de « pouvoir » et la position la plus éloigné du centre moins de pouvoir. Deuxième critère : plus le cercle que représente l'acteur est grand plus grande est son importance.
4. On applique la théorie de « 5C » pour établir les flèches qui unissent les acteurs. Dans le tableau qui suit on a ajouté 2 C (contrôle et conditionnement) ce qui explique la liste Présentée à la marge du tableau avec 7C.



## La méthode MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative):

Une des méthodes utiles pour l'analyse du système est la MARP ou en anglais le RRA (Rapid Rural Appraisal). La méthode est née dans les années '70 en milieu Anglo-Saxon. Elle a évolué dans les années '80, dans la PRA (Participatory Rural Appraisal) et dans les années '90 dans la PLA (Participatory Learning and Action). La technique propose:

Du point de vue méthodologique :

- La triangulation: de la composition de l'équipe, les unités d'observation et les techniques d'analyse.
- Les écarts: d'espace, de saison, des interlocuteurs, du genre, de politesse, etc. -
- L'ignorance optimale: savoir relativiser les données entre elle.
- Le degré acceptable d'imprécision: c'est-à-dire le niveau d'approfondissement nécessaire en fonction des moyens disponibles.

Du point de vue des techniques à employer :

- La révision des données secondaires: toute la documentation de base disponible -
- L'interview semi-structuré
- Les diagrammes: que peuvent servir à mieux communiquer

- Les cartes: avec une vision « aérienne » qui décrit la composition du système
- Le transects: avec une vision « transversale » qui décrit la morphologie du village
- Les calendriers: qui décrivent les productions agricoles, les saisons, les prix, la main d'œuvre, l'etc.
- Le profil historique: qui décrit l'histoire du village
- La diagramme de Venn : que décrit les organisations existantes et les rapports sociaux -
- Les classements préférentiels : pour choisir parmi de diverses alternatives
- Le classement : des populations selon le niveau de « richesse »
- Autres techniques : quantification, paraboles, citations, photo, etc.

Du point de l'organisation et de la gestion :

- Choix du thème, du site et la composition de l'équipe -
- Préparation de la visite du terrain
- Gestion du temps sur le terrain
- Organisation du travail après la visite du terrain

### **La méthode RAF (Recherche-Action-Formation):**

La méthode RAF naît en France, dans les années '60, dans le domaine de la sociologie.

Appliquée à l'instruction d'un projet, elle peut être considérée comme une réponse « méditerranéenne » à l'approche « Anglo-Saxonne ». Sans vouloir faire dans ce manuel une analyse exhaustive de la méthode sur laquelle il existe une vaste bibliographie, nous décrierons schématiquement les axes principaux.

La méthode, considère le projet comme une sorte de « laboratoire social » dans lequel les bénéficiaires et l'agent de l'aide extérieure participent activement. Elle considère que la recherche produit une action et celle-ci produit une formation. Ceci signifie que la connaissance d'un système se fait en cours de route.

• travers des investissements tactiques, on arrive à connaître le système et par conséquence on peut corriger la stratégie du projet et ainsi de suite. C'est-à-dire que l'analyse du système se fait graduellement et par approches successifs dans lesquels la population bénéficiaire est acteur de son propre développement. Ainsi comment on l'a vu dans MARP, le travail commence avec un diagnostic fait par les bénéficiaires eux-mêmes basé sur les constatations de leur réalité, de leurs problèmes, des effets et des hypothèses des causes à l'origine des problèmes. Dans un deuxième temps, la population elle-même, suggère les stratégies et les tactiques à entreprendre et l'organisation qui permet de les mettre en œuvre. Il s'agit donc d'activer une tactique qui représente seulement un point de départ du processus de connaissance et de prise de conscience. Une fois que l'action « pilote » a démarré, elle est vérifiée et évaluée en considérant les écarts entre la route entreprise et la résolution du problème. • ce point il-y-a une « rétroaction » qui peut confirmer si la stratégie initialement proposée et réalisée est efficace dans la résolution du problème déterminé. Si l'hypothèse de la stratégie adoptée ne se confirme pas, on démarre un nouveau cycle, que répèterait toutes les phases précédentes. La méthode peut donc se résumer comme il suit :

1 - Diagnostic des problèmes

2 - Définition d'une hypothèse de stratégie 3 -

Implémentation de la tactique

4 - Vérification de l'hypothèse de stratégie 5 -

évaluation des résultats et des écarts 6 -

Rétroactions et réorientation du projet

7 - Confirmation de la stratégie et continuation de l'action ou nouvelle diagnostique et donc nouveau cycle.

