

# Formation Sociale

**Parcours : BREVET DE TECHNICIEN EN TRAVAIL SOCIAL**  
DIPLOME D'ETAT D'AGENT DE PROMOTION SOCIALE

**Diplôme de niveau IV  
selon la classification internationale des diplômes  
établie par l'UNESCO**

2<sup>ème</sup> Année 2020 - 2021

---

Cours

## DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

PROGRAMME

CHAPITRE PRELIMINAIRE OU INTRODUCTIF

Chapitre 1 : Approche théorique du Développement Communautaire

Chapitre 2 : Historique

Chapitre 3 : Application du développement communautaire

Chapitre 4 : Comment se fait le développement communautaire au Togo ?

Chapitre 5 : Les différents acteurs du développement communautaire et leurs rôles

# PLAN

---

## La planification et la programmation

### A- La planification

- 1- La planification du développement (concept et définition)
  - 1-1- Concept
  - 1-2- Définition
  - 1-3- Pourquoi planifier ?
  - 1-4- Que peut-on planifier dans une communauté ?
  - 1-5- Comment planifier ?
  - 1-6- Principaux types de planification
- 2- Planification participative
- 3- La micro-planification
- 4- Etude de cas sur la planification (objectif-stratégie-programmation de l'action suivi et évaluation)
- 5- Quelques notions de base sur la planification

### B- La programmation

- 1- Les éléments techniques de base
- 2- La programmation régionale
- 3- La programmation des opérations dans un projet

## Chapitre 1

---

# La planification

---

1- La planification du développement (concept et définition) :

1-1- Concept et définition

Le concept de planification comporte deux (2) éléments étroitement complémentaires qui sont :

- La planification économique et sociale appelée la planification du développement
- La planification physique ou spatiale appelée aménagement du territoire

La première se définit comme un effort pour organiser dans le temps (court, moyen et long terme) les activités qu'elles soient de production, de consommation ou de distribution de revenus. C'est ainsi qu'on distingue :

- Plan à court terme (1 à 2 ans)
- Plan à moyen terme (3 à 5 ans)
- Plan à long terme ou plan prospectif (10 à 20 ans) ou encore appelé plan horizon

La seconde s'occupe de la localisation dans l'espace de ces activités. Les deux (2) sont complémentaires dans la mesure où ensemble elles cherchent à résoudre les déséquilibres en réalisant à la bonne place l'action programmée.

1-2- Qu'est-ce que planifier ?

La planification se définit de plusieurs façons. On peut dire que planifier, c'est prévoir l'utilisation des ressources, c'est préparer son action, c'est agencer des moyens d'action, c'est se donner des dates limites, c'est se fixer des objectifs, c'est prévoir un temps donné pour toute activité, c'est chercher et choisir des moyens d'atteindre un objectif.

Deux (2) éléments essentiels se rapportent à la notion de planification :

- L'élément « objectif »
- L'élément « moyen »

De plus, dans l'élément moyen on distingue les moyens en soi et l'utilisation des moyens. Aussi la notion de planification peut être schématisée et représentée de la façon suivante :

Représentation schématisée de la notion de planification

Objectifs : ———> c'est se fixer des objectifs

- Moyen en soi ———> c'est choisir des moyens pour atteindre un objectif

————> C'est agencer des moyens d'action

Moyens : ———> c'est prévoir l'utilisation des ressources

- Utilisation des moyens ———> c'est préparer son action
- > C'est se donner des dates limites
- > C'est prévoir ce qu'on fera dans une période donnée

Nous dirons alors que planifier, c'est établir une relation entre des objectifs et des moyens d'action (en soi) et dans leur utilisation. Par ailleurs, une bonne planification, une démarche rationnelle, cette mise en relation « objectifs, moyens d'action » doit se réaliser dans l'ordre suivant :

- Déterminer des objectifs
- Elaborer ou choisir des moyens d'action (en soi) devant permettre d'atteindre des objectifs
- Préciser un programme d'utilisation de ces moyens d'action

### 1-3- Pourquoi planifier ?

La planification s'avère une nécessité si l'on veut éviter de fonctionner, de se diriger au hasard, d'être à la remorque ou à la traîne des événements, de ne pas pouvoir réagir à temps devant les accidents de parcours. Aussi, pour ne pas voguer au gré du vent, à la dérive, il est indispensable de planifier tout ce qui dans une communauté concerne :

- La réalisation des infrastructures de base (école, dispensaire, latrine, système d'évacuation des ordures, des eaux usées, centre social, lieu et état des infrastructures, marché...)
- L'organisation de la communauté...

Il n'en demeure pas moins vrai que la planification a toujours été faite. Mais il y a aussi des comportements, des réalités qui découlent des habitudes, des façons de faire qui n'ont jamais fait l'objet de planification ni

d'évaluation et qui de la sorte échappe à tout réajustement, à toute remise en cause et à tout changement. On trouvera facilement des comportements allant dans ce sens et certains vous répondrons : on a toujours fait comme cela ou bien c'est pour le bien de la communauté.

Tout n'est pas possible tout de suite car les besoins sont illimités alors que les ressources pour les réaliser sont limitées. Il faut donc établir une hiérarchie, établir le degré d'urgence. C'est cela donc l'objectif de la planification. On planifie pour utiliser de façons économiques des ressources disponibles. On planifie pour que le développement soit harmonieux. La planification est donc une stratégie de développement, c'est une méthode de développement.

