

Article :

Langue : Français

Publiée : 05 Mars 2024

Droits d'auteur : cette publication a été publiée en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.



Analyse des approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO dans la planification des projets de développement

TAKO Sambo

Résumé

Cette étude est le fruit d'une recherche empirique sur les approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO utilisées pour la planification des projets de développement. Il s'est agi de vérifier si ces approches permettent de réussir la planification et l'exécution de tout type de projet de développement ou si au contraire, le choix de l'approche est fonction du type de projet.

La méthode de recherche utilisée est la recherche documentaire qui a consisté à collecter et à analyser des données secondaires collectées par d'autres chercheurs.

Les travaux ont montré que chacune des approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO ne permet pas de réussir la planification de tout type de projet de développement. Les méthodes sont choisies en fonction du projet et de l'approche qui convient le mieux.

Le choix de l'approche conditionne la réussite de la planification et l'exécution du projet. Si le choix est mal fait, les objectifs du projet peuvent ne pas être atteints.

L'approche FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) est plus orientée vers l'entreprise coopérative. Il en est de même pour l'approche MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative ou Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives).

Il est cependant possible de combiner l'approche SEPO (succès-échecs-potentialités-obstacles) et l'approche FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour un meilleur succès de la planification des projets de développement.

Mots clés : approches, planification, projets de développement

Abstract

This study presents the results of an empirical research on the PIPO, SWOT, MARP, and SEPO approaches used for the planning of development projects. The objective was to determine whether these approaches enable successful planning and execution of any type of development project or if their choice depends on the type of project.

The research method used was documentary research, involving the collection and analysis of secondary data from other researchers. The results showed that each approach does not guarantee the success of planning for all types of development projects. The choice of approach is crucial and determines the success of project planning and execution. A poor selection of approach can compromise the project's objectives.

The SWOT approach (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) is more suitable for cooperative enterprises, as is the MARP approach (Accelerated Method of Participatory Research or Active Method of Participatory Research and Planning). However, it is possible to combine SWOT and SEPO approaches for better success in planning development projects.

Keywords: approaches, planning, development projects.

I. INTRODUCTION

1.1. Problématique

La gestion de projets et programmes est un processus qui aide à atteindre les objectifs tout en restant dans les limites prévues des objectifs, de temps et d'argent. C'est une pratique utilisée par les entreprises privées, des organismes gouvernementaux, les ONG et les institutions internationales. Des méthodologies standardisées telles que le PMBOK (Project Management Body of Knowledge), le Project Management Institute (PMI) et PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) sont largement utilisées pour guider la gestion de projets à l'échelle mondiale. De nos jours, les avancées technologiques telles que les logiciels de gestion de projets et la collaboration en ligne ont considérablement facilité la gestion de projets à l'échelle mondiale, permettant des équipes dispersées géographiquement de travailler ensemble de manière efficace.

En Afrique, la gestion de projets et programmes est essentielle pour soutenir le développement économique et social du continent. Elle permet d'aborder plusieurs défis tels que l'accès à l'éducation et aux soins de santé, la pauvreté et le développement des infrastructures. Les

gouvernements africains, en collaboration avec des partenaires internationaux et des organisations régionales, mettent en œuvre divers projets et programmes de développement dans des secteurs clés tels que l'agriculture, l'énergie et les TIC. Des initiatives telles que l'Agenda 2063 de l'Union africaine visent à orienter les efforts de développement à long terme du continent, nécessitant une gestion de projets efficace pour leur mise en œuvre.

En Afrique de l'Ouest, la gestion de projets et programmes revêt une importance particulière en raison des défis régionaux tels que les conflits, la migration, la sécurité alimentaire et la lutte contre les maladies transmissibles. En plus de l'appui des Partenaires techniques et financiers comme la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Union européenne (UE), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), les différentes agences des Nations unies telles que le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme alimentaire mondial (PAM), des organisations régionales telles que la CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) et l'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine) jouent un rôle clé dans la promotion de la gestion de projets efficace au sein de la sous-région. Des projets transfrontaliers et des programmes régionaux sont mis en œuvre pour répondre aux défis communs et exploiter les opportunités de développement dans la sous-région.

Le Burkina Faso n'est pas resté à la croisée des chemins. Des efforts ont été faits par l'Etat Burkinabè depuis plusieurs années. A titre d'exemple, un Document de Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD) 2011-2015 du Burkina Faso a été exécuté. A la suite de la SCADD et dans la même dynamique, le gouvernement burkinabè a élaboré le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2016-2020 qui a été exécuté.

Pour réussir l'exécution des projets et programmes, une bonne planification est nécessaire. La planification est une politique économique comportant à la fois l'élaboration périodique d'un cadre d'objectifs de développement à long ou moyen terme, portant sur un secteur de production, sur une région ou sur la totalité de l'économie et l'utilisation de moyens d'intervention puissants en vue de réaliser ces objectifs (Guy Caire (1967)). L'objectif de la planification des projets de développement est le développement économique et social. Pour réussir la planification, plusieurs approches telles que les approches PIPO (Planification des Interventions par Objectifs), FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative ou Méthode Active de Recherche et de

Planification Participatives) et SEPO (Succès-Echecs-Potentialités-Obstacles) sont développées.

Chacune des approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO permet-elle de réussir la planification et l'exécution de tout type de projet de développement ? Pour en savoir davantage, nous ferons un aperçu des différentes approches.