### **La stratégie:**

Il s'agit de l'enchaînement logique d'objectifs. Un projet a trois niveaux d'objectifs: celui général ou global, l'objectif spécifique et les résultats. L'enchaînement logique de ces trois niveaux représente la stratégie d'un projet.

### **La tactique:**

La tactique concerne l'emploi des ressources dans la réalisation des activités à travers une méthode. La tactique doit être une déduction de la stratégie et donc c'est cette dernière que doit gouverner la première. Ceci dit, on a vu dans la méthode RAF qu'on peut même penser à une « tactique exploratoire » précéder la définition de la stratégie.

En appliquant ces concepts aux techniques présentés auparavant, nous constatons que la méthode MARP retient d'abord la stratégie et après la tactique. La méthode RAF par contre, retient d'abord la tactique et après la stratégie. Les deux procédures décrites peuvent être employée aussi combinées entre elles en fonction de la thématique abordée et du type de contexte.

Par exemple, si nous avons un contexte « stable » et donc aptes pour projets de « développement », on aura plus de temps pour définir la stratégie en utilisant la technique MARP dans les études de faisabilité. Si par contre, on est en face d'un contexte « instable » ou « d'urgence » la où la vitesse de réponse de l'aide extérieure au besoin local est impérative, nous pouvons penser à la technique RAF comme première approche pour « connaître » le contexte en faisant un « investissement tactique » suite auquel sera fait un investissement majeur avec une stratégie définie en fonction des résultats obtenus par la mise en œuvre de la tactique.