### 1-4- Que peut-on planifier dans une communauté ?

Tout peut faire l'objet de planification dans une communauté : la réalisation d'infrastructures de base, l'organisation communautaire, la formation des membres des communautés à la base. En un mot, la majorité des actions posées et autres peuvent s'inscrire dans un plan où l'on retrouve des objectifs à atteindre et des moyens d'action favorables à cette atteinte.

Il faut noter la difficulté de tout planifier de façon rigoureuse : contrainte de temps, des imprévus...

- Arrêter d'abord un choix sur ce qui fera l'objet de planification
- Se donner une démarche plus ou moins rigoureuse selon les cas.

### 1-5- Principaux types de planification

Trois (3) principaux types de planification sont retenus :

- La planification indicative : l'Etat indique ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs choisis mais n'intervient pas sauf pour expliquer le plan. Il espère que l'ensemble des agents économiques réaliseront spontanément le plan (appel à l'esprit d'entreprise et d'initiative)
- La planification incitative : l'Etat n'ordonne pas la réalisation des objectifs mais il donne des avantages à ceux qui réalisent les objectifs du plan
- La planification impérative : là, l'Etat ordonne la réalisation du plan ; à ces trois (3) types s'ajoute la planification informelle où il n'y a pas

de plan mais une coordination étroite des décisions de l'Etat et des différents acteurs économiques.

En réalité, cette distinction n'est qu'académique car toutes les expériences de planification comportent de façon plus ou moins nette des aspects des trois (3) grands types de planification. Cette observation est surtout valable pour les pays en voie de développement où le rôle de l'Etat est encore prépondérant. Les besoins de développement sont très importants et la dépendance est grande vis-à-vis de l'extérieur.

### 1-6- Comment planifier ?

Eu égard aux éléments retenus dans la définition du terme planification, les étapes suivantes doivent être respectées :

- a- Définition des objectifs précis par opposition aux objectifs généraux et vague qui sont : de par leur nature difficile à opérationnaliser et par la suite à évaluer.
- b- Elaborer ou choisir les moyens d'action : c'est-à-dire inventorier d'abord ce qui théoriquement peut aider à atteindre l'objectif qu'on s'est fixé ; pour se faire, il faut :
  - PUISER parmi les moyens communs ceux qui ont fait leur preuve
  - Inventer de nouveaux moyens, décider d'expérimenter

L'inventaire terminé, un choix doit se faire en fonction des critères tels que :

- La pertinence
  - Le degré de réalisme
  - La rentabilité...
- c- Enfin, il est indispensable de bâtir un programme d'utilisation des moyens retenus au niveau b ; ce qui implique :
    - Une spécification des modalités d'emploi, des ressources humaines, matérielles, physiques ou financière
    - Une précision du quand, de qui à quoi, comment faire...
    - Un agencement logique, chronologique des moyens d'action

## 2- La planification participative

### 2-1- Définition des concepts liés à la participation

#### \* Qu'est-ce que la participation ?

La participation, c'est prendre part ; cela peut se voir de deux (2) manières :

- De manière passive : prendre part sans avoir à décider
- De manière active : prendre part en prenant des responsabilités

L'approche participative est une démarche où la population est au début et à la fin des actions avec l'appui des partenaires.

### 2-2- Définition des concepts liés à la planification

- Qu'est-ce que la planification participative ?

C'est une planification où la population participe à l'identification des problèmes, à l'élaboration, à l'exécution et le suivi.

- Evaluation des actions : qu'est-ce que le diagnostic participatif ?

C'est une méthode de communication et de mobilisation permettant aux communautés d'analyser leurs problèmes et d'identifier des solutions à leur portée et dont elles peuvent garantir la pérennité. Ils se fondent sur une implication des communautés à toutes les étapes du processus de résolution des problèmes à savoir :

- L'appréciation de la situation pour sélectionner les problèmes prioritaires.
- L'analyse des problèmes sélectionnés pour en dégager les causes
- L'élaboration qui consiste à déterminer les actions et les ressources à mobiliser

Pour élaborer un microprojet de lutte contre le VIH/SIDA, il faut travailler avec la population pour collecter les renseignements, les classer par ordre d'importance et choisir ensemble ce qui doit être fait pour résoudre les problèmes du SIDA et de la fièvre EBOLA au village.

### 2-3- Méthodologie de collecte des données pour le diagnostic participatif

- Comment connaître la situation générale du village ?
  - S'entretenir avec les personnes ressources du village : chef du village, notables, chef de terre, responsables religieux, villageois, maître d'école, l'APS, l'infirmier
  - Observer les gens dans leur comportement (habitudes, coutumes...)
- Comment collecter les renseignements au niveau du village ?
  - Les données qui n'existent pas au village :

Il faut pour cela poser des questions aux gens réunis en assemblée générale ou par groupe ou individuellement ; avec eux, on établit la carte

## Page 8 sur 27

participative qui est la figure du terroir villageois avec ses limites et les lieux à risque pour les IST/SIDA, le profil historique qui est la succession des grands évènements du village à partir d'un moment donné

- On observe aussi les comportements et les habitudes des gens du village
- On recense les infrastructures et les structures de toute sorte qui existent dans le village (église, dispensaire...)
- On demande à la population ce qu'elle sait du SIDA, EBOLA et des maladies ou infections sexuellement transmissibles dans le village et comment les gens luttent contre la maladie

Pour la collecte des renseignements, il faut s'adresser à tout le monde : hommes, femmes, jeunes, vieux, les agents fonctionnaires du village, religieux, les infirmiers.

