

CENTRE DE SERVICES

AUX COOPERATIVES

B .P. 28 GITARAMA

TEL :562096/562097

FAX : 562251

E-mail :ugamacsc@rwandatell1.rwanda1.com

MODULE DE FORMATION EN

PLANIFICATION PARTICIPATIVE

**Elaboré conjointement par
UGAMA-CSC/PNUD/WBI
Learning Component**

Gitarama, Juillet 2004

I. INTRODUCTION

1.1. PROBLEMATIQUE

Dans les Associations, dans les Coopératives, dans les Instances administratives de base et même dans les ménages, on remarque généralement une absence de planification d'activités à mener. Cela étant généralement dû à une méconnaissance en planification, ou au manque d'attachement de l'importance à cette planification préalable d'activités.

Ainsi, le projet débute sans avoir planifié les activités concrètes à mener, les besoins humains ou matériels, le calendrier d'exécution, les indicateurs d'observation pour le suivi de l'exécution,...

Lorsque tout cela n'a pas été tenu en considération, des conséquences néfastes sur les résultats attendus s'en suivent. C'est la raison pour laquelle, il est conseillé de faire, pour chaque activité, une planification qui aide à faire le suivi et l'évaluation de l'état d'exécution.

Plus particulièrement, les organes dirigeants des associations et groupements, les Comités de Développement des Secteurs et ceux des Districts, sont appelés à prendre le devant en préparant leurs planifications pour la bonne marche des activités de leurs Institutions respectives.

1.2. Les résultats attendus

La présente formation a pour but de doter aux représentants des Institutions de base, ceux des Associations et autres Institutions oeuvrant pour le développement de la population, des compétences en planification des activités de développement, pouvoir mettre en action les activités planifiées, en faire le suivi et enfin l'évaluation.

Plus spécifiquement, à la fin de la formation, les formés seront à mesure de :

- ❖ Se servir des 2 méthodes de planification pour analyser les besoins de leurs Cellules, associations ou district, en définir les priorités et arrêter les stratégies ;
- ❖ Appuyer leurs collègues à l'élaboration des Plans de Développement Communautaire (PDC) ;

- ❖ Présenter les PDC élaborés aux CDC des Secteurs pour validation et au CDC du District pour approbation ;
- ❖ Négocier des financements auprès des bailleurs (ONUD, WBI, RSSP, Banques...) ;
- ❖ Procéder régulièrement avec les collègues, à un suivi-évaluation des activités planifiés.

II. METHODOLOGIE A UTILISER

Les formés auront une part plus importante en émettant leurs idées, les éléments nouveaux ne viendront que pour enrichir les idées émises.

I. PLANIFICATION EN GENERAL

1.1. DEFINITION

PLANIFIER

- ☞ C'est réfléchir sur le **pourquoi** de l'action, c'est aussi **décider** de ce que l'on veut faire, **comment** on procédera, **quand** on agira, **quelles** ressources seront nécessaires, à **quel** prix et **qui** accomplira **quoi**.
- ☞ La planification consiste à préparer un plan d'actions
- ☞ La planification est une activité mentale
- ☞ La planification veut dire : traiter des problèmes complexes
- ☞ Elle est orientée vers le futur inconnu et est motivée par l'intention d'agir
- ☞ C'est donc un processus orienté vers les objectifs visant à influencer une situation future

Toute organisation si petite soit-elle, doit planifier.

I.2. AVANTAGES DE LA PLANIFICATION

La planification permet :

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

Signalons toutefois que pour réussir, il faut respecter ce qui a été planifié.

La planification se fait entre deux temps :

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

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

II. PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PAR OBJECTIFS « PIPO »

PIPO est une démarche de planification systématique et standardisée permettant d'arriver à une formulation précise et une compréhension uniforme d'une activité ou d'un projet.

II.1. Pourquoi se servir de la méthode PIPO ?

- & PIPO favorise la planification commune
- & Elle permet d'avoir une définition claire et une compréhension commune des problèmes
- & Elle permet de définir d'une façon réaliste la démarche à suivre pour résoudre les problèmes
- & La méthode PIPO aide à définir les responsabilités de l'équipe chargée de la mise en œuvre de l'activité
- & La planification par la méthode PIPO permet de bien faire le suivi et l'évaluation.