1.1.1 Aperçu sur les différentes approches

1.1.1.1 Approches PIPO (Planification des Interventions Par Objectifs)

L'abréviation PIPO signifie : **Planification des Interventions Par Objectifs**. Née dans le milieu industriel pour planifier la production, l'approche PIPO a ensuite été appliquée aux projets d'entreprises privées puis introduite dans le milieu du développement. Elle s'appuie largement sur le courant de l'école de la planification stratégique (Mintzberg, 1999).

Selon l'étude GCP 2003-2006 – COTA HHC/CA – Fiche Planification de Projet par Objectifs (<http://guidesdv.6te.net/documents/1%20Methode%20PPO.pdf>), cette approche a été développée dans les années 80 par la GTZ (Agence de coopération allemande) alors devenue entreprise privée pour la mise en œuvre de ses projets, comme une méthode de planification participative (avec les populations ciblées par l'intervention). Elle s'appuie sur une modélisation linéaire de la réalité, selon laquelle chaque cause conduit à une série de conséquences, et sur une analyse et une sélection restreinte de problèmes à résoudre sur un terme fixé. Très critiquée en interne comme en externe, pour l'utilisation mécaniste et faussement participative qui en a été faite, elle a été largement flexibilisée au moins par son instigateur la GTZ, afin d'être considérée plutôt comme un cadre général orientateur plutôt qu'une série d'outils prescrits et d'étapes obligatoires. Cette nouvelle approche remet les acteurs et leurs perceptions (des problèmes, des besoins ressentis, de la qualité des interventions) au centre d'un processus de planification présenté comme un processus de négociation itératif et non définitif.

L'approche PIPO sert essentiellement, au cours des phases de programmation, planification et formulation, à planifier des interventions de type projet ou programme sur un temps donné selon des objectifs ou résultats à déterminer. Elle sert de référent au cours de la mise en œuvre et de l'évaluation. Utilisée avec plus de flexibilité, elle peut se révéler être un outil intéressant

de communication, de clarification et de concertation entre les parties prenantes intervenant sur une même action.

Dans la mise en œuvre, la PIPO se base sur des ateliers de planification avec l'utilisation des outils comme, l'analyse des parties prenantes, l'arbre à problèmes, l'arbre des objectifs et la définition des stratégies pendant la phase d'analyse pour déterminer les liens de causalité entre les différents niveaux d'obtention.

Concernant l'analyse des parties prenantes, il s'agit de s'assurer que les individus, groupes et institutions qui ont un rapport avec le projet ou programme participent à l'atelier de planification afin d'apporter leurs points de vue dans l'élaboration de la problématique de développement.

Un arbre à problème est défini par les participants qui établissent une hiérarchisation des problèmes au travers de relations de causalité (causes-effets), ce qui permet de constituer un arbre à problèmes dont les racines sont constituées des causes du problème central et les branches comme les conséquences négatives. On fait la proposition ensuite que la situation future résultera de la résolution de chaque problème identifié au niveau de l'arbre à problème et décrite sur une fiche. Les solutions sont visualisées sur un tableau. Seules les solutions de résolutions de problèmes envisageables par le projet sont retenues. L'exercice permet de traduire les problèmes en objectifs et les liens de causalités en liens fin – moyens, un arbre à objectifs est donc constitué, débattu et validé. Les objectifs non souhaitables peuvent être éliminés. Il est procédé à la vérification de la validité des liens fins- moyens.

La définition des stratégies découlera de l'arbre à objectifs qui permet de faire apparaître différents groupes d'objectifs constituant des alternatives ou stratégies pour résoudre le problème sélectionné. Une ou plusieurs alternative(s) potentielle(s) sont retenues pour constituer les stratégies du projet, en fonction de critères tels que les compétences, les priorités des bénéficiaires, les ressources disponibles (ressources humaines, technologie, budget, ...), la probabilité de succès, la faisabilité politique, économique, politique, sociale, la pérennité, etc.

On aboutit à l'élaboration de la matrice de planification ou cadre logique comme suit.

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif(s) global (aux)			
Objectif(s) spécifiques			
Résultats			

Activités	Moyens	
-----------	--------	--

Source : Etude GCP 2003-2006 – COTA HHC/CA – Fiche Planification de Projet par Objectifs

La PIPO se réalise de façon participative sur le principe de causalité (cause à effet) mais il y a des nuances dans l'utilisation de certains outils. En effet, dans le cas de la PIPO, les participants utilisent l'arbre à problème, pour établir une hiérarchisation des problèmes au travers de relations de causalité (causes-effets).

La PIPO vise 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.

Cette méthode de planification est avant tout un outil de débat et de négociation autour d'une problématique. Un grand soin doit dès lors être apporté à l'animation afin de bien tenir compte des caractéristiques des personnes présentes (niveaux d'alphabétisation, modalités d'expression culturelles, etc...). Elle favorise les échanges de points de vue, les débats autour d'une situation et des interrelations entre acteurs et événements. Elle permet par la négociation de trouver des terrains de compromis et de s'accorder sur un vocabulaire commun.

Elle repose néanmoins sur une approche très linéaire de la réalité (une cause produit un effet) et une lecture négative de celle-ci (une succession de problèmes). Il convient donc de bien prendre en compte les perceptions des parties concernées (et donc d'en débattre) dans la mesure où une réalité identifiée comme problématique peut ne pas être perçue comme telle par certains acteurs (qualité de l'eau, pratique culturelle de mutilation, etc.).

Enfin, une démarche de planification est en soi une tentative de contrôle sur les événements, afin de minimiser les risques (indicateurs, hypothèses). Elle peut sembler cohérente dans le cadre d'une production industrielle mais plus illusoire, dans le cadre d'un projet de développement qui se déroule dans un environnement complexe sur lequel il n'a pas prise (dynamiques locales, nationales, jeux d'acteurs).