- Quelles sont les maladies qu'on n'arrive pas à soigner ?
- Après les funérailles du mort, quels sont les problèmes que cela pose à sa famille ?
- Comment vous vous prenez pour résoudre les problèmes ?
- Il faut poser des questions qui vous éclairent beaucoup sur le VIH/SIDA, les IST et le virus EBOLA.
- Quelles sont les causes de décès dans le village ?
- Selon vous, cette maladie est due à quoi ?
- Comment la communauté pense que l'on peut être contaminé ?
- Quels sont les endroits à haut risque de contaminer dans la communauté et ses environs ?
- Comment la communauté voit les personnes contaminées ?

Cas pratique N°1 : la carte participative

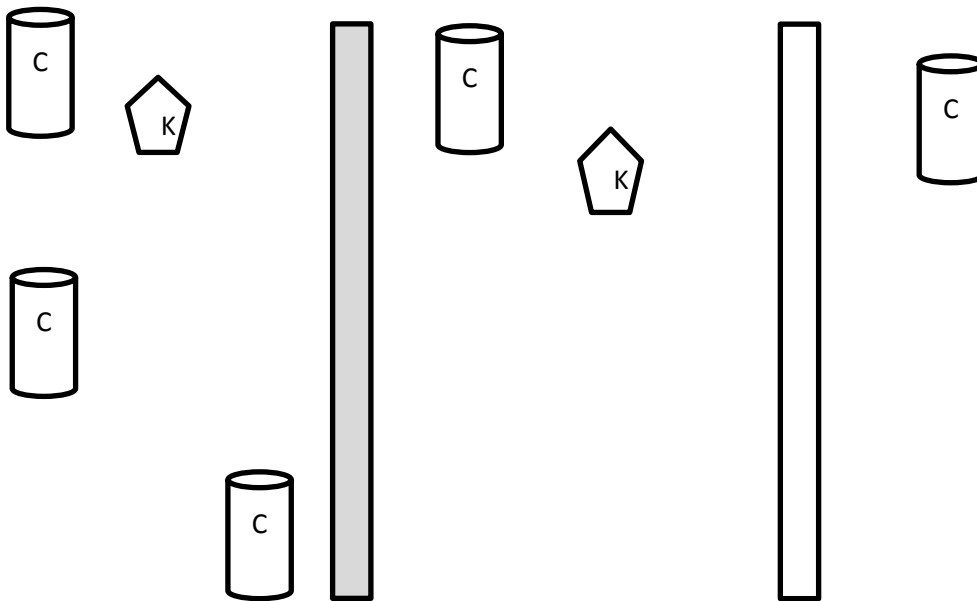
Pour dessiner la carte participative :

- On dessine sur le sol le village avec les limites
- On dessine un symbole compréhensif, c'est-à-dire une image connue de tout le monde pour repérer les lieux à risque, buvettes, centres de loisir, cabarets. Il faut laisser les villageois eux-mêmes procéder sur le sol au dessin du terroir villageois et matérialiser eux-mêmes les lieux à risque avec les objets qui leurs conviennent (caillou, paille, bois...)



## Page 9 sur 27

Le schéma ci-après donne une carte de zone à risque pour le VIH/SIDA, les IST, le virus EBOLA dans le village de Amoussimé.



### Cas pratique N°2 : le profil historique

Faire le profil historique des maladies qui ont existé au village. On fait un retour en arrière pour recenser les grands événements qui ont eu lieu depuis une certaine date. Dans notre cas, c'est le profil historique des maladies qui nous intéresse.

Exemple : type de profil historique des maladies tirées des discussions dans un village appelé ZAMBE.

- Avant 1970 : lèpre
- A partir de 1970-1980 : paludisme, tuberculose, cholera
- 1980-1990 : infections sexuellement transmissibles, méningite, rougeole
- 1990-2000 : VIH et SIDA
- 2000-2014 : fièvre à virus EBOLA

### Cas pratique N°3 : figure des relations

Dans le cadre de la lutte contre le SIDA, dessinez les relations de différentes natures qui entretiennent les communautés villageoises avec leur environnement immédiat et lointain. Ces différentes relations sont représentées par un croquis qu'on appelle diagramme de flux.

Comment collecter les données ?

Les données qui existent au village

Pour les renseignements qui existent, voir les services suivants : dispensaires, écoles, préfecture et autres services.

Au niveau de:

- La préfecture : pour la population totale,
- L'École : pour le nombre d'enfants à l'école, le nombre d'enfants en âge d'aller à l'école sur cent (100) enfants existants
- Le dispensaire : pour les différentes sortes de maladies soignées et les personnes qui fréquentent la formation sanitaire
- L'agriculture : pour la production agricole

### 2-4- Méthodologie de traitement et d'analyse des données

Comment faire le traitement et l'analyse des renseignements recueillis ?

Les renseignements rassemblés à travers les entretiens, les observations et les recherches dans les rapports et autres documents sont regroupés par champ pour le traitement de renseignement.

Types de groupe	Problèmes principaux
Mesures de prévention contre le SIDA	
Surveillance de la maladie	
Amélioration de la qualité de prise en charge	

Cas pratique N°4 : l'arbre à problème

L'arbre à problème permet d'analyser avec les populations les causes et les conséquences d'un problème central. La visualisation de tous les éléments est représentée par un arbre dont le tronc est le problème central, les causes sont représentées par les racines et les conséquences par les branches et les feuilles.