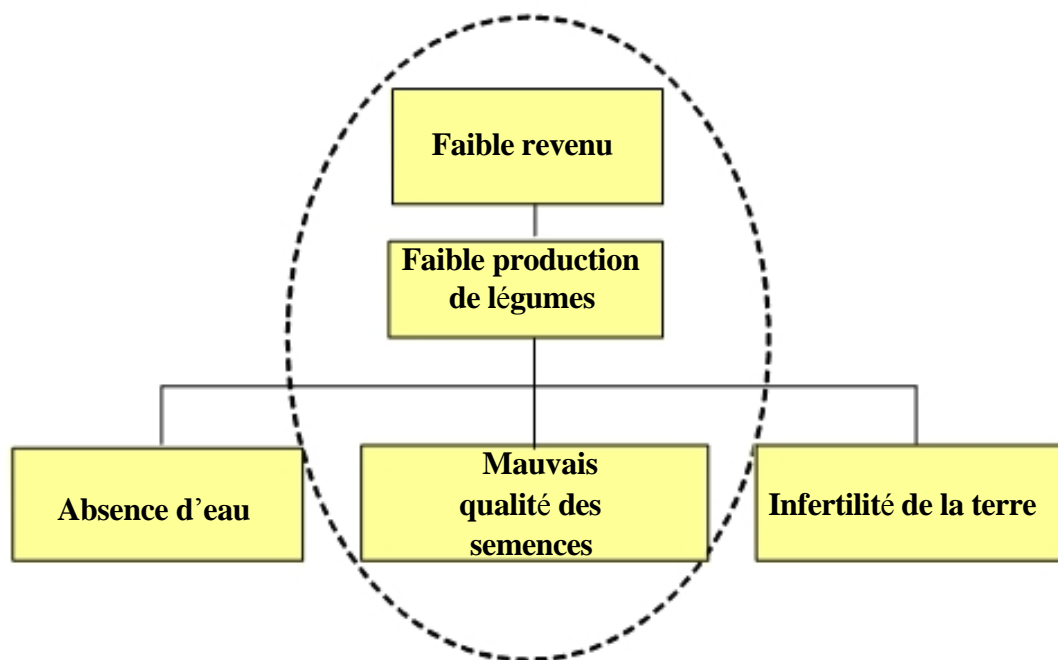


## La méthode ZOPP (ZielOrientierte Projektplanung):

Une fois définie le « système », les « acteurs » impliqués, la typologie de « bénéficiaires » et la « problématique » à traiter, il faut analyser en profondeur ces problématiques pour décider comment sera « attaqué » le problème et par conséquent la définition des objectifs du projet (stratégie), des activités, des modalités spécifiques de réalisation et des ressources nécessaires (tactique). La méthode ZOPP (Planification d'un projet orienté vers des objectifs) est née en Amérique dans les années '70, ensuite a été développé par l'agence allemande de coopération GTZ dans les ans '80 et successivement perfectionnée par l'Union Européenne dans les ans '90. Sans vouloir approfondir dans ce manuel la méthode ZOPP sur lequel il existe une vaste bibliographie spécifique (surtout rédigée par la GTZ), pour nous ce qui est important à savoir c'est son existence et son utilité dans l'analyse du système, des besoins et de la stratégie d'intervention d'un projet. Cette technique nous servira à définir les niveaux tactiques et stratégiques du projet. La méthode ZOPP, basée sur le lien de cause-effet, a deux étapes fondamentales: l'élaboration de l'arbre à problèmes et de l'arbre à objectifs. Nous décrivons ici les pas à suivre une fois que le « stakeholders analysis » a été fait en travaillant de manière participative avec les acteurs qui seront impliqués dans l'action du projet:

### L'arbre à problèmes:

Chaque problème énoncé dans l'entretien avec les stakeholders sera rapporté dans un petit morceau de papier. Pour chaque problème il faut un morceau de papier contenant pas plus de 2-3 mots qui synthétisent le problème. Dans un deuxième temps les morceaux-problèmes sont liés les uns aux autres en suivant le lien « cause-effet » c'est à dire, une cause est placée sous l'effet qu'elle provoque et vice-versa. En suivant ce critère on doit pouvoir lier tous les problèmes en ainsi construire une sorte « d'arbre » qui représente la « carte » complète de la problématique, de ses causes, de ses effets et leur lien logique.



Dans le diagramme on observe les différents niveaux d'un projet qui seront analysés plus tard. Il est intéressant s'arrêter sur un point. Si on analyse le problème de la « faible production de légumes » on verra qu'il est provoqué par trois causes: l'une liée à l'eau, une deuxième liée aux semences et une troisième liée à la terre. Une stratégie possible pourrait traiter la problématique des semences (zone esquissée). Si elle sera choisie, elle sera appelée stratégie « in » (dedans le projet) pendant que les autres stratégies possibles laissées en « dehors » du projet seront appelées les stratégies « out ».

Le diagramme montre aussi que si les causes liées à l'eau et à la terre ne sont pas traités au même temps, le problème de la production des légumes ne serait pas complètement résolu. En termes généraux et en allant au-delà du cas analysé, on peut dire qu'un projet atteint son objectif spécifique en fonction pas seulement de l'efficacité de la stratégie et de la tactique adoptée, mais aussi en fonction de la « contribution » de la cause traitée qui a provoqué le problème par rapport aux autres facteurs causals.

Il faudrait rappeler ici l'intéressante théorie de Pareto, née dans le domaine économique, qui affirme que le 20% des causes provoquent 80% des effets.

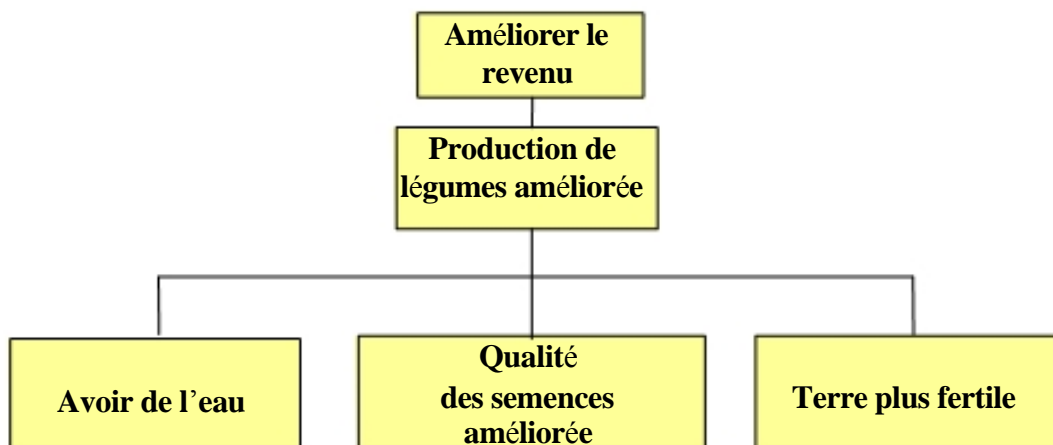
### L'existence possible des solutions absentes:

Dans la formulation de l'arbre à problèmes, il faudra éviter d'utiliser certains mots qui risquent de « cacher » la solution du problème. Ces quelques mots peuvent être des « espions » utiles pour les détecter : peu, manque, absence, carence, etc. En effet, ces mots fournissent la solution parce que la proposition consistera tout simplement dans la réalisation de ce qui sera écrit après ces mots « espions ». Le risque est celui de « forcer » l'intervention vers des solutions apparemment uniques. Si, par exemple, un paysan dit qu'il n'y a pas d'eau à cause de l'« absence de puits », il ne veut pas dire qu'on doit faire des puits pour avoir de l'eau. Peut-être qu'il suffira faire une canalisation ou recueillir l'eau de pluie.

### L'arbre à objectifs:

Une fois défini l'arbre à problèmes, dans un deuxième temps, il faut élaborer de façon similaire l'arbre à objectifs, en traduisant en positif le contenu de chacun des morceaux-problème de l'arbre à problèmes. Il faut respecter le contenu des morceaux en se limitant seulement à convertir en positif ce qu'a été écrit en négatif sans rien inventer !

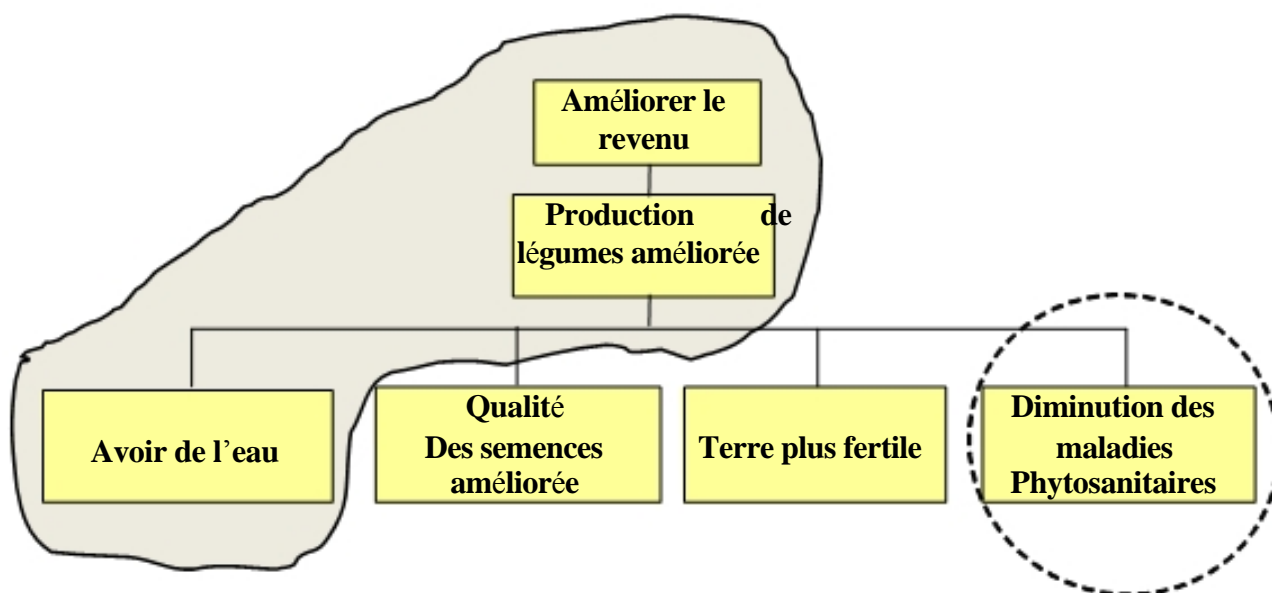
Il faudra faire très attention à respecter les mots clefs contenues dans les morceaux et surtout ceux qui « synthétisent » le phénomène. Dans l'exemple suivant on voit: revenu, légumes, eau, semences et terre.