Un des risques de la méthode est qu'elle nécessite une bonne connaissance de la méthode et des compétences primordiales en animation/concertation pour pouvoir tenir compte des points de vues des différentes parties prenantes, une rigueur et capacités de synthèse pour traduire les interventions des participants, une connaissance des contextes d'interventions pour pouvoir décoder certains non-dits au cours des ateliers.

Selon l'étude GCP 2003-2006 – COTA HHC/CA – Fiche Planification de Projet par Objectifs, différentes écoles s'affrontent sur la forme et le contenu de cette matrice : un projet peut-il prétendre à plusieurs objectifs spécifiques ? à plusieurs objectifs globaux ? les indicateurs doivent-ils exclusivement être quantifiables et objectifs ? ces débats sont repris sur la fiche cadre logique de la même série.

Son association à d'autres méthodes et outils de diagnostic et de planification pourrait permettre de lever certains de ces inconvénients.

1.1.1.2 L'analyse de FFOM : Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Le FFOM a été créé par Albert Humphrey, consultant américain en management. La planification porte sur les décisions concernant les objectifs, les tâches et l'utilisation des ressources avant la mise en œuvre. Elle assure que les choses justes soient faites au bon moment et de la bonne manière (avec efficacité et efficience). Il existe un certain nombre d'instruments de planification adaptés aux exigences spécifiques de l'organisation et de la gestion des activités au sein de la coopérative. Ils servent à rendre certains processus plus faciles à prévoir, à exclure les résultats négatifs non prévus, à trouver les fonds et généralement à permettre l'utilisation optimale des ressources (financières, techniques et humaines).

L'analyse de FFOM comporte quatre étapes principales à savoir :

- l'identification des forces et faiblesses ;
- l'identification des opportunités et menaces ;
- l'établissement des priorités ;
- la formulation des déclarations de stratégies.

Les forces : les caractéristiques internes (telles que les aptitudes et ressources) mobilisées ou utilisées efficacement, peuvent apporter des bénéfices à l'organisation.

Les faiblesses : les caractéristiques internes qui limitent le potentiel de l'organisation, telles que l'insuffisance des ressources ou compétences.

Les opportunités : les facteurs externes qui sont supposés améliorer la position compétitive de l'organisation, et qui devraient être exploités à fond.

Les menaces : les désavantages extérieurs qui sont supposés obstruer l'avancement planifié de l'organisation.

Cette analyse peut aider l'organisation à avoir une meilleure compréhension à la fois des questions internes et des facteurs externes, pour une meilleure prise de décisions.

L'approche FFOM contribue au processus de transformation des visions en plans en offrant une image synthétique des capacités internes et externes de la coopérative servant à réaliser les objectifs organisationnels et/ou de programme ou encore les objectifs opérationnels. Cette approche aide également à focaliser les seules forces et opportunités de la coopérative. Elle peut être utilisée dans la planification du développement organisationnel, en mettant l'accent sur les domaines comportant les plus grandes potentialités pour la coopérative. Cette analyse peut considérer l'organisation ou la coopérative comme un tout ou se concentrer plus particulièrement sur un programme ou une activité. Aussi, elle peut servir de point de départ pour évaluer et comparer la faisabilité d'une gamme de projets et d'activités potentielles.

Hormis ses résultats directs, la préparation d'une analyse de FFOM peut s'avérer être un exercice positif et utile. Lorsqu'elle est appliquée dans un groupe, elle permet tous ceux qui sont impliqués de partager une image commune quant aux chances de réussite de la coopérative et partant, elle contribue à favoriser une perspective partagée des objectifs.

L'analyse de FFOM est plus utilisée pour l'entreprise coopérative. Au niveau de l'approche FFOM, il existe différentes formes de planification, notamment :

- la planification stratégique qui est une programmation des grandes orientations de l'entreprise coopérative à long terme ;
- la planification opérationnelle qui est la programmation des objectifs à court terme. Elle répond aux questions : pourquoi ? où ? comment ? et à quel coût ?

La méthode consiste à :

- établir des objectifs et des buts opérationnels ;
- identifier des productions, activités et intrants pour la réalisation des buts arrêtés ;
- traiter les incertitudes ;
- planifier les activités de la mise en œuvre ;
- principaux instruments de la gestion stratégique ;
- faire l'analyse du cadre logique ;
- considérer la planification comme une séquence cause-effet ;
- prendre en compte l'analyse des parties prenantes ;
- faire l'analyse des problèmes et à élaborer un arbre des problèmes ;
- élaborer l'arbre des objectifs ;

- établir une matrice de planification ;
- identifier des indicateurs directs et indirects et des moyens de vérification.

1.1.1.3 L'approche MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative ou Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives)

L'approche MARP prend en compte les points de vue et les pratiques des membres de la communauté et permet une collaboration avec des spécialistes locaux dans les domaines de la technologie, de la production et de l'organisation sociale des communautés. C'est une méthodologie de collecte rapide d'informations riches et fiables sur le terrain par la combinaison de différents outils et techniques qui suscitent et maintiennent la participation des communautés tout le long du processus de planification.

La MARP est un instrument de collecte et d'analyse des informations de base. Elle est bien indiquée pour susciter une dynamique participative de la communauté, favoriser une meilleure connaissance du milieu à partir de la production de données fiables et adéquates. Elle permet une meilleure compréhension des réalités des communautés, connaissance dont la maîtrise conditionne la pleine participation des communautés au processus de prise de décisions pour aboutir à la planification du développement local.