II.2. Les étapes de la méthode PIPO

2.1. Etape préparatoire

C'est une phase de préparation de l'atelier qui consiste à clarifier le sujet d'analyse, faire le choix des participants et la collecte des idées de base.

2.2. Analyse des concernés

C'est une étape qui donne un aperçu sur tous les individus, groupe, organisations étatiques ou privées oeuvrant dans une région, sans oublier les personnes individuelles pouvant avoir une influence quelconque sur l'activité en cours.

L'analyse des concernés permet:

- D'identifier leurs potentialités, intérêt/attentes
- Identifier les conflits éventuels
- Décrire les relations entre différents groupes

- Connaître les groupes cibles et les autres acteurs qui interviennent, leurs attentes et leurs relations.

Comment faire cette analyse ?

- Recenser tous ceux qui sont concernés
- Grouper les concernés en catégories selon leurs relations/ressemblances
- Analyser chaque catégorie et son rôle dans les activités prévues
- Analyser leurs souhaits
- Etc...

Cela pouvant se faire à l'aide d'un tableau suivant :

| Ceux qui ont un rôle dans les activités prévues | Leur rôle | Leurs souhaits |
|---|-----------|----------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2.3. Analyse des problèmes

C'est un procédé qui permet de :

- Identifier les problèmes importants qui existent par rapport au sujet d'analyse
- Analyser les relations entre les différents problèmes

Comment procéder ?

- Il faut tout d'abord s'assurer de la bonne compréhension du sujet
- Identifier ensuite les problèmes
- Faire ressortir les relations de cause à effet :
 - Choisir un problème de départ
 - Identifier ses causes
 - Identifier ses effets (conséquences)
- Hiérarchiser les problèmes
- Vérifier la validité du diagramme.

Ce diagramme peut être comparé à l'arbre des problèmes dont le problème principal est assimilé au tronc de l'arbre, les causes assimilées aux racines et les conséquences aux branches.

2.4. L'analyse des solutions

Cette étape a pour mission de présenter la situation future une fois les problèmes résolus.

Procédure

- On part de l'hierarchie des problèmes et
- On la transforme en hiérarchie des solutions
- Chaque problème est transformé en solution

2.5. Analyse des objectifs

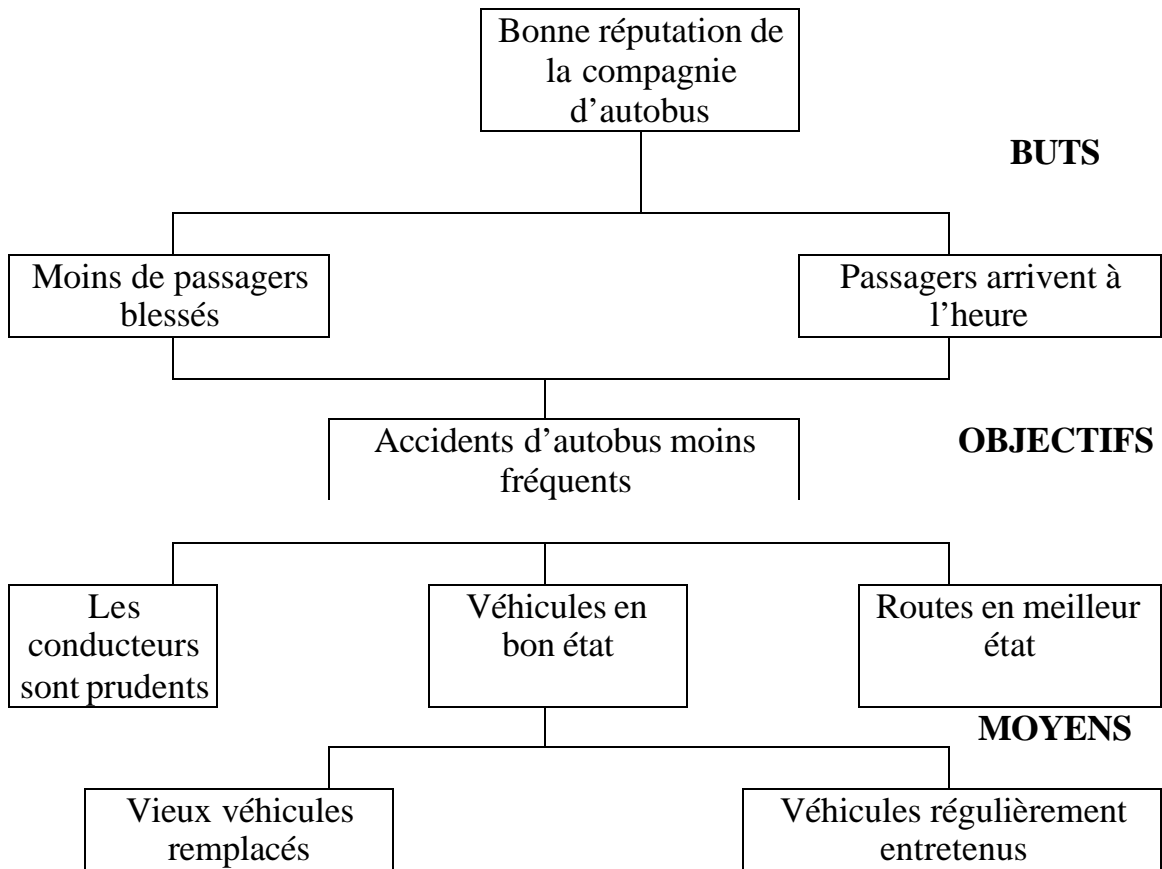
Elle permet de décrire la situation future après la résolution des problèmes (situation souhaitée).