### L'intégration des facteurs (clusters):

Une troisième phase considère l'intégration des facteurs (voir cercle en pointillé dans le dessin suivant). Il faut se rappeler que les méthodes participatives servent à construire les arbres avec les bénéficiaires, mais ils ne peuvent pas toujours définir toutes les causes de la problématique traitée. Le Project manager et l'expert technique, pourraient découvrir des nouvelles causes qui vont s'intégrer dans de nouveaux « clusters » de facteurs problématiques dans le diagramme de base. C'est à dire chercher à trouver d'autres causes alternatives qui « sortent » de la logique verticale et qui vont s'insérer « latéralement » comme des nouveaux « clusters ».

La même technique peut être employée à différents niveaux d'un projet. On a vu par exemple au paragraphe des solutions absentes, l'emploi de l'intégration des facteurs « pour avoir de l'eau ».



## La définition de la stratégie spécifique:

Une fois complétée la carte des stratégies possibles, on passe à la quatrième phase et donc à la définition de la stratégie spécifique d'intervention (zone grise dans le dessin précédent). La définition de la stratégie dépend des critères suivants :

- La politique mise en œuvre (politique du gouvernement local) -  
Les autres interventions potentielles dans la zone
- Efficacité (poids spécifique de la cause)
- Efficacité (le coût de la tactique en relation aux autres tactiques possibles) -  
Les capacités techniques de l'opérateur (Mission de l'Agence)
- De l'accès aux ressources de la part de l'Agence
- De la pertinence du choix par rapport aux autres choix possibles
- Du SWOT appliqué aux stratégies possibles

## La définition de la tactique:

Une fois que la stratégie a été arrêtée, il faudra définir les activités et les actions y afférentes. Parmi les critères qui sont habituellement employés pour décider le type d'activité on a :

- Sa capacité effective à avoir un impact positif sur la stratégie choisie (efficacité) -  
Les coûts (efficience)
- La capacité d'appropriation de la part des bénéficiaires (ownership) -  
L'opportunité de réaliser ce type d'activité (pertinence)

## **La technique du “Targeting”:**

Une fois que la typologie des bénéficiaires à été déterminée, il faudra faire une analyse approfondie du contexte pour pouvoir distinguer les quatre types de sujets qui seront intéressés de manière spécifique par le projet :

Target : sujets impliqués dans les activités du projet et qui produiront et/ou bénéficieront de ces résultats. Niveau d'application : activités et résultats.

Bénéficiaires directs : sujets qui, grâce à la relation existante avec le Target, seront affectés par l'objectif spécifique. Niveau d'application : objectif spécifique.

Bénéficiaires indirects : sujets qui, grâce à la relation existante avec les bénéficiaires directs, seront affectés indirectement par l'objectif spécifique ou directement par les objectifs globaux.

Non-bénéficiaires : sujets qui habitent le même contexte et que ayant les mêmes problématiques des bénéficiaires n'appartiennent à aucune des catégories précédentes. Deux pratiques récurrentes, et erronées, sont utilisées dans la définition des bénéficiaires, à savoir : on pense d'abord aux bénéficiaires directs (en les faisant ensuite coïncider avec le target) puis on décrit les bénéficiaires indirects comme « le reste de la population d'un village, une Commune ou d'une Région », sans décrire le mécanisme ou le critère adopté pour une telle affirmation ; L'autre pratique, pire que la première, consiste à faire coïncider directement le target avec les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects. Il est important de noter que l'ordre avec lequel on procède pour la définition des bénéficiaires (target, bénéficiaires directs et bénéficiaires indirects) n'est pas standard et dépend soit du contexte soit du thème à traiter.

### Les “ratios” du Targeting:

Les ratios de targetisation représentent les relations numériques qui existent d'une part entre le target et les bénéficiaires directs et de l'autre part entre les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects. Il est évident que ces deux « ratios » ou « multiplicateurs » sont très importants. En effet, plus les ratios sont grands, plus la pensée stratégique faite à la base est complexe et ciblé plus l'efficacité du projet est augmentée. Par exemple, former un président d'une coopérative (target) de telle sorte que lui à son tour, arrive à former les 100 membres de sa coopérative (bénéficiaires directs) lesquels, à leur tour puissent partager les enseignements auprès de leur 10 voisins (bénéficiaires indirects), nous porte à un total de 1000 bénéficiaires indirects en partant d'un seul membre target qui recevra l'action de la formation. Les ratios dans l'exemple sont respectivement : 1-100 et 1-10. Il va de soi que pour formuler des ratios efficaces il faut bien connaître le contexte. Un bailleur de fonds attentif peut comprendre les réelles connaissances et les capacités stratégiques de l'Agence qui propose le projet à partir de la définition quantitative et qualitative des bénéficiaires, du type de targetisation adoptée et des ratios employées.