Dans le cadre du VIH/SIDA, on pourrait prendre comme problème principal, « les jeunes du village meurent du SIDA ».

Les causes liées à ce problème sont entre autres : l'immigration, les comportements à risque des jeunes, l'insuffisance d'informations.

Les conséquences liées à ces causes peuvent être : la diminution de la production, d'existence d'orphelins, de veuves et de veufs.

## Chapitre 2

---

# Etude de cas en planification

---

Monsieur et Madame Manu sont très fiers de leur fils Félix : il vient de recevoir son diplôme d'ingénieur à l'Université. Et dans huit (8) jours, il arrive : ce sera certainement pour la famille un grand événement. En apprenant la nouvelle, toute la famille est venue féliciter les parents.

Léa la femme de Manu a dit : « on va bien le recevoir, mais qu'allons-nous faire ? »

Un de ses fils propose : « on lui offre un cadeau, peut-être un attaché-case ? »

Sa sœur dit : « nous les filles, nous chanterons ! »

Un garçon résume : « un attaché-case, les chants des filles. Mais, il faut quand même un apéritif ! »

« Oui, dit Manu mais les femmes seront bien d'accord pour nous faire un bon repas j'espère ! »

« Les femmes sont d'accord » répond Léa.

« Bon dit Manu, mettons de l'ordre là-dedans. Toi Mathias, prend un papier, un crayon et écris ».

---

### Réception de Félix

Samedi 13 Décembre 2014 à midi

- Les femmes préparent le repas pour trente (30) personnes
  - Léa ma femme organise le travail du repas
  - Les filles préparent les chants et les danses
  - J'irai acheter en ville l'attaché-case
  - Au début du repas, je ferai un mot d'accueil et Félix répondra
  - Et après le repas, les jeunes danseront
- 

Manu dit à Léa : « maintenant, Léa voyons le repas. Mathias, tu fais une autre liste ».

---

### Repas

Manu et le frère de Léa fournissent :

- Un mouton et six (6) poulets
-

- 
- **Les bananes plantains**
  - **4 kilogrammes de riz**
  - **20 litres de vin de palme**

### **Les femmes trouvent les légumes et le piment**

#### **Acheté en ville :**

- **1 bouteille d'apéritif**
  - **8 bouteilles de boisson sucrée**
  - **2 bouteilles d'huile de table**
  - **1 paquet de sel de cuisine**
- 

Manu dit : « j'irai mardi prochain en ville acheter cela. On achètera du pain le samedi matin à la boulangerie de la garde en allant chercher Félix »

Léa demande : n'a-t-il rien oublié ? Je crois qu'il faut aussi du poisson pour la sauce. Le petit frère ira l'acheter vendredi soir à la pisciculture du village voisin. Et l'on ajoute à la liste 4 kilogrammes de poisson.

« Il faudra trouver aussi ce qui nous manque encore comme : verres, assiettes, couverts, tréteaux, chaises, bancs ».

« Nous les jeunes dit un garçon, nous transporterons tout cela, et nous ferons un grand abri avec des branches de palme jeudi et vendredi ».

Et la liste s'allonge. Manu fait les comptes de tout ce qu'il faut acheter, il arrive à une addition de 60000 FCFA.

Pour un dîner de famille, il faut bien prévoir les choses.

Manu, Léa sa femme et toute la famille ont fait leur possible pour penser à tout, et faire en sorte que Félix soit accueilli et félicité.

### **Reprenons le fil des évènements**

1- Manu et Léa savent ce qu'ils veulent : Que Félix soit bien reçu et honoré ; et tout le monde est d'accord, car la gloire du succès de Félix rejaillit sur toute la famille	Objectif
2- Comment bien recevoir Félix ? On décide de le faire par un grand repas en famille	Stratégie
3- On prévoit tout ce qu'il y a à faire <ul style="list-style-type: none"><li>- Le menu du repas</li><li>- Les choses à acheter</li><li>- L'abri à construire</li><li>- Les tables, chaises, couverts... à rassembler</li><li>- Les discours, les chants et les</li></ul>	Programmation

danses Le travail est réparti entre les diverses personnes de la famille ; chacun sait ce qu'il doit faire et quand il doit le faire.	
4- Chacun fait ce qu'il a à faire et la fête se déroule	Exécution
5- La journée se termine, Manu et Léa disent : « la journée est très réussie, on est content pour Félix »	Evaluation

Voilà la planification

Planifier, c'est s'arrêter avant de faire quelque chose. C'est chercher tout ce qu'on peut savoir et prévoir pour décider :

- Ce que l'on veut faire
- La façon de le faire
- Tous les moyens à prendre pour avoir le peu de chance de réussir

On ne peut pas tout prévoir ; l'avenir ne nous appartient jamais complètement mais si l'on veut réussir quelque chose :

- Construire une école, un centre de jeunes ou une étable pour les bœufs
- Diriger une journée de formation ou une session de deux (2) mois,

On n'a pas le droit de dire : « commençons toujours, on verra si ça marche ». Au contraire, il faut se donner la peine de faire tout le travail de préparation possible. Pour réussir, il est nécessaire de penser à ce qu'il est possible de prévoir.

On n'attend pas le jour du marché pour engraisser la poule
--

Qu'est-ce qu'un objectif ?