Il y a un intérêt à utiliser l'approche M.ARP particulièrement pour son aptitude à répondre aux impératifs de promotion d'une approche favorisant l'information et la sensibilisation des différents acteurs, ainsi que l'instauration d'un dialogue continu entre les communautés et les intervenants dans la connaissance du milieu, le suivi des activités et l'évaluation des résultats.

La MARP est un processus :

- intensif, itératif, parce qu'elle n'est pas linéaire et qu'elle instaure un dialogue pour un échange permanent d'informations entre les personnes-ressources venues de l'extérieur d'une part et les membres de la communauté d'autre part ;
- rapide dans la génération des résultats en procédant à l'analyse des données tout au long de l'étude. Pour cela, l'analyse, la revue, l'évaluation, la discussion et la critique des données sont effectuées itérativement d'un bout à l'autre des différentes phases de l'étude.

La MARP permet d'obtenir des informations et de les analyser dans des limites de temps assez courtes. Elle est un processus pour un apprentissage orienté vers la connaissance des situations

rurales. Elle est orientée vers les interactions communautaires en matière de recherche pour ce qui est de la collecte et de l'évaluation des informations sur le terrain. En effet, la MARP met l'accent sur la valorisation des connaissances et savoirs des populations locales. C'est une approche :

- rapide parce que les intervenants peuvent être rapidement informés des résultats ;
- éclectique parce qu'elle utilise une variété de techniques d'interview et d'enquête permettant d'obtenir les informations spécifiques à collecter ;
- globale en ce sens qu'elle saisit une marge multidisciplinaire de la situation locale ;
- interactive parce qu'elle crée le dialogue entre les techniciens et les communautés.

La MARP s'appuie essentiellement sur de petites équipes pluridisciplinaires qui utilisent une variété de méthodes, outils et techniques spécialement choisis pour permettre une meilleure connaissance des situations rurales.

A cause de la flexibilité de la méthodologie, la MARP peut être utilisée pour plusieurs applications adaptées à des situations spécifiques par différentes personnes. Par exemple, pour aider des techniciens à comprendre les systèmes agricoles et halieutiques dans une zone donnée, aider les planificateurs de projet à identifier les problèmes et à trouver des solutions possibles dans la zone couverte par le projet, motiver et apporter un appui à la communauté pour identifier, analyser ses propres problèmes, exiger et décider les solutions appropriées. La MARP peut aider à approfondir la connaissance de problèmes particuliers ou de sujets rencontrés au cours d'un travail de développement et à évaluer l'impact ou le progrès d'un travail de développement dans une zone donnée avec la communauté cible. La MARP peut se substituer à l'enquête de type formel dans une situation donnée et être utilisée comme méthode complémentaire dans d'autres situations. Elle est une approche qui se veut documenté au départ, c'est-à-dire qu'elle est basée sur une étude préalable des données secondaires (documentation) disponibles sur la zone de l'étude. Elle est par essence exploratoire, qualitative, ciblée, participative, interactive et itérative sur le terrain.

La MARP préconise et exige une finalisation immédiate et efficace des résultats de l'étude et une orientation pour des actions participatives. De même, la rapidité dans la génération des résultats que préconise la MARP implique que l'analyse des données soit un processus continu tout au long de l'étude. Ainsi par exemple, l'analyse, la revue, l'évaluation, la discussion et la critique des données sont-elles effectuées itérativement d'un bout à l'autre des différentes phases de l'étude.

La restitution ou "feed-back" à la communauté sur les lieux mêmes de l'étude des données recueillies pendant l'étude constitue une particularité de cette méthode qui se veut innovante pour la collecte de l'information, participative et performante en termes de développement. Ce "feed-back" des résultats de l'étude MARP à la communauté s'effectue nécessairement avant que les personnes-ressources venues de l'extérieur quittent la zone d'étude, c'est-à-dire tout juste après la rédaction du brouillon du rapport, de façon à pouvoir faire compléter certaines informations, faire préciser certaines omissions par la communauté ou à retrancher certaines informations jugées non adaptées.

Il y a plusieurs types de MART :

- **la MARP exploratoire** qui est souvent utilisée pour la collecte d'informations sur un problème général. Au cours d'une MARP exploratoire, l'accent est surtout mis sur les problèmes prioritaires pour aboutir à la formulation d'hypothèses préliminaires pouvant guider des recherches ultérieures ;
- **la MARP thématique** qui est utilisée pour approfondir la connaissance sur un thème spécifique identifié, généralement à partir d'une MARP exploratoire, et pour aboutir à la formulation d'hypothèses spécifiques et des recommandations pour une action à mettre en œuvre ;
- **la MARP de planification participative** qui est souvent utilisée pour impliquer les populations dans la planification ou le réajustement des actions qui les concernent, on obtient ainsi un programme ou plan identifié et mis en place par les populations elles-mêmes ;
- **la MARP de suivi et évaluation** qui est souvent employée pour évaluer les résultats d'un programme ou d'une action en vue de la révision des hypothèses de base et, éventuellement, en vue du réajustement du programme.

En tant qu'instrument de collecte et d'analyse des informations de base, la MARP est bien indiquée pour susciter une dynamique participative de la communauté, favoriser une meilleure connaissance du milieu à partir de la production de données fiables et adéquates. Au total, on peut dire que la MARP permet une meilleure compréhension des réalités des communautés, connaissance dont la maîtrise conditionne la pleine participation des communautés au processus de prise de décisions pour aboutir à la planification du développement local. Il permet de susciter une prise de conscience de la population locale de ses problèmes et des causes de ceux-ci, et de créer les conditions d'une recherche et d'une formulation des solutions à ces problèmes.

