

DISCUTER DES APPROCHES PIPO, FFOM, MARP ET SEPO DANS LA PLANIFICATION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Papier pour la conférence académique internationale tenue par ZANGO Salif ce 20/02/2021

1. INTRODUCTION

Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques. Dans le souci d'aplanir les difficultés auxquelles rencontrent les projets de développement, il est souhaitable de recourir à des approches de planification qui concourent à la mise en place de mécanisme pour l'implication des différentes parties prenantes à la réalisation du projet. A cet effet, quatre approches de planification sont soumises à notre appréciation. Il s'agit des approches de planification des Interventions de Projet par Objectif (PIPO), de l'Analyse des Forces, des Faiblesses, des Opportunités et des Menaces (FFOM), de la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP) et de l'approche Succès, Echecs, des Potentialités et des Obstacles (SEPO). Pour étudier ce sujet, nous allons tout d'abord définir l'approche projet, ensuite présenter les différents outils ou méthodes de l'approche de planification de projet de développement. Et enfin montrer les similitudes. Etant donné que la réussite du management d'un projet dépend des approches mise en œuvre pour sa planification. Alors, que peut-on dire des approches PIPO, FFOM, MARP et SEPO dans la planification de projet/programme de développement ?

2. MATERIELS ET LES METHODES

Matériels

Pour la rédaction du présent document, nous avons exploité essentiellement des données secondaires. Ces données sont issues des articles ou ouvrages sur la gestion des projets en ligne, aussi des ouvrages physiques et des cours de gestion des projets.

Les méthodes

Pour la méthodologie du travail, il a consisté à lire les articles ou ouvrages sur les différentes approches de planification de projets ou programme de développement et en faire une synthèse en procédant par la définition, la démarche méthodologique, les principes, les objectifs et les limites. Ensuite, nous avons comparé les différentes approches entre elles afin d'apprécier la cohérence et l'efficacité de la démarche dans la participation des acteurs à la mise en œuvre du projet. Enfin, la confrontation des différentes approches nous a permis de comprendre l'importance de chacune dans la planification de la gestion des projets.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Nos investigations sur les approches de planification des projets de développement, nous ont permis de définir la méthode de l'approche projet, d'identifier les outils ou méthodes indispensables en gestion de projet de développement et la présentation synthétique des approches SEPO, PIPO, MARP et FFOM.

La méthode de l'approche projet

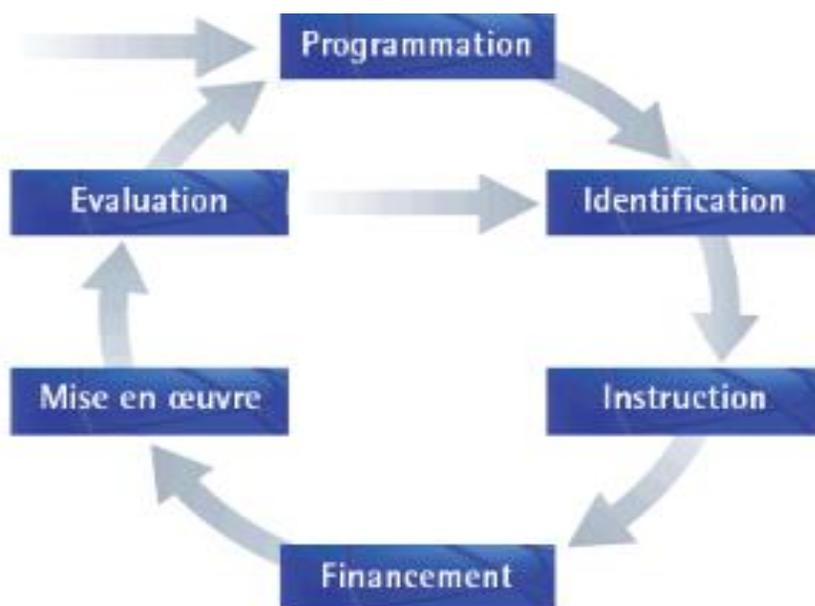
L'approche projet consiste à :

- L'analyse du contexte d'un environnement, de la situation d'un secteur de développement donné ;
- L'étude diagnostique qui débouche sur l'identification des problèmes et leur analyse (arbres à problèmes) ;
- La hiérarchisation des problèmes identifiés pour le choix du plus important ;
- Le dimensionnement du problème retenu (mesure du manque) ;
- La définition de solutions sous forme d'objectifs à atteindre (arbres à objectifs) ;
- La présentation architecturale des objectifs fixés (stratégie de mise en œuvre) ;
- La définition des composantes des objectifs ;
- La définition des résultats intermédiaires ;

- La détermination des actions à mener ;
- La mise en œuvre des actions prévues.