Comment procéder ?

En procédant de haut en bas, reformuler tous les états négatifs de la hiérarchie des problèmes en états positifs réalisés/atteints. Ces états positifs doivent être **désirables, acceptables et réalisables**. Il faut toujours vérifier si les relations de **causes à effet** sont devenues des relations « **MOYEN-FIN** ». Le problème central devient l'objectif, les causes du problème deviennent des moyens.

Si nécessaire, on peut modifier certaines formulations ou les éliminer, tout en ajoutant d'autres objectifs jugés pertinents pour atteindre l'objectif énoncé à l'échelon supérieur. Si le problème ne peut pas être transformé en objectif acceptable ou réaliste, il faut le laisser comme tel, il deviendra une contrainte (supposition).

Exemple d'un arbre des objectifs



Un objectif exprime un état souhaité/atteint après la résolution du problème.

On utilise si possible un verbe au participe passé.

2.6. Analyse des stratégies

Cette analyse permet d'identifier les différentes solutions qui pourraient constituer des stratégies du futur projet.

Pour y arriver, il faut :

- ✓ Identifier dans l'arbre des objectifs des chaînes homogènes des moyens fins
- ✓ Sélectionner une branche de moyens fins comme un ensemble cohérent ou une logique cohérente des objectifs

- ✓ La branche ainsi sélectionnée deviendra la stratégie envisageable
- ✓ Examiner quelle stratégie pourra apporter une contribution optimale aux buts de l'arbre des objectifs.

Notons que l'analyse des stratégies permet d'identifier les domaines de travail de l'intervention c'est à dire les grandes lignes d'actions. Il faut donc avoir une connaissance des ressources réellement disponibles pour faire l'analyse des stratégies, connaître les problèmes de développement de la région et le contexte de travail.

2.7. Elaboration du cadre logique

C'est un tableau synoptique de planification qui comprend :

- ☞ La logique d'intervention
- ☞ La formulation des indicateurs objectivement vérifiables
- ☞ Identification des sources de vérification
- ☞ Les hypothèses de réalisation du projet
- ☞ Les moyens ou ressources de mise en exécution du projet.

Pour formuler l'objectif global, on se pose la question de savoir « dans quel optique le projet est entrepris ». L'effet attendu du projet constitue l'objectif spécifique, tandis que le résultat que le projet se propose d'atteindre va constituer les résultats intermédiaires attendus.

Les activités seront formulées en répondant à la question de « comment le projet se propose d'atteindre les résultats ».