## Bibliographie et sitographie utile:

### Autres publications de l'auteur:

#### Livre:

- Il progetto prima del progetto. Tattiche e strategie applicate all'aiuto allo sviluppo, Harmattan Italia, Octobre 2001.

[http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop\\_italia.asp](http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop_italia.asp)

#### Articles:

- Partnership: the new name of the co-operation to development; Oxfam; Development and practice, 2002.

<http://www.developmentinpractice.org/abstracts/vol07/v7n3a08.htm>

- The role of the external practitioner, Oxfam, Development and practice, 2003

<http://www.developmentinpractice.org/abstracts/vol13/v13n4a06.htm>

- The Chaos theory applied to international co-operation; AGRIDEA; 2004.

[http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10\\_International/PDF/RDN/RDN\\_2004/BN\\_1-04\\_Chaos\\_Theory.pdf](http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2004/BN_1-04_Chaos_Theory.pdf)

- The "5C" theory; AGRIDEA; 2004.

[http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10\\_International/PDF/RDN/RDN\\_2004/The\\_5c\\_theory.pdf](http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2004/The_5c_theory.pdf)

- The political strategy of the external aid; AGRIDEA; 2006

[http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10\\_International/PDF/RDN/RDN\\_2006/The\\_political\\_strategy.pdf](http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2006/The_political_strategy.pdf)

#### Autres livres utiles:

- Project cycle management guidelines; UE, 2004.
- The project cycle management, Rachel Blackman, Tearfund, 2003 •
- Tools for development, DFID, 2002
- Project Management, Planning and control Techniques, Rory Burke, 2002 •
- The LogFrame Handbook, World Bank, 2000
- Programming manual; UNDP, 1999
- Planification de projets orientée aux objectifs (ZOPP), Helming Stefan & G.bel Michael; GTZ, 1998.
- Logical Framework Approach, Danida, 1995 •
- La formulation des projets ; OIT, 1995.
- Parcours pour une action de développement; Beaudoux E., De Chrombrugge G., Douxchamps F. , Gueneau M. ; Nieuwkerk M., EMI, 1994.

- La gestion efficace des projets de développement ; Brinkerhoff D. - Tuthill J., Kumarian press, 1991.
- L'aide par projets, limites et alternatives, Lecomte B.; Asal, 1987. • Le cycle des projets, Baum, W. ; Banque Mondiale, 1985.
- Le cycle des projets, Aida Eid; FAO, 1985

Sites utiles pour les techniques:

- SWOT:

<http://www.rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html>

[http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)

- GIS:

<http://www.esri.com/>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison\\_of\\_GIS\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_GIS_software)

- MARP:

[www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)

<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm>

- ZOPP:

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/99-1282.pdf>

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/98-0080.pdf>

<http://adlib.iss.nl/adlib/uploads/wp/wp319.pdf>

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/ZOPP.html>

<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba102.htm>

- Cadre logique:

[http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm\\_guidelines\\_2006\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2006_fr.pdf)

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/echo/pdf\\_files/partnership/guidelines/project\\_cycle\\_mngmt\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/echo/pdf_files/partnership/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf)

[http://www.wau.boku.ac.at/fileadmin/\\_/H81/H811/Skripten/811332/811332\\_G3\\_logframehandbook.pdf](http://www.wau.boku.ac.at/fileadmin/_/H81/H811/Skripten/811332/811332_G3_logframehandbook.pdf)

<http://amg.um.dk/NR/rdonlyres/A5C92A15-6E14-4F06-80B1-96971D31CD04/0/LogicalFrameworkApproach.pdf>

[www.logframe.cz](http://www.logframe.cz)

- Cartes mentales:

[http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main\\_Page](http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page)

- Gantt:

<http://www.ganttchart.com/>

<http://ganttproject.biz/>