Elle respecte ainsi la procédure de gestion du cycle de projet. Le cycle de projet est composé de six (06) phases ayant chacune une fonction propre:

Figure 1 : Le cycle de projet



Source : La Gestion du Cycle

de Projet expliquée aux porteurs de projets novembre 2006 - Agence FSE Bruxelles

1. Programmation : Elle consiste à Définir les orientations et les principes généraux.
2. Identification : Elle présente et analyse les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes. Des idées de projets sont identifiées et examinées dans cette phase.
3. Instruction : Elle consiste à examiner les aspects importants de l'idée de projet et faire une description détaillée de cette idée. Un cadre logique est élaboré.
4. Financement : C'est la phase de rédaction d'une proposition financière.
5. Mise en œuvre : C'est l'étape d'exécution au cours de laquelle les activités sont mises en œuvre, les outils de gestion mis en place et un dispositif de suivi élaboré.

6. Evaluation : Elle consiste à porter une appréciation systématique et objective sur un projet/programme en cours ou en fin d'exécution.

Dans la pratique, la durée et l'importance de chaque phase varient d'un projet à un autre.

Les outils de l'approche projet

L'application pratique de la méthodologie de la Gestion du Cycle de Projet (GCP) nous permet de regrouper les six phases en trois étapes fondamentales: Avant, pendant et après le projet.

a- Avant le projet :

Pour les étapes programmation, identification, instruction et financement, les méthodes et outils ci-dessous sont nécessaires:

-Analyse multicritère: C'est une méthode d'aide à la décision. Elle permet de guider la démarche d'un décideur en vue du choix de la meilleure action (stratégie).

-Analyse systémique : L'approche systémique est un modèle de représentation de la réalité, elle permet de traiter les situations réelles dans toute leur complexité

-MARPP (Méthode Accélérée de Recherche et de Participative) : C'est une méthode qui permet d'obtenir les données d'analyse sur une population rurale dans l'optique d'une mise en œuvre d'actions de développement.

-Analyse SWOT/FFOM : C'est un outil d'analyse institutionnelle d'une organisation, il se présente sous forme de matrice à 4 fenêtres, et permet de procéder à une analyse externe et une analyse interne.

-Analyse SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles): L'outil SEPO sert à l'analyse des organisations sociales et se présente comme une matrice à 2 axes. Il permet une analyse rétrospective et prospective de la structure diagnostiquée.

Axe horizontal : Passé - futur ; Axe vertical : Positif - négatif

Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)

ISSN: 2313-285X Volume :22, Issue :12 , March 2021

Content available at <http://www.rufso.org/publications>

-Matrice APP (Analyse des Parties Prenantes) : Permet d'identifier toutes les parties prenantes au projet et de ressortir leurs attentes.

-Arbre à problème: Sert à analyser, au cours de la phase diagnostic, une situation problématique existante. Les problèmes identifiés sont ensuite hiérarchisés ;

-Arbre à objectif: Sert à traduire la situation négative en situation positive. Ce sont les solutions envisagées pour répondre aux problèmes identifiés.

Cadre logique : Développé en 1969 par USAID comme outil de gestion pour améliorer la planification et l'évaluation des projets. Il permet de comprendre et gérer une intervention de manière simple, systématique et compréhensible.

-Business plan ou plan d'affaire : Résume la stratégie qu'un manager compte mettre en œuvre dans un projet.

-GANTT : C'est un outil de planification permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Inventé en 1917 par Henry L. GANTT, il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.

-PERT : il Permet de gérer l'ordonnancement dans un projet. Il représente sous forme de graphe, un réseau de tâches.

-Plan budgétaire : il prévoit les moyens et de l'utilisation de ces moyens.