\* But et objectif

Monsieur et Madame Manu sont très fiers de leur famille. Ils désirent que leurs enfants réussissent dans la vie. Aussi, ils suivent avec beaucoup d'attention leur travail scolaire à l'école du village, au collège de la préfecture et Félix à l'Université.

Ce désir est une part très importante de leur vie. Mais disons que c'est une attitude de leur vie. Mais disons que c'est une attitude très générale qui peut inspirer beaucoup de choses très diverses à faire. Au contraire, bien

accueillir le nouveau diplômé est une décision précise. Cet accueil est inspiré par le souci quotidien de l'avenir de leurs enfants, qui le rend concret. C'est la distinction que nous ferons entre but et objectif.

**Un but** est une direction que je veux suivre mais c'est trop vague et trop générale pour m'indiquer ce que je dois faire. Ce but, très général est à distinguer ici de l'objectif.

L'objectif, lui est tourné vers l'action et exprime un résultat à atteindre précis, chiffré même si possible ou du moins à préciser dans les étapes suivantes du projet.

Prenons un exemple :

Le centre d'animation rurale de ZOGBEDZI indique son but dans ses statuts : c'est d'améliorer les conditions de vie des paysans. C'est un but très général ; le lecteur des statuts aimerait savoir :

- 1- Quels paysans ? ceux du canton de ZOGBEDZI, ou tous ceux de la préfecture ?
- 2- Les jeunes ou les vieux ? les hommes ou les femmes ?

### RESUME DU COURS SUR LA PLANIFICATION

#### 1- Qu'est-ce que planifier ?

C'est réfléchir et s'informer avant d'entreprendre quelque chose

- \* Pour prévoir tout ce qu'il est possible de prévoir
- \* Et pour décider

On décide

- Les résultats que l'on veut obtenir
- Les grandes lignes de l'action
- La programmation organisée en détail :
  - Les moyens (personnel, matériel, financier)
  - Les méthodes
  - L'enchaînement des opérations dans le temps
  - L'évaluation

#### 2- L'objectif

L'objectif est la définition des résultats que l'on veut atteindre

- \* Il doit être aussi précis que possible
- \* Les idées de projet doivent être discutées et critiquées en équipe

## Page 15 sur 27

- \* Avant toute décision, on compare tous les projets possibles
- \* Une information est nécessaire pour voir :
  - Quels projets il est possible de réaliser
  - Et quels sont ceux qui en valent la peine
- \* Ce sont les responsables principaux qui ont à décider et à préciser l'objectif
- \* La réflexion sur l'objectif doit se continuer tout le temps du fonctionnement du projet
- \* Nous avons vu qu'un projet peut avoir plusieurs objectifs. Dans ce cas, il est bon de distinguer :
  - L'objectif principal
  - Et les objectifs secondaires
- \* Des objectifs peuvent être : permanent, pluriannuel, mensuel...
- \* Ils sont à court, moyen et long terme
- \* Ils sont opérationnels ou pédagogiques
- \* L'agent d'exécution ne décide pas l'objectif mais il doit informer les responsables

### OBJECTIF ET STRATEGIE

Un exemple :

Vous voulez aller de Lomé à Kara ou de Ouagadougou à Abidjan partant d'une ville, vous voulez atteindre la deuxième qui est votre objectif. Un problème se pose alors : de quelle façon atteindrez-vous votre objectif ? Vous pouvez vous dire : "je pourrais faire la route à vélo en y mettant le temps"

Ou bien : "je suis pressé, j'ai assez d'argent pour prendre l'avion"

Ou bien : "je prendrai ma voiture"

Si je suis riche, je me demanderai s'il y a un train, un car ou des taxis. Et selon mes possibilités, selon le temps dont je dispose, selon mes finances, parmi des divers moyens qui existent, je choisirai une façon d'aller à la ville où je veux me rendre.

L'exemple est très simple, le problème se pose naturellement : un objectif est fixé ; de quelle façon va-t-on l'atteindre ? Il ne s'agit pas tout de suite de fixer tous les détails. On le fera dans une étape suivante. Seules les grandes lignes de l'action à entreprendre sont à choisir.

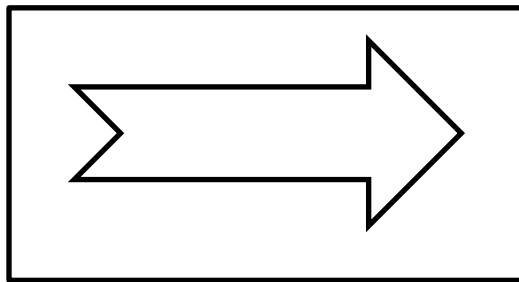
Qu'est-ce que la stratégie ?

Plus l'affaire qu'on veut entreprendre est important, plus il est utile de répondre à deux (2) questions différentes :

- 1- Qu'est-ce que je veux obtenir comme résultat ?  
= quel est mon objectif ?
- 2- Quelle est la meilleure façon pour l'atteindre ?  
= quelle va être ma stratégie ?

Cette deuxième question : "quelle est la meilleure façon ?" porte sur les grandes lignes de l'action, et non sur les détails. On y répond par ce qu'on appelle la stratégie ; la stratégie est l'art de choisir la façon de vaincre. Les gens ont obligé les chefs militaires à réfléchir sur la meilleure façon de gagner. C'est une question de vie ou de mort pour eux et pour leur pays. On leur a emprunté ce mot de stratégie pour désigner le choix des grandes lignes de l'action.