Le niveau de réalisation des objectifs sera déterminé grâce aux indicateurs objectivement vérifiables. Etant donné que le projet devra être évalué, il faudra indiquer les **sources de vérification** des données requises.

La valeur du projet doit enfin être estimée.

2.8. Elaboration d'un calendrier d'activités

Une bonne planification se caractérise par un calendrier de mise en exécution des activités planifiées.

En élaborant le calendrier d'activités, il faut tenir compte de leur priorité, des moyens matériels et humains.

La période d'exécution peut aller d'une année, trois ans ou même s'étendre jusqu'à 5 ans.

Voici le modèle de calendrier d'activités :

| Activités prévues | Indicateurs de réalisations | Responsable De l'activité | Autres intervenants | Période d'exécution (mois/an) | | | | | | Ressources (matériels & humains) | Budget | Observation |
|-------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------|--|--|--|--|--|----------------------------------|--------|-------------|
| 1.1. | | | | | | | | | | | | |
| 1.2. | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.1. | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.2. | | | | | | | | | | | | |
| . | | | | | | | | | | | | |
| . | | | | | | | | | | | | |
| . | | | | | | | | | | | | |

PARTIE II : PLANIFICATION DES ACTIVITES A

**PARTIR D'UN DIAGNOSTIC
PARTICIPATIF « D.P ».**

Comment se servir de la méthode « DP » pour la planification des activités d'une collectivité donnée : Cas du Secteur.

I. Les travaux préparatoires

1. Les membres du Comité de Développement Communautaire (CDC) du Secteur doivent s'asseoir ensemble avec l'équipe technique en place et échanger sur les problèmes que connaît leur Secteur.
2. Cette équipe se convient sur les secteurs clés de développement auxquels il faudra attacher beaucoup d'importance dans l'activité de recherche
3. Après s'être convenus sur les modalités pratiques, les membres de l'équipe de recherche choisissent un échantillon de cellules dans lesquelles les activités de recherches seront menées.
4. Les membres de l'équipe de recherche se réunissent pour se partager les rôles et préparent les fiches à remplir lors des entretiens avec les habitants de cellules choisies. La logistique (moyens de transport , papiers, cahiers...) est également préparée.

II. LES ETAPES DE LA METHODE D.P

1ère Etape : Elaboration du programme d'activités à suivre et faire l'état des besoins

- a) Visiter les cellules choisies pour abriter les activités de recherche, avec pour objectif de :

⇒ Voir si le choix a été bien fait

- ⇒ Identifier les personnes clés qui pourraient disposer des informations suffisantes sur les problèmes que connaît la cellule. Le lieu ainsi que l'heure de rencontre doivent être aussi déterminés.
 - ⇒ Informer les autorités des cellules de l'activité prévue tout en sollicitant leur appui pour la bonne marche de l'activité.
 - ⇒ Adopter les questionnaires déjà élaborés à la situation réelle des cellules visitées
 - ⇒ Elaborer soigneusement le chronogramme d'activités à mener et la façon de leur mise en action suivant l'accessibilité des cellules.
- b) faire l'analyse/lecture de tous les rapports et autres écrits pouvant contenir des informations relatives aux cellules choisies pour les travaux de recherches.

N.B. La visite des lieux doit se faire au moins cinq jours avant le début des travaux de D.P.

IIème Etape : Début effectif des travaux de recherches

Dans cette phase, les activités suivantes sont réalisées :

- Rencontre avec les autorités des cellules et autres personnes ressources soucieuses du développement de leur collectivité
- Organiser des interviews semi-structurées avec les habitants de la collectivité
- Analyser et approfondir l'historique de la cellule.

IIIème Etape : Analyse des problèmes existants dans la cellule, identification du mode de vie des habitants de cette cellule et le genre de problèmes cruciaux à résoudre.

- ⇒ Avec l'appui de la population locale, analyser profondément les problèmes d'ordre social, économique... que connaît le milieu. Les entretiens concernent chaque personne et se déroulent à un endroit calme et identifié de commun accord.
- ⇒ Choix des problèmes jugés comme étant les plus cruciaux et les hiérarchiser
- ⇒ Classement par méthode d'arbre.