-Etude de faisabilité : Elle consiste à simuler le fonctionnement de l'activité considérée par le projet économique ou social, de manière à se rendre compte de l'ensemble des facteurs qui interviennent et déterminent la viabilité ou non du projet. Il s'agit en fait, d'étudier chacune des composantes (technique, commerciale, économique, juridique) du projet. Elle regroupe l'ensemble des outils mentionnés ci-dessus.

b- Pendant le projet :

C'est l'étape d'exécution qui nécessite la préparation rigoureuse des outils de gestion et leur application en fonction des actions prévues.

Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)

ISSN: 2313-285X Volume :22, Issue :12 , March 2021

Content available at <http://www.rufso.org/publications>

Les outils utilisés sont donc des outils de Gestion du Cycle de Projet construits sur la base des résultats de l'étape précédente (avant le projet). Il s'agit de l'étude de faisabilité et du plan budgétaire (Avant Projet d'Exécution). Un système de suivi doit être mis en place, ce suivi est continu.

c- Après le projet

Une évaluation analyse la performance du projet ou programme, et se fonde sur les données résultant de l'activité de suivi. Elle est périodique et peut se faire:

- Avant la mise en œuvre du projet : Evaluation ex ante
- Au cours de la mise en œuvre du projet : Evaluation à mi-parcours
- A la fin d'un projet : Evaluation finale
- Après l'achèvement du projet : Evaluation ex post

La présentation de la notion d'approche projet, de sa méthode et de ses outils montrent l'intérêt d'une bonne maîtrise de l'ensemble de ces éléments. Celle-ci nécessite cependant certaines aptitudes du gestionnaire de projet.

Attardons nous sur l'analyse et la présentation des quatre approches de planification, soumises à notre discussion.

Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)

ISSN: 2313-285X Volume :22, Issue :12 , March 2021

Content available at <http://www.rufso.org/publications>

3- Analyse et présentation des approches SEPO, PIPO, MARP et FFOM

Méthodes/Outils	Définition	Origine	Démarche méthodologique	Principes	Objectifs	Limites
La MARP	La méthode Accélérée de Recherche Participative est un processus intensif, itératif et rapide d'apprentissage pour susciter l'adhésion de la population cible du projet généralement en milieu rural.	Elle a été mise en œuvre en 1960 par l'institut international pour l'environnement et le développement, pour résoudre les problèmes des pays en développement	Cette méthode consiste à : -Bien choisir la zone à étudier ; -Bien choisir la composition de l'équipe de recherche ; -s'assurer de la disponibilité des acteurs durant la période de l'exercice (4 à 5 jours) ; - le travail terrain ; -l'analyse des données recueillies ; -restitution et validation du rapport -publication des résultats	Les principes de la MARP sont : -la participation active de tous les acteurs ; -la multidisciplinarité de l'équipe ; -la valorisation du savoir traditionnel ; - le processus d'apprentissage ; -le respect de la triangulation ; -la flexibilité de la méthode - l'ignorance optimale ; - la visualisation, l'exploration et l'innovation	Ces objectifs sont : -Appréhender les potentialités, l'état des ressources naturelles et les contraintes du milieu physique et socio-économique, ainsi que les stratégies des populations en matière de gestion des ressources naturelles.	- la MARP est exigeante sur le plan physique et intellectuel ; - les cartes sont difficiles à interpréter par les paysans et crée donc de la retenue Elle engendre une vision spécifique et peu fiable de la réalité -il est difficile de réunir toutes les composantes de la société dans un même groupe.
La PIPO	La planification des interventions des projets/programmes	La PIPO a été initié par l'agence	La PIPO est un processus comprenant 5	L'animateur doit être suffisamment expérimenté et	Remédier les problèmes majeur de	Les limites de cette méthode sont entre autre :

Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)