A vrai dire, ces mots sont un peu prétentieux pour les exemples si simples que nous avons donné. Quand nous les utilisons, ne nous prenons pas pour des colonels. En tout cas, gardons l'idée avant d'entrer dans le détail des moyens à prendre pour atteindre l'objectif. Il y a un premier choix à faire sur la façon dont on va s'y prendre.



Différences entre objectif, stratégie et programmation

- 1- La stratégie diffère de l'objectif
  - L'objectif est, nous le savons le résultat que nous voulons atteindre
  - La stratégie est le choix des grandes lignes de l'action qui permettra d'atteindre l'objectif
  - A mesure qu'on précise la stratégie, on la confronte à l'objectif qui peut alors être lui-même reprécisé et modifié : objectif et stratégie composent un tout cohérent c'est-à-dire un ensemble composé.



## Page 17 sur 27

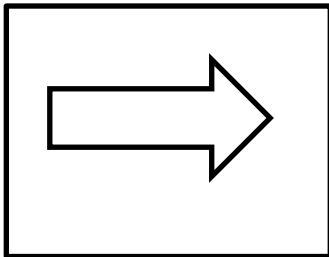
2- La stratégie diffère de la programmation

- La programmation précise tous les détails des moyens, des méthodes, des temps des responsables de chaque action.
- La stratégie en reste aux grandes lignes et aux principes de l'action. Elle donne le cadre de la programmation, elle rend possible la programmation.

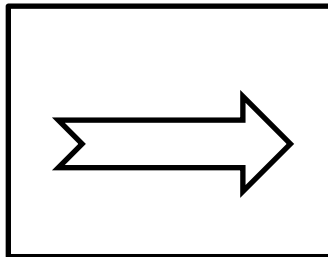
3- Nous distinguons bien les trois (3) étapes :

Mais dans l'effort pour créer notre projet, nous ne pouvons pas les séparer. En choisissant notre stratégie, nous avons toujours en tête l'objectif à atteindre. En effet, la stratégie est la façon dont on va s'y prendre pour atteindre l'objectif.

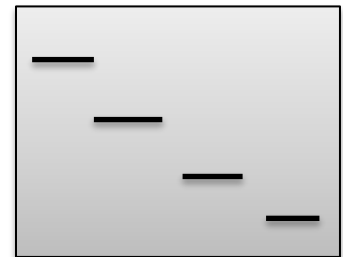
Et la stratégie prépare la programmation ; en choisissant et en précisant la stratégie, on se demande toujours si l'on pourra avec cette façon de faire bâtir un programme faisable. Souvent, la stratégie est l'ébauche d'un programme, c'est-à-dire les grandes lignes d'un programme.



L'objectif vise tout droit



La stratégie cherche la façon d'atteindre les résultats



La programmation détaillée  
-moyens  
-méthodes  
-temps  
-responsable de chaque action

## Chapitre 3

---

# Etude des cas

---

### 1- Qu'est-ce qu'un cas ?

Un cas est un fait qui s'est déjà produit dans la réalité. C'est l'historique d'une décision qui a été prise pour résoudre un problème. Un cas est constitué par trois (3) facteurs :

- Un problème qu'il faut résoudre
- Une personne responsable de prendre une décision pour résoudre le problème
- Une situation qui a conduit cette personne à prendre une telle décision

L'étude des cas est une technique éducative appliquée par l'Université Harvard (Cambridge Massachusetts) depuis 1871 pour initier les étudiants aux techniques du problem solving (comment résoudre un problème ?).

En lisant le cas, le stagiaire se place lui-même dans le cas comme personne responsable de prendre la décision. Il fait l'analyse du cas, cherche à comprendre pourquoi et comment la décision a été ainsi prise.

### 2- Comment faire pour étudier un cas ?

L'étude d'un cas peut être basée sur quatre (4) questions suivantes :

- a- Quel est le problème posé dans le cas ?
- b- Quelles sont les causes du problème ?
- c- Dans quelle situation la décision a été prise dans le cas ?
- d- D'après vous, quelles sont les autres solutions qui pourraient être prises pour résoudre le problème ?

## Chapitre 4

---

# Différence entre besoin et problème

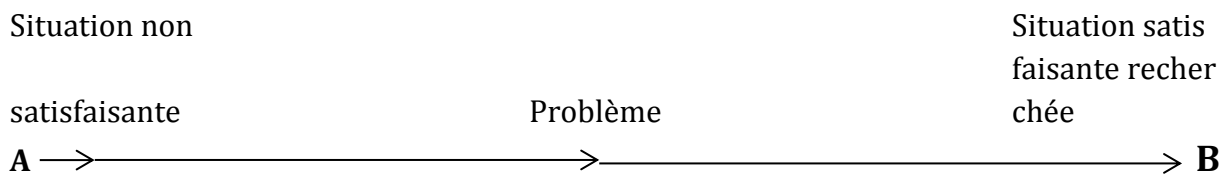
---

### I- Besoin

Il peut se définir comme une situation de plus de satisfaction à laquelle on aspire.

### II- Problème

C'est cette difficulté de passage d'une situation non satisfaisante à une situation satisfaisante recherchée.



## Chapitre 5

---

# La programmation

---

### I- Les éléments techniques de base

#### 1- Qu'est-ce que l'on programme ? (quelques termes clés de la programmation)

Le programme est un outil de prévision et de choix qui permet de voir à l'avance :

- Quelles sont les actions à réaliser ?
- Comment elles doivent être classées en fonction de leur importance ?