Les principaux domaines où la méthode accélérée de recherche est nécessaire pour :

- l'évaluation de la viabilité économique et sociale dans le cas de la constitution d'une organisation coopérative ;
- l'évaluation des besoins, du suivi et de l'évaluation des activités en cours ;
- l'évaluation des besoins lorsque la situation a évolué par exemple, lorsque les activités courantes sont perçues comme inefficaces, ou lorsque la situation politique et du marché a changé et que de nouvelles activités doivent être envisagées. L'évaluation est aussi utile lorsqu'on cherche de nouvelles idées ou lorsqu'il y a des conflits, soit au sein d'une structure (coopérative par exemple), soit entre une structure et son environnement social ou institutionnel.

La méthode accélérée de recherche participative (MARP) convient particulièrement au développement coopératif, parce qu'elle met l'accent sur les rôles actifs des individus (membres) dans le processus d'évaluation des besoins, par opposition aux méthodes traditionnelles telles que les enquêtes. Ces méthodes sont utilisées pour évaluer les ressources et priorités d'un groupe et d'une communauté sur le terrain. La méthode accélérée de recherche peut être un processus complexe, et dans ce manuel, la méthodologie et la pratique MARP ne sont que brièvement abordées.

Les avantages de la méthode accélérée de recherche participative

En plus d'être adaptée aux principes démocratiques des coopératives, la méthode accélérée de recherche participative peut souvent être plus efficace et rentable (avoir un meilleur rapport qualité/prix) que les recherches conventionnelles. Souvent ce dont on a seulement besoin pour évaluer les priorités sont les tendances, les notes, et le classement plutôt que la véritable étendue des enquêtes de base et des techniques similaires. La méthode MARP n'insiste pas sur la mensuration lorsque la seule comparaison est suffisante.

1.1.1.4 L'approche SEPO (succès-échecs-potentialités-obstacles) dans la planification des projets de développement

Le SEPO (succès-échecs-potentialités-obstacles) est un outil d'analyse qui encadre les aspects positifs et négatifs de toute action, passée ou future. L'analyse peut porter sur un projet (ou la phase d'un projet), un contexte, un aspect problématique, un groupe d'acteurs, une organisation. Selon l'approche SEPO, un projet de développement doit viser les critères essentiels suivants :

- **Pertinence** : Définit l'adéquation des objectifs et des activités entreprises pour répondre aux besoins prioritaires relevés. ;
- **Efficacité** : Rapport entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. ;
- **Efficience** : Rapport entre les résultats obtenus et les coûts et les ressources employés pour y parvenir ;
- **Impact** : Révèle les effets positifs et négatifs du projet dans une perspective élargie en dehors du champ d'intervention du projet et à long terme ;
- **Durabilité** : Aptitude des résultats positifs à se prolonger au-delà de leur limite de temps effective, soit au-delà de la fin de l'intervention externe.

Lors de l'élaboration d'un projet de coopération, il est important de tenir compte, dès le départ, de ces cinq critères fondamentaux qui accompagnent le projet tout au long de sa vie à travers des évaluations à différents moments.

L'approche SEPO peut être utilisée tant lors de la phase de planification que de la gestion ou de l'évaluation. Le SEPO est également utilisé comme instrument technique d'évaluation. Elle est une matrice qui permet de considérer un projet en tenant à la fois compte des aspects positifs et des aspects négatifs, dans une vision tant rétrospective (passé) que prospective (futur).

	POSITIF	NEGATIF
PASSE	SUCCES	ECHECS
FUTUR	POTENTIALITES	OBSTACLES

Claudio Naiaretti, Alessandra Sagramoso, Maria Alessandra, Solaro del Borgo avec la participation de Daniel Fino – IHEID et, pour le chapitre sur les finances, de Marc-Antoine Fournier – IHEID (2010), Outils de gestion pour projets de coopération au développement.

L'approche SEPO tient du fait qu'un bon partenariat suppose, à la base, une méthode de travail participative : « ce que nous entreprenons ensemble, nous l'analysons et l'évaluons ensemble ». La grille ci-avant permet aux divers acteurs d'exprimer, à la première ligne, à gauche et à droite selon le cas, des appréciations et des critiques sur les expériences vécues. Dans la seconde ligne, on inscrit les prévisions pour le futur, elles aussi départagées entre les positives, à gauche, et les négatives, à droite ou autrement dit entre les espoirs et les perplexités. Le SEPO peut être rempli en groupe, ou individuellement ; il est néanmoins intéressant de pouvoir confronter les résultats de chaque acteur. Il va de soi qu'il faudra tout d'abord s'entendre sur le choix des indicateurs et paramètres communs à utiliser. Dans le cadre de la gestion d'un projet, les discussions ou les critiques, nées par exemple d'incompréhensions ou de différences culturelles, sont souvent inévitables. Élaborer un SEPO permet de se confronter et d'accepter le fait qu'il n'y a pas d'opinion juste ou erronée, mais plutôt des perceptions, des expériences et des rôles différents. C'est une façon constructive et participative de résoudre les problèmes, facilement compréhensible dans tous les niveaux culturels.

L'objectif de la méthode SEPO est que tout le groupe de travail participe, chacun, en un temps donné, peut exprimer ses considérations. Cela dit, le SEPO peut être un instrument utile pour un groupe qui a besoin de faire le point de la situation et d'évaluer ses dynamiques internes. S'il ne remplace pas l'évaluation, le SEPO peut néanmoins la faciliter. C'est en effet l'instrument idéal pour conférer aux réunions de groupe une rigueur méthodologique, ou pour évaluer les petites actions ou les moments vécus ensemble.