IVème Etape : Recherche, avec la population, des solutions possibles aux problèmes posés

- Mise en commun des différents projets à élaborer en précisant les responsables des réalisations, la période d'exécution, le suivi-évaluation.

Ainsi, les travaux suivant seront réalisés :

- ☞ Se servir de la méthode « brainstorming » en donnant à la population, l'occasion d'exposer les problèmes existants tout en répondant aux questions posées
- ☞ Analyser toutes les informations reçues
- ☞ Organiser des petites réunions pour la mise en commun des résultats obtenus
- ☞ Planifier les activités à mener pour la résolution des problèmes identifiés.

Vème Etape : Restituer à la population les résultats des recherches, mener des échanges et analyses.

Cela se réalise à travers une Assemblée Générale pouvant même durer plus d'une journée, afin de donner à la population l'occasion de voir si leurs idées ont été tenues en considération, avec possibilité de faire des ajouts ou des corrections.

VIème Etape : Elaboration du rapport d'activités réalisées

Le rapport des activités menées peut être fait par toute l'équipe de recherche, avec répartition de tâches avant la consolidation.

Le rapport d'activités doit faire ressortir :

- √ L'objectif des recherches menées
- √ La description des lieux choisis
- √ Les membres de l'équipe de recherche et la méthodologie utilisée
- √ L'analyse du problème principal, ses causes et conséquences
- √ L'analyse des opportunités, de la région
- √ Faire ressortir les résolutions et stratégies arrêtées pour la mise en action des activités prévues.

CONCLUSION

Si toutes ces activités planifiées ne sont pas mis en pratique, le travail réalisé serait quatuor et tous les efforts fournis anéantis.

III. SUIVI ET EVALUATION DES ACTIVITES

III.1. SUIVI DES ACTIVITES

* Le suivi des activités consiste à :

- ⇒ Analyser comment l'activité est en train d'être exécutée au jour le jour
- ⇒ Vérifier si le calendrier arrêté est en train d'être exécuté comme prévu.

* Importance du suivi :

- ☞ Le suivi des activités permet de savoir à temps si l'activité va bien ou pas
- ☞ Il permet de faire la comparaison entre ce qui était prévu et ce qui est réellement réalisé, cela aide à corriger certaines imperfections à temps
- ☞ Le suivi régulier permet de s'auto-contrôler et voir si le pas déjà franchi est suffisant où est à améliorer.

III.2. L'EVALUATION DES ACTIVITES

L'évaluation des activités consiste à voir si les résultats atteints correspondent exactement à ce qui était prévu lors de la planification. Cela permet de faire une critique constructive de ce qui n'a pas été fait et de prendre des stratégies amélioratives.

L'évaluation peut se faire à mi-parcours ou à la fin d'une période donnée.

a) Qui font l'évaluation ?

- & L'évaluation peut être faite par les bénéficiaires du projet
- & Elle peut être faite conjointement par les bénéficiaires et l'organe d'encadrement/ONG...
- & L'évaluation peut être faite par les bénéficiaires, en collaboration avec l'organe d'appui et le bailleur/le financeur
- & Enfin, le financeur peut décider seul de faire une évaluation des activités financées.

b) L'auto-évaluation

L'auto-évaluation consiste à donner une occasion aux bénéficiaires du projet, de s'asseoir ensemble pour voir si les activités planifiées ont été exécutées comme prévu, si le projet est rentable ou pas, afin de prendre des stratégies d'améliorer certaines imperfections.

En faisant une auto-évaluation, on essaie de répondre aux questions suivantes :

Quel était notre objectif ?

Quels outils avons-nous utilisés ?

Comment avons-nous procédé ?

Avec qui avons-nous réalisé les activités ?

En répondant à toutes ces questions, on parvient à dégager les forces, les faiblesses, les opportunités ainsi que les obstacles rencontrés.

Cela peut être représenté sur un tableau de la forme suivante :

| | Forces | Faiblesses | Opportunités | Obstacles |
|------------------------------------|---------------|-------------------|---------------------|------------------|
| Quels était notre objectif ? | | | | |
| Comment avons-nous procédé ? | | | | |
| Avec qui avons-nous procédé ? | | | | |
| Quels outils avons-nous utilisés ? | | | | |

Travaux de groupes

[illegible]