ISSN: 2313-285X Volume :22, Issue :12 , March 2021

Content available at <http://www.rufso.org/publications>

	par Objectifs est un modèle ou méthode systémique de gestion des planifications des projets par Objectifs	Allemande GTZ vers la fin des années 1970	étapes bien définies et consiste à : - l'analyse de la participation des parties prenantes, -l'analyse des problèmes ; l'analyse des objectifs, l'analyse des alternatives et l'analyse du schéma de planification du projet ou du cadre logique.	doit maîtriser la démarche PIPO ; -il doit disposer d'astuces pour gérer les conflits qui pourraient survenir dans les ateliers -Disposer des connaissances sur l'environnement du projet -Avoir un nombre élevé de personnes hétérogènes - la participation doit être transparente et orienté vers les besoins des partenaires et le groupe cible -privilegier une technique favorisant la communication continue.	planification des projets de développement.	-le caractère artificiel des ateliers ; - la négligence d'une évaluation réaliste ; - la logique cause-effet est inaccessible à certains acteurs car très rigoureux et carré. -La PIPO n'offre pas de remèdes miracles.
Le SEPO	Le SEPO est un outil d'auto-évaluation prospectif permettant de tirer profit des	L'origine de cet outil n' a pas été identifiée	Sa démarche consiste à : -la collecte des avis ; -identifier les éléments issus		Evaluer le degré d'atteinte des objectifs du projet ; -Evaluer l'avancement et	Sa qualité dépend : -des interventions et des observations des participants ; -Sa fréquence d'utilisation ;

Review University Without Borders for the Open Society (RUFSSO)

ISSN: 2313-285X Volume :22, Issue :12 , March 2021

Content available at <http://www.rufso.org/publications>

	expériences vécues pour améliorer la performance d'une équipe lors des missions à venir.		des expériences passées ; -Regrouper et trier les avis puis les synthétiser en restant fidèle aux données recueillies ; -acter les décisions, les regrouper pour clarifier les décisions prises ou à prendre.		la pertinence du projet afin de corriger les activités à venir -Animer l'avancement du projet.	-de l'implication de chaque participant ; -de la prise en compte de l'ensemble des éléments ; Il n'apporte pas d'éléments supplémentaires.
La FFOM	La FFOM est une méthode d'analyse en planification stratégique et dans l'élaboration d'un plan d'affaire	Son origine n'est pas déterminée dans la littérature.	Cette méthode consiste à faire de façon participative une analyse externe et interne de l'organisation pour dégager les stratégies. De façon spécifique, elle consiste à : -analyser les opportunités et les menaces en classant les éléments par ordre d'importance ;	-Implication de tous les acteurs aux diagnostics -le modérateur doit avoir une maîtrise de la gestion des conflits ; -la liberté d'expression garantie à tous les participants.	Identifier les forces et les faiblesses de l'organisation ou du projet à la lumière des opportunités et des menaces de l'environnement externe. -identifier les stratégies qui maximisent les forces et les opportunités et minimisent ou évitent les	-la faible représentativité des participants ; -les relations de pouvoir entre les acteurs dans les contextes socioéconomiques, politiques peu démocratiques handicapent la participation active de certains acteurs; -la FFOM est une méthode subjective ;

Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)

ISSN: 2313-285X Volume :22, Issue :12 , March 2021
 Content available at <http://www.rufso.org/publications>

			<ul style="list-style-type: none"> - analyser les forces et les faiblesses par ordre d'importance. - Chacune des opportunités et des forces identifiées sont analysées pour définir une stratégie de sa mise en œuvre ; - cependant les menaces et les faiblesses identifiées ont été analysées pour dégager des stratégies afin de les éviter ou les minimiser. 		faiblesses ou les menaces.	<ul style="list-style-type: none"> -En cas d'application rigide, elle empêche les stratégies, c'est à dire la réelle réflexion stratégique - Plus une stratégie n'est pas clairement définie, plus elle est figée et plus elle induit la rigidité et la résistance au changement à venir.
--	--	--	---	--	----------------------------	---

4. Discussion

Les approches de planification occupent une place importante dans la gestion du cycle du projet. Ces outils ou méthodes ont permis de susciter d'avantage l'adhésion de la population à participer pleinement à la mise en œuvre effective des projets mais aussi à s'approprier des résultats pour améliorer leurs conditions de vie. Basée sur l'instauration d'un dialogue entre les services techniques/populations et fondée sur le concept de participation et de partenariat, la méthodologie d'approche participative est novatrice à plus d'un titre. Elle a pour objectif principal d'associer étroitement les populations dans la conception et la gestion de toutes les activités de développement de leur projet. Avec ces outils de planification participative, les parties prenantes dans les projets de développement s'investissent pour la réussite des projets.

L'approche participative n'est pas une fin en soi, mais un ensemble méthodologique - utilisant une série d'outils qui vise à assurer les conditions nécessaires à la gestion efficace des structures ou projets. Elles contribuent de ce fait au développement global et durable. L'approche participative tend en réalité à modifier la perception du rôle de chacun des intervenants (Etat, services techniques, populations, etc.) dans la gestion des ressources, à proposer un partage de responsabilités entre les différents partenaires. Elle favorise la prise de décision et la prise en charge par les populations des actions destinées à améliorer leurs conditions vies. Ces approches de planification de projet initiées par les institutions ou ONG aident les gestionnaires à un management efficace des projets et à des prises de décisions consensuelles. Ces outils, bien que divers sont complémentaires et s'adaptent à tous projets de développement pourvu que la démarche méthodologique et les principes de mise en œuvre soit respecter. La cohérence de la démarche est telle que les résultats obtenus sont objectifs et valables. Néanmoins, la fiabilité de ce résultat dépend non seulement de l'engagement des différents participants mais aussi de leur niveau d'appropriation de l'objet d'étude et de leur maîtrise de l'outil de planification et des instruments de collecte des données. Généralement, la population cible qui bénéficie des retombées du projet assiste souvent aux travaux sans rien comprendre à cause de la barrière linguistique.

Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)

ISSN: 2313-285X Volume :22, Issue :12 , March 2021

Content available at <http://www.rufso.org/publications>

Les méthodes ou outils de planification participative de projets de développement ont été initiés par diverses institutions à des périodes bien indiquées :

- Pour la MARP, elle a été lancée pendant les indépendances en 1960 pour résoudre les problèmes en milieu rural dans les pays pauvres par la
- Quant à la PIPO, elle a été créée en 1970 par l'agence Allemande GTZ.
- Pour ce qui est de la SEPO et de la FFOM, outils d'auto-évaluation et d'analyse des organisations ou projets dans les années 1980, leurs origines n'ont pas pu être déterminées.

Les méthodes de planification participative de projet et programme ont toutes des objectifs communs dans une moindre mesure. Elles visent toutes à l'adhésion et à la pleine participation des acteurs du projet à sa mise en œuvre. En d'autres termes, il s'agit d'associer et d'impliquer étroitement les populations aux différents niveaux et étapes du processus de planification participative, à savoir:

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

L'approche participative est un processus dynamique en ce sens qu'elle évolue dans le temps, en fonction des spécificités et des conditions locales. Elle s'appuie sur la connaissance et la perception qu'ont les populations de leur milieu et de l'interaction des différents éléments qui entrent en jeu dans la gestion.

Quant à leurs dissemblances, notons que la recherche de l'efficacité dans la gestion des projets /programmes de développement a conduit les institutions et organismes de développement à concevoir d'importantes méthodes participatives et d'outils. Toutes les méthodes n'utilisent pas les mêmes outils et leurs objectifs diffèrent:

- Parlant des objectifs, la MARP vise à appréhender les potentialités, l'état des ressources naturelles et les contraintes du milieu physique et socio-économique. Tandis que la PIPO cherche à remédier les problèmes majeurs de planification des projets. Cependant, le SEPO

visent à auto-évaluer le projet afin d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs, l'avancement et la pertinence des activités pour enfin apporter des solutions. Par ailleurs, la FFOM vise à identifier les forces et les faiblesses des organisations ou projet à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe.

Quant aux outils, ils sont différents les uns des autres dans leurs méthodologie de mise en œuvre.