Dans la pratique, grâce au SEPO, les acteurs locaux du projet (partenaires, bénéficiaires) deviennent des participants, et la responsabilisation et l'autonomie sont encouragées. Le SEPO facilite :

- la description de différentes expériences par les différentes personnes concernées ;
- l'évaluation participative des expériences et des perceptions ;
- le respect des expériences, des opinions et des estimations des groupes marginaux ;
- la découverte d'un langage commun et de solutions aux problèmes ;
- l'approche à l'autoévaluation et l'élaboration d'un système d'évaluation intégrée, ce qui renforce une mise à l'essai indépendante par les personnes concernées ;
- le lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

L'application de SEPO :

- se fonde sur les connaissances des participants à un projet et sur leur capacité à diriger et à évaluer leur travail eux-mêmes ;
- permet de créer la possibilité pour les acteurs de voir l'effet de leur travail à la réalisation des objectifs du projet ;
- permet d'établir si les dépenses d'énergie et l'investissement matériel sont efficaces et rentables ;
- permet de donner aux acteurs l'opportunité de voir le contexte dans un cadre temporel et spatial plus large et de voir au-delà des objectifs du projet ;
- permet de développer et renforcer la conscience de la responsabilité commune/communautaire.

Dans la pratique, grâce au SEPO les acteurs locaux du projet (partenaires, bénéficiaires) deviennent des participants, et la responsabilisation et l'autonomie sont encouragées.

II. MATERIEL ET METHODES

2.1 Hypothèses

A l'issue de cette question qui sous-tend notre problématique, nous formulons l'hypothèse principale que chacune des approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO permet de faire la planification de tout type de projet de développement. Cependant :

- i. il existerait, pour chaque type de projet de développement une approche qui convient le mieux ;
- ii. il serait possible de trouver une approche combinant plusieurs approches pour un meilleur succès de la planification des projets de développement.

2.2. Objectifs

Les principaux objectifs de cette étude sont :

- relever pour chaque approche, le type de projet de développement qui convient le mieux ;
- vérifier s'il existe une approche alternative combinant plusieurs approches pour un meilleur succès de la planification des projets de développement.

2.3 Approches méthodologiques

Considérant les hypothèses que nous avons formulées et les objectifs de notre recherche, nous avons opté de faire nos analyses à partir de données secondaires. Nous avons utilisé une **méthode hypothético-déductive** qui a consisté à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester les résultats obtenus pour réfuter ou appuyer les hypothèses.

III. PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

3.1 RESULTATS

Les présents résultats sont présentés en deux points. Le premier point donne le type de projet de développement qui convient le mieux pour chaque approche. Le second point répond à la deuxième question de recherche en proposant une approche alternative combinant plusieurs approches pour un meilleur succès de la planification des projets de développement.

3.1.1 Le type de projet de développement qui convient le mieux pour chaque approche.

3.1.1.1 Les résultats de la recherche montrent que l'approche PIPO (Planification des Interventions Par Objectifs) a été d'abord développée comme méthode de planification pour des projets industriels avant d'être améliorée et utilisée pour la planification des projets de développement. C'est une méthode de planification participative (avec les populations ciblées par l'intervention). Les stratégies définies par cette méthode découlent de l'arbre à objectifs qui permet de faire apparaître différents groupes d'objectifs constituant des alternatives ou stratégies pour résoudre le problème sélectionné.

De ce fait, pour que la planification soit une réussite, il faut nécessairement que les parties prenantes aient un bon niveau de compréhension pour que leurs contributions soient de qualité. Cette approche présente un avantage car elle favorise les échanges de points de vue, les débats autour d'une situation et des interrelations entre acteurs et événements. Elle permet par la négociation de trouver des terrains de compromis tout comme de s'accorder sur un vocabulaire commun.

Les limites de cette méthode tiennent du fait que cette approche est un outil de débat et de négociation autour d'une problématique. Un grand soin doit dès lors être apporté à l'animation afin de bien tenir compte des caractéristiques des personnes présentes (niveaux

d'alphabétisation, modalités d'expression culturelles, etc...). Elle repose sur une approche très linéaire de la réalité (une cause produit un effet) et une lecture négative de celle-ci (une succession de problèmes). Un des risques de la méthode réside dans l'importance démesurée que l'on peut finir par accorder à la planification au détriment de la réflexion et du questionnement permanent sur l'évolution du contexte.

L'approche PIPO peut être associée à d'autres méthodes et outils de diagnostic et de planification pour permettre de lever certains de ces inconvénients.

3.1.1.2 L'approche FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) est une méthode orientée plus pour la planification du développement organisationnel des Coopératives. Il existe différentes formes de planification, notamment :

- la planification stratégique qui est une programmation des grandes orientations de l'entreprise coopérative à long terme ;
- la planification opérationnelle qui est la programmation des objectifs à court terme.

C'est une méthode intéressante pour les projets industriels et commerciaux et pour les projets de développement.

3.1.1.3 L'approche MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative ou Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives) est une méthodologie de collecte rapide d'informations riches et fiables sur le terrain par la combinaison de différents outils et techniques qui suscitent et maintiennent la participation des communautés tout le long du processus de planification. Elle prend en compte les points de vue et les pratiques des membres de la communauté et permet une collaboration avec des spécialistes locaux dans les domaines de la technologie, de la production et de l'organisation sociale des communautés.