Qu'est-ce que l'on programme ?

On programme des activités en les décomposant de telle façon que l'on puisse distinguer pour chaque étape : qui fait quoi, où, comment, quand, avec qui, avec quoi et pourquoi ?

La programmation permet d'atteindre plus sûrement les buts que l'on s'est assigné.

- En prévoyant les étapes à suivre pour les atteindre
- Et en choisissant les moyens les plus adaptés pour y arriver

#### 2- Comment programme-t-on ? (confère photocopié)

#### 3- Enchaînement fonctionnel des programmes

- Qui programme ?

Un programme matérialise des décisions : tous les acteurs qui décident ou qui exécutent des décisions doivent programmer ou travailler à partir d'un programme. Un programme ne doit jamais être considéré isolément : chaque acteur doit se programmer en fonction des autres acteurs (ce qui permet d'éviter les doubles emplois).

- Le niveau national programme

Les décisions gouvernementales définissant les grandes orientations de la politique de développement national font l'objet d'une première programmation dans le cadre du plan national. Ces orientations sont définies à partir de la connaissance des réalités.

## Page 21 sur 27

Ce sont les services du plan qui ont vocation à programmer dans le temps les objectifs nationaux (atteindre tel niveau de production pour telle année). Le plan national est la source de tout programme (mouvement de planification descendante). Il est confectionné par les techniciens des services du plan sur la base des orientations nationales qui sont arrêtées à partir de la connaissance des réalités locales, régionales et nationales (mouvement de planification remontante).

- Le niveau régional programme :

Dans le cadre d'une régionalisation du plan, mettant en place des structures de développement (de type "comité régional de développement"), un programme de développement doit concrétiser les objectifs nationaux sous terme de projets régionaux de développement et d'opération régional de développement. C'est au niveau régional que peut se faire une programmation intégrée (intersectorielle) organisant la collaboration des divers acteurs régionaux sur des opérations ou des projets de développement commun.

- Chaque service programme (programmation sectorielle)

- Dans les pays où le plan n'est pas régionalisé, les services régionaux établissent directement leur programme sectoriel à partir des orientations définies par leur département ministériel respectif
- Dans les pays où existe une régionalisation du développement : le programme sectoriel des services régionaux doit être élaboré à partir du programme régional de développement.

- Chaque agent doit avoir son programme de travail (programmation individuelle)

Le programme de l'agent s'établit à partir du programme de son service. Il définit les tâches concrètes de l'agent (travail de bureau, travail sur le terrain). La programmation n'est efficace que si elle redescend au niveau de chaque agent.

4- Enchaînement chronologique des programmes : quand programme-t-on ?

On programme chaque fois qu'il faut prévoir. Un programme ne doit jamais être considéré isolément : un programme à court terme doit toujours être défini par rapport à un programme à long terme (ce qui permet d'assurer la

cohérence et la continuité de l'action dans le temps). On peut distinguer les programmes par période :

- Toutes les semaines : le programme hebdomadaire

Le programme hebdomadaire est le plus court des programmes usuels. Il peut généralement, directement être traduit sous forme de planning. Il est établi à partir du programme mensuel. Le programme hebdomadaire doit être très précis (prévoir jusqu'au point de l'action).

- Tous les mois : le programme mensuel

C'est le plus important des programmes car il porte sur une période suffisamment longue pour permettre d'avoir une vue d'ensemble sur les activités et suffisamment courte pour prévoir de façon précise les opérations et les actions à mener.

Il est établi à partir :

- Des prévisions du programme trimestriel
- Du bilan du programme du mois précédent

- Tous les trimestres : le programme trimestriel

Le programme trimestriel (ou semestriel selon le type d'activité) ; ce programme prévoit que des opérations sans entrer dans le détail des actions. Il prend sa source dans le programme annuel.

- Tous les ans : le programme annuel

Il prévoit la répartition globale des activités d'un service ou d'un agent en fonction des objectifs du service ou de l'acteur. Il fait référence au plan national de développement.

- Tous les cinq (5) ans : le programme pluriannuel

C'est pour les activités concernant le développement, le plan national de développement, qui définit les orientations globales (buts) et les objectifs de l'action nationale.

## Chapitre 6

---

# La programmation régionale du développement communautaire

---

Le programme régional du développement communautaire n'est autre chose que la répartition des projets dans le temps et dans l'espace à travers toute la région. Mais il n'est que l'aboutissement d'un processus que l'agent de développement doit maîtriser. L'objet du présent cours est d'analyser le processus d'élaboration du programme du développement communautaire et les techniques qui permettent sa réalisation.

La programmation du développement communautaire est un processus qui part du bas en haut. C'est-à-dire qu'il part du village à la zone, au secteur social (préfecture) et au niveau régional.

### **A- La programmation du développement communautaire au village**

Au niveau du village s'effectue le travail de base à savoir : l'étude du milieu, l'analyse des données, la réalisation du diagnostic socio-économique, la confection du programme proprement dit.

#### 1- L'étude du milieu ou monographie

Cette étude du milieu porte sur les faits visibles et les faits invisibles.

##### a- Faits visibles

- Les réalités naturelles
  - Flore
  - Faune
  - Climat
  - Sol...
- Les réalités humaines
  - Nombre de la population
  - Historique du peuplement
  - Composition...