La MARP dispose d'une panoplie d'outils utilisés selon les besoins de l'analyse. Pour mieux étudier ces outils, nous les avons regroupés en trois principaux groupes qui sont les suivants :

- ✓ **les outils de collecte participative de l'information** : l'observation/l'écoute, les données secondaires, l'entretien semi-structuré, le tableau des figurines, l'arbre à problème, le profil historique, les cartes, les diagrammes, la matrice préférentielle et la matrice de classement
- ✓ **Les outils de planification participative, il s'agit du** Tableau de planification villageoise
- ✓ **Les outils de suivi évaluation participative** : le cahier de suivi et la grille d'évaluation

Quant à la PIPO, elle utilise les outils suivants : le brainstorming, les techniques de visualisation (cartes, Des cartons de couleurs différentes, des feutres et de grandes feuilles de papier brun, Panneaux muraux et colle...) arbre des problèmes, des objectifs et des stratégies, le calendrier des activités et des ressources et le SPP

En ce qui concerne le SEPO, il utilise généralement les interviews ouvertes ou semi-structurées individuel ou en groupe, le calendrier annuel, saisonnier et journalier des travaux, le tableau historique, le "ranking"-techniques (tableau de priorisation), le transect, les observations et les estimations.

Pour ce qui est de la FFOM, elle utilise principalement le focus group et le brainstorming.

De même, la démarche méthodologique diffère d'un outil à un autre soit de par les instruments utilisés pour la collecte des données, soit par le processus de mise en œuvre.

Conclusion

Les approches PIPO, MARP, SEPO et FFOM sont des outils de planification participative, initiées par les institutions et/ou les ONG pour améliorer l'implication des acteurs au management des

projets et programmes. L'approche projet se décline ainsi comme un cycle de six étapes, au cours duquel sont utilisés des outils qui permettent de programmer une action, d'identifier les problèmes afin d'y trouver des solutions, de monter le projet à partir d'une étude de faisabilité, de la financer, de l'exécuter et de le suivre, puis de l'évaluer.

La démarche méthodologique de ces outils amène donc l'équipe de pilotage à intégrer certains aspects fondamentaux, à savoir:

-la prise en compte des normes sociales et des réalités locales pour asseoir les bases d'un développement durable du projet,

-L'implication de tous les acteurs notamment les populations, principales bénéficiaires et gestionnaires des résultats.

-l'instauration d'un véritable dialogue entre le pilotage et les populations ;

-la définition de mécanismes conjoints de contrôle, de suivi-évaluation et de coordination des diverses actions menées ou à mener.

Au-delà de ces quelques avantages, des approches de planification participative, elles ont des similitudes et des dissemblances et sont complémentaires dans la gestion de projet.

REFERENCES

- Fortin, M. J., Devanne, A. S., & Floch, S. L. (2010). Le paysage politique pour territorialiser l'action publique et les projets de développement: le cas de l'éolien au Québec. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 1(2).
- Perrin, C., Soulard, C. T., & Chia, E. (2016). La gouvernance du foncier agricole périurbain: entre planification urbaine et projets de développement. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (4), 713-736.

Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)

ISSN: 2313-285X Volume :22, Issue :12 , March 2021

Content available at <http://www.rufso.org/publications>

- Desgagné, S., Bednarz, N., Lebuis, P., Poirier, L., & Couture, C. (2001). L'approche collaborative de recherche en éducation: un rapport nouveau à établir entre recherche et formation. *Revue des sciences de l'éducation*, 27(1), 33-64.
- Gagnon, C. (1995). Développement local viable: approches, stratégies et défis pour les communautés. *Coopératives et développement*, 26(2), 61-82.
- Huibers, F., Redwood, M., & Raschid-Sally, L. (2011). Discuter les approches conventionnelles de gestion de l'utilisation des eaux usées en agriculture. *L'irrigation avec des eaux usées et la santé*, 309.
- Bérion, P., Joignaux, G., & Langumier, J. F. (2007). L'évaluation socio-économique des infrastructures de transport: Enrichir les approches du développement territorial. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (4), 651-676.
- Ridde, V., Baril, F., Johnson, H., & Poulin, M. (2006). Le Magicien du Temps: approche participative axée sur le développement d'un projet et l'utilisation des résultats d'une évaluation. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(3), 235.
- Prément, R., Bernard, H., & Kozanitis, A. (2009). *Enseigner à l'université dans une approche-programme: guide à l'intention des nouveaux professeurs et chargés de cours*. Presses inter Polytechnique.
- Le Grusse, P. (2018). *Guide de montage et d'évaluation des projets de développement intégré territoriaux* (Doctoral dissertation, CIHEAM-IAMM).
- Butler, D. (2005). L'autorégulation de l'apprentissage et la collaboration dans le développement professionnel des enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(1), 55-78.