Il y a un intérêt à utiliser l'approche MARP particulièrement pour son aptitude à répondre aux impératifs de promotion d'une approche favorisant l'information et la sensibilisation des différents acteurs, ainsi que l'instauration d'un dialogue continu entre les communautés bénéficiaires et les intervenants dans la connaissance du milieu, le suivi des activités et l'évaluation des résultats. En tant qu'instrument de collecte et d'analyse des informations de base, la MARP est bien indiquée pour susciter une dynamique participative de la communauté, favoriser une meilleure connaissance du milieu à partir de la production de données fiables et adéquates.

3.1.1.4 Le SEPO (succès-échecs-potentialités-obstacles) est un outil d'analyse qui permet de considérer un projet en tenant à la fois compte des aspects positifs et des aspects négatifs, dans une vision tant rétrospective (passé) que prospective (futur). L'analyse peut porter sur un projet (ou la phase d'un projet), un contexte, un aspect problématique, un groupe d'acteurs, une organisation. L'approche SEPO peut être utilisée tant lors de la phase de planification que de la gestion. Elle facilite :

- la description de différentes expériences par les différentes personnes concernées ;
- l'évaluation participative des expériences et des perceptions ;
- le respect des expériences, des opinions et des estimations des groupes marginaux ;
- la découverte d'un langage commun et de solutions aux problèmes ;
- l'approche à l'autoévaluation et l'élaboration d'un système d'évaluation intégrée, ce qui renforce une mise à l'essai indépendante par les personnes concernées ;
- le lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

La recherche a permis de montrer que chacune des approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO ne permet pas de réussir la planification et l'exécution de tout type de projet. Chaque approche doit être choisie en fonction du type de projet de développement à exécuter.

3.2 DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de la recherche a montré que chacune des approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO ne permet pas de réussir la planification et l'exécution de tout type de projet. Chaque approche doit être choisie en fonction du type de projet de développement à exécuter.

Le choix de l'approche conditionne donc la réussite de la planification du projet.

3.2.1 L'approche PIPO (Planification des Interventions Par Objectifs) nécessite que les parties prenantes aient un bon niveau de compréhension pour que leurs contributions soient de qualité afin de permettre les échanges de points de vue et les débats autour d'une situation et des interrelations entre acteurs et événements. Elle permet néanmoins par la négociation de trouver des terrains de compromis. Son utilisation nécessite que l'on tienne compte des caractéristiques des personnes présentes (niveaux d'alphabétisation, modalités d'expression culturelles, etc...). Parce qu'elle part des problèmes, cette méthode exclut des "projets d'anticipation pour le futur" puisque qu'il n'y a pas dans ce cas, de problèmes immédiats.

L'approche PIPO peut être associée à d'autres méthodes et outils de diagnostic et de planification pour lever certains de ces inconvénients.

3.2.2 L'approche FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) quant à elle est indiquée pour la planification stratégique (programmation des grandes orientations de l'entreprise coopérative à long terme) et la planification opérationnelle. Cette méthode est orientée plus pour la planification du développement organisationnel des Coopératives. Toutefois, c'est une méthode intéressante pour les projets industriels et commercial et pour les projets de développement. Comme l'approche PIPO, l'approche FFOM passe par un arbre à problèmes. Elle exclut également des projets d'anticipation pour le futur.

3.2.3 L'approche MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative ou Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives) est une méthodologie de collecte rapide d'informations riches et fiables sur le terrain par la combinaison de différents outils et techniques qui suscitent et maintiennent la participation des communautés tout le long du processus de planification. C'est une approche qui prend en compte les points de vue et les pratiques des membres de la communauté et permet une collaboration avec des spécialistes locaux dans les domaines de la technologie, de la production et de l'organisation sociale des communautés. Il y a un intérêt à utiliser l'approche MARP particulièrement pour son aptitude à répondre aux impératifs de promotion d'une approche favorisant l'information et la sensibilisation des différents acteurs, ainsi que l'instauration d'un dialogue continu entre les communautés bénéficiaires et les intervenants dans la connaissance du milieu, le suivi des activités et l'évaluation des résultats. Elle est bien indiquée pour susciter une dynamique participative de la communauté, favoriser une meilleure connaissance du milieu à partir de la production de données fiables et adéquates.

3.2.4 Le SEPO (succès-échecs-potentialités-obstacles) est un outil d'analyse qui permet de considérer un projet en tenant à la fois compte des aspects positifs et des aspects négatifs, dans une vision tant rétrospective (passé) que prospective (futur). L'analyse peut porter sur un projet (ou la phase d'un projet), un contexte, un aspect problématique, un groupe d'acteurs, une organisation. L'approche SEPO peut être utilisée tant lors de la phase de planification que de la gestion ou de l'évaluation. Elle est également utilisée comme instrument technique d'évaluation.

C'est une approche qui facilite la description de différentes expériences par les différentes personnes concernées, l'évaluation participative des expériences et des perceptions, le respect des expériences, des opinions et des estimations des groupes marginaux, la découverte d'un langage commun et de solutions aux problèmes, l'approche à l'autoévaluation et l'élaboration d'un système d'évaluation intégrée.

3.3 Proposition d'une approche alternative en vue d'une meilleure planification des projets de développement.

L'approche SEPO (succès-échecs-potentialités-obstacles) et l'approche FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) peuvent être combinées pour un meilleur succès de la planification des projets de développement.