- Activités économiques
  - Le secteur primaire
  - Le secteur secondaire
  - Le secteur tertiaire
  
- Les équipements socio-collectifs
  - Ecole, église
  - Marché, centres sociaux
  
- b- Faits invisibles
  - Certains flux
  - Flux financiers
  - Les décideurs invisibles
  - Comportement sociologique

Les techniques d'étude du milieu

L'étude du milieu se fait par :

- Questionnaire
- Observation
- Documentation

### 2- L'analyse des faits ou des données

L'analyse des faits consiste à mettre en relation des faits ou les données en vue de tirer des conclusions.

Exemple :  $\frac{Population}{Superficie} = densité$

Cette densité peut être faible ou forte

- Le taux de scolarisation
- La malnutrition due à la sous production des vivriers et à l'ignorance en matière nutritionnelle

### 3- Le diagnostic socioéconomique

Il s'agit d'identifier tous les problèmes dont souffre la localité et les causes de ces problèmes.



### 4- La programmation proprement dite

Elle consiste à fixer des solutions à des problèmes identifiés par ordre de priorité. Les problèmes identifiés sont d'abord classés par ordre de priorité avant le choix définitif. Les solutions aux divers problèmes seront matérialisées sous forme d'activités à réaliser ou projets. L'ensemble des projets ainsi arrêtés constituent le programme d'activités au niveau de la localité pour une période donnée.

Responsabilité du CVD dans l'évaluation du programme villageois de développement (PVD)

- Aider l'APS dans l'étude du milieu
- Evaluer les besoins du village
- Classer ces besoins par ordre de priorité
- Choisir les solutions aux problèmes (projets)
- Déterminer la participation villageoise dans le coût de chaque projet
- Adopter le programme villageois de développement et le soumettre à l'APS responsable de la zone
- A ce niveau déjà, il faudra tenir compte de l'équilibre dans le temps et dans l'espace

### **B- Programmation du DC au niveau d'une zone encadrée par une équipe sociale**

A ce niveau la programmation consiste à faire la synthèse de l'ensemble des villages constituant la zone. Les projets doivent être étudiés et classés par ordre de priorité avant le choix définitif. Cet exercice se fait par l'APS responsable de la zone en collaboration avec les CVD concernés.

Responsabilité de l'APS responsable de zone

- Réaliser l'étude du milieu devant déboucher sur le diagnostic socioéconomique pour tous les villages de la zone
- Assister les CVD de sa zone dans la confection de leur programme de développement
- Collecter les PVD de sa zone
- Réunir les présidents des CVD de la zone pour l'adoption du programme zonal du DC
- Remplir la fiche de projet pour chaque projet retenu

- Faire faire par les techniciens les devis et plans pour les projets retenus si nécessaire
- Elaborer le programme de développement de la zone et le transmettre au DP.

### **C- Programmation du DC au niveau préfectoral ou secteur social**

Au niveau préfectoral, la programmation consiste à faire la synthèse des projets de l'ensemble des zones constituant le secteur social. Les projets seront étudiés un à un et sélectionnés au cours d'une réunion de programmation par le DP et tous les APS du secteur social concerné. Certains projets seront rejetés s'ils sont mal élaborés. Les projets définitivement arrêtés constituent le programme préfectoral de DC pour une période donnée.

Responsabilité du DP

Le DP a pour responsabilité :

- Veiller à ce que toutes les équipes sociales élaborent à temps leurs programmes (il leur fixera à l'avance le délai de ramassage de ces programmes)
- Assister techniquement les équipes sociales
- Collecter les programmes de toutes les zones
- Réunir toutes les équipes sociales placées sous ses ordres pour discuter l'ensemble des programmes (le président du conseil de préfecture peut être invité à cette réunion)
- Demander l'avis des techniciens sur des projets complexes
- Veillez à ce que chaque projet ait une fiche de projet bien rempli
- Veillez à ce que le programme préfectoral soit équilibré dans le temps et dans l'espace
- Fusionner l'ensemble des programmes des zones en un programme régional et le transmettre au chef section régional de DC.

### **D- Programmation du DC au niveau régional**

Au niveau régional, il s'agit de faire la synthèse des programmes préfectoraux. Les projets seront analysés et sélectionnés par le chef section régional de DC et le DR au cours d'une réunion de programmation regroupant tous les directeurs préfectoraux.

## Page 27 sur 27

Responsabilité du chef section régional du DC

Pour la programmation du DC au niveau régional, le chef section régional a pour responsabilité :

- Informer au début de chaque année les directions préfectorales sur les grandes orientations et les priorités définies par la direction nationale du DC
- Inciter toutes les directions préfectorales à élaborer leur programme à temps
- Collecter les programmes de toutes les directions préfectorales
- Réunir tous les directeurs préfectoraux pour discuter et adopter le programme régional en présence du directeur régional. On veillera beaucoup à l'équilibre des projets dans l'espace.

NB : si un secteur a été privilégié dans le passé pour certaines raisons, il faudra en tenir compte dans l'élaboration des programmes futurs afin de compenser ceux qui étaient lésés (équilibre dans le temps)

- Vérifier si tous les projets retenus ont leurs fiches bien remplies et s'ils sont accompagnés de devis et plans
- Elaborer le programme régional définitif et le soumettre au DR pour transmission au niveau central (direction nationale du DC à temps)

Au cas où une région donnée ne dispose pas d'un chef section régional, tout le travail de programmation incombe au DR.