La matrice suivante est une approche alternative que nous proposons en vue d'une meilleure planification des projets de développement. Elle permet de considérer un projet en tenant à la fois compte des aspects positifs (le succès passé et les forces actuelles) et des aspects négatifs (les échecs passés et les faiblesses actuelles) dans une vision à trois dimensions (passé, présent et futur).

	POSITIF	NEGATIF
PASSE/PRESENT	SUCCES / FORCES	ECHECS / FAIBLESSES
FUTUR	POTENTIALITES / OPPORTUNITES	OBSTACLES / MENACES

L'approche combinée SEPO/FFOM (succès/forces - échecs/faiblesses - potentialités/opportunités - obstacles/menaces) est une approche alternative qui part du fait que :

- le recensement des expériences positives passées tant sur le plan qualitatif que quantitatif, les objectifs atteints et les points forts (**succès** de l'approche SEPO) peut être complétée par les caractéristiques internes (telles que les aptitudes et les ressources) mobilisées ou utilisées efficacement (**forces** de l'approche FFOM) afin de mieux maîtriser les potentialités (compréhension des idées, des espoirs, des tendances et des capacités non encore exploitées de l'approche FFOM) et de mieux saisir les opportunités (les facteurs externes qui sont supposés améliorer la position compétitive de l'organisation, et qui devraient être exploités à fond de l'approche FFOM) au profit de l'organisation ;
- le recensement des points faibles et des difficultés subies par le passé (**échecs** de l'approche SEPO) peut être complétée par les caractéristiques internes présentes qui limitent le potentiel de l'organisation, telles que l'insuffisance des ressources ou des compétences (**faiblesses** actuelles de l'approche FFOM) afin de permettre de mieux contourner les obstacles futur (les oppositions et les conditions extérieures adverses de l'approche SEPO) et de mieux appréhender les menaces (les désavantages extérieurs qui sont supposés obstruer l'avancement planifié de l'organisation de l'approche FFOM) au profit de l'organisation.

CONCLUSION GENERALE

Les principaux objectifs de cette étude sont d'une part de relever pour chaque approche, le type de projet de développement qui convient le mieux et d'autre part, de vérifier s'il existe une approche alternative permettant une meilleure planification des projets de développement.

Pour la recherche, nous avons utilisé une démarche hypothético-déductive qui se caractérise par deux étapes : le choix et la formulation des hypothèses et la vérification de ces hypothèses à travers une méthode de recherche documentaire.

Pour l'application de cette méthodologie, nous avons analysé des données secondaires collectées à travers une recherche documentaire.

Les travaux ont montré que chacune des approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO ne permet pas de réussir la planification de tout type de projet de développement. Les approches sont choisies en fonction du projet et de l'approche qui convient le mieux.

Le choix de l'approche conditionne la réussite de la planification et l'exécution du projet. Si le choix est mal fait, les objectifs du projet peuvent ne pas être atteints.

L'approche FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) est plus orientée vers l'entreprise coopérative. Il en est de même pour l'approche MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative ou Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives).

L'analyse des différentes approches montrent qu'il est cependant possible de combiner l'approche SEPO (succès-échecs-potentialités-obstacles) et l'approche FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour un meilleur succès de la planification des projets de développement.

Les résultats obtenus de cette recherche documentaire montrent qu'une réflexion sur les approches permet de combiner plusieurs approches et parvenir à une approche mieux adaptée pour un management efficace des projets.

Les limites méthodologiques de l'étude portent essentiellement sur le fait que la recherche s'est appuyée sur une recherche documentaire sans une application effective sur le terrain. Nous aurions voulu renforcer la fiabilité et la validité de notre recherche en fondant notre étude sur des projets en exécution, ce qui nous aurait permis de collecter des données primaires en plus des données secondaires utilisées.

Cependant, au-delà des limites de la recherche, des perspectives de recherche s'ouvrent. Il serait indiqué de mettre en pratique l'approche combinée SEPO/FFOM (succès/forces - échecs/faiblesses - potentialités/opportunités - obstacles/menaces) et utiliser les données primaires de cette approche alternative pour approfondir la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

1. Claudio Naiaretti, Alessandra Sagramoso, Maria Alessandra, Solaro del Borgo avec la participation de Daniel Fino – IHEID et, pour le chapitre sur les finances, de Marc-

Antoine Fournier – IHEID (2010), Outils de gestion pour projets de coopération au développement.

2. Dr. Jochen Lohmeier, COMIT (1997), Planification Participative et Gestion du Cycle de Projet.
3. Lassissi Akambi (2018), La MARP dans les Communautés de Pêche (Un guide pour les agents de terrain).
4. Méthode de planification de projet par objectif (PIPO, PPO, PPPO, ZOPP, ...) de l'étude GCP 2003-2006 – COTA HHC/CA – Fiche Planification de Projet par Objectifs. <http://guidesdv.6te.net/documents/1%20Methode%20PPO.pdf> (dernière consultation : 21/02/2021, 12h 25).
5. Rapport Technique n° 128 du Programme pour le développement intégré des pêches artisanales en Afrique de l'ouest (juillet 1998).
6. Isaïe N. (2018), Méthodologie scientifique avancée et épistémologie.
7. THIETART Raymond-Alain, « Chapitre I - La planification », dans : Raymond-Alain Thietart éd., *Le management*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2017, p. 25-46. URL : <https://www.cairn.info/--9782130630937-page-25.htm>.
8. Yvon Pesqueux. La question méthodologique en sciences de gestion : attitude positiviste et attitude constructiviste. Doctorat. France. 2020. ffhalshs-02532445.
9. Programme des Nations Unies pour le développement, 2009, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement.