



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

# **Quel mécanisme pour l'appropriation du Programme Francophone d'Appui au Développement Local de L'OIF au Togo ?**

Présenté par

**Irma S. M. KEMAVO**

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration-Gestion

Spécialité : Gouvernance et Management Public

**Directeur** : Dr. Danièle BORDELEAU

Date : Le 06 avril 2015

Devant le jury composé de :

- |            |   |
|------------|---|
| Présidente | <b>Dr. Danièle BORDELEAU</b><br>Directrice du département Administration-Gestion  |
| Membre     | <b>Professeur Fulbert AMOUSSOUGA GERO</b><br>Professeur Titulaire des Universités, Ministre à la Présidence de la République du Bénin |
| Membre     | <b>Dr. Hanane EL ZEINY</b><br>PHD, Responsable de la Filière Francophone, Professeur Faculté de Commerce, Université d'Alexandrie     |

1 Place Ahmed Orabi, BP 21111, 415 El Mancheya, Alexandrie, Egypte.

**Téléphone** : (203) 48 43 371 **Télécopie** : (203) 48 43 479

**Courriel** : [info@usenghor-francophonie.org](mailto:info@usenghor-francophonie.org) **Site** : [www.usenghor-francophonie.org](http://www.usenghor-francophonie.org)



## Remerciements

*« Il n'y a guère au monde de plus bel excès que celui de la reconnaissance » **Jean de la Bruyère***

Des profondeurs de notre âme s'élève un hymne de gratitude envers toute personne qui a contribué à la rédaction de ce mémoire. Tant de noms sont gravés dans notre cœur, que nous ne pouvons citer. Sans pouvoir être exhaustive, nous voudrions adresser un spécial merci à :

- Tout le personnel de l'Université Senghor d'Alexandrie. Nous faisons mention du Pr. Albert LOURDE et son cabinet pour l'attention accordée à notre formation, ainsi qu'à M. Ahmad Aly ASSAVY, gestionnaire de la bibliothèque universitaire pour ses chaleureuses prières ;
- Madame Danièle BORDELEAU notre directrice pour son assistance durant toute la formation et pour avoir accepté d'encadrer ce travail, ainsi qu'à Madame Suzanne YOUSSEF pour les encouragements ;
- Dr Mathias POFAGI pour la profonde sollicitude dont il nous a accompagné avec tant de générosité, ainsi qu'à Monsieur Flavien SASSE pour les encouragements ;
- Monsieur Tharcisse URAYENEZA, Directeur du BRAO, Monsieur Nicolas BIRON, Spécialiste de programme chargé du Profadel/OiF ainsi que tout le personnel du BRAO au Togo ;
- Monsieur Agossou HONFO, pour le spécial suivi et ses conseils pleins de bon sens ;
- Notre père Benjamin KEMAVO et nos mères Marcelline ASSOGBA et Monique SAHOSSI pour leurs bénédictions et soutiens tout au long de cette formation ;
- Nos frères et sœurs pour l'atmosphère fraternelle qui prévaut entre nous et que suscite notre ascendance, nous n'oublierons certainement pas notre frère aîné Achille TOGBETO.
- La famille AGONGBONOU et AGADAME pour tout l'intérêt porté à notre modeste personne ;
- Notre bien aimé Aristide Nudéhwénu pour son amour et ses orientations nombreuses ;
- Nos amies Marline ZANNOU, Vanessa DARBOUX, Milly AGOSSOU, Germaine AHOANGONOU, Mireille HOUNSA, pour la belle amitié partagée ;
- Notre aîné et ami Ulvick HOUSSOU pour son dévouement ;
- La communauté béninoise de la 14<sup>ème</sup> promotion, avec une mention spéciale pour Joëlle MAMA. Nous nous en voudrions de ne pas remercier EL-Oumar ABOUBACAR et Roméo TESSY pour nous avoir lu et apporté leur contribution ;
- Tous les camarades de classe et ceux de la 14<sup>ème</sup> promotion de l'Université Senghor. Une pensée spéciale à Aymar KOUADIO et Moussa CISSE pour leurs soutiens.

A tous ceux dont les noms ne sont pas mentionnés sur cette page, mais qui ne sont pas moins présents dans nos pensées, nous vous remercions sincèrement pour le sens de l'amitié et du partage

## Dédicace

### A

- ✓ mes parents,
- ✓ mes frères et sœurs
- ✓ l'homme de ma vie

## Résumé

L'appropriation des politiques de développement par les communautés constitue une condition de mise en œuvre des politiques d'aide internationale au développement. Elle représente un défi à relever par les pays bénéficiaires avec l'appui des partenaires techniques au développement. C'est pourquoi le Programme Francophone d'Appui au Développement Local de l'OIF en a fait un principe transversal et principal à son approche de mise en œuvre.

Trois ans après le démarrage de la phase expérimentale de ce programme dans trois communautés de la République Togolaise, il convient d'identifier les éléments favorisant son appropriation, de déterminer les rôles des parties prenantes à sa réalisation et de proposer au besoin un mécanisme pour son amélioration.

Pour ce faire, la présente étude part d'une approche qualitative par laquelle nous avons effectué un séjour d'observation au sein des trois communautés bénéficiaires ainsi que de l'unité de gestion du programme, et analysé les pratiques observées au travers d'expériences et de cadre théorique recueillis dans la littérature.

Les résultats montrent que malgré le fait que l'appropriation soit un principe annoncé dans la mise en œuvre du programme, il n'a pas été opérationnalisé au travers d'outils pouvant permettre de s'assurer de son effectivité. En outre, la faible participation des populations et l'absence de mécanisme de suivi et de coordination ne favorisent pas sa réalisation. L'incapacité des populations à maîtriser les éléments d'apprentissage en l'absence du transfert de ressources et de compétences par l'Etat central, n'arrive pas non plus à l'impulser. L'Etat central et ses services décentralisés, l'unité de gestion du programme et les communautés bénéficiaires structurées en institutionnel, organisationnel et individuel, en sont les différentes parties prenantes.

Cette étude propose une stratégie assortie de matrice d'actions pour sa meilleure prise en charge dans le court terme notamment la dotation du programme d'indicateurs d'appropriation, l'amélioration de la participation active des parties prenantes pour le moyen et long terme. A travers un triangle de l'appropriation, elle présente une vision et précise les rôles des parties prenantes, avec à l'appui des conditions de mise en œuvre.

## Mots-clefs

Appropriation, développement, coopération, communautés, politiques de développement.

## **Abstract**

The appropriation of development policies is a condition for the implementation of international development aid policies. It represents a challenge for the beneficiary countries to overcome, with support from technical development partners. This is why the Francophone Local Development Support Program of International Organization of Francophonie has made it a leading and a cross-cutting principle to its implementation approach.

Three years after the start of the piloting phase of this program in three communities within the Republic of Togo, it is important to identify the factors that foster ownership, to determine the role of stakeholders in the implementation and if necessary to propose a mechanism for its improvement.

To achieve this, this study starts from a qualitative approach through which we conducted an observation stay within the three beneficiaries' communities as well as within the managing unit and analyze the observed practices through experiences and the theoretical framework collected in the literature.

The results show that although appropriation is announced as a principle in the implementation of the program, it has not been operationalized through tools that help ensure its effectiveness. In addition, the low participation of populations and the lack of monitoring and coordination mechanism do not favor its achievement. The inability of the populations to master the learning elements in the absence of transfer of resources and skills by the Central Government does not boost it. The Central Government and its decentralized services, the program management unit, the structured institutional, organizational and individual beneficiaries' communities are the different stakeholders.

This study proposes a strategy combined with actions matrix for a better management in the short term mainly the inclusion of a program of ownership indicators, the improvement of active participation of stakeholders for medium and long terms. Through a triangle of appropriation, it presents a vision and outlines the roles of stakeholders, with supporting implementation conditions.

## **Key-words**

Ownership, development, cooperation, communities, development policies.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

<b>ACCT</b>	: Agence de Coopération Culturelle et Technique
<b>AEV</b>	: Adduction d'Eau Villageoise
<b>AGR</b>	: Activités Génératrices de Revenus
<b>AIF</b>	: Agence Internationale de la Francophonie
<b>ALR</b>	: Animateur Local Relais
<b>AMP</b>	: Aire Marine Protégée
<b>ANA</b>	: Agou Nyogbo-Agbétiko
<b>BRAO</b>	: Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest de l'OIF
<b>CNVS</b>	: Comité National de Veille et de Suivi
<b>CONGAT/ICB</b>	: Conseil Gestion Afrique Togo / Initiative des Communautés à la Base
<b>CSBE</b>	: Conseil de la Santé et du Bien-Etre
<b>CVD/CDL</b>	: Comité Villageois/Local de Développement
<b>DSRP</b>	: Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
<b>FCP</b>	: Fonds Commun de Placement
<b>IEC</b>	: Information-Education-Communication
<b>OCB</b>	: Organisations Communautaires de Base
<b>OIF</b>	: Organisation Internationale de la Francophonie
<b>OMD</b>	: Objectif du Millénaire pour le Développement
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>OR</b>	: Organisme Relais
<b>PADL</b>	: Programme d'Appui au Développement Local
<b>PED</b>	: Pays En Développement
<b>PLD</b>	: Plan Local de Développement
<b>Profadel/OiF</b>	: Programme Francophone d'Appui au Développement Local de l'OIF
<b>PSD</b>	: Programme Spécial de Développement
<b>PTF</b>	: Partenaire Technique et Financier
<b>RAE</b>	: Réseau d'Adduction d'Eau
<b>TIC</b>	: Technologie de l'Information et de la Communication
<b>UNESCO</b>	: Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

## Liste des illustrations

Figure 1: La grande roue du développement .....	22
Figure 2: Triangle de l'appropriation .....	53
Tableau 1: Facteurs d'appropriation et de non-appropriation des projets de développement .....	20
Tableau 2: Présentation des personnes/groupes de personnes enquêtées dans les trois communautés .....	33
Tableau 3: Codage des données recueillies .....	37
Tableau 4: Interprétation et résultats d'analyse des facteurs dans les communautés .....	47
Tableau 5: Plan d'action de la Stratégie RAI pour une meilleure appropriation du Profadel/OiF .....	59

## Table des matières

Remerciements .....	ii
Dédicace.....	iii
Résumé .....	iv
Mots-clefs .....	iv
Abstract.....	v
Key-words.....	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés .....	vi
Liste des illustrations.....	vii
Table des matières.....	1
Introduction.....	4
1 L'appropriation des programmes de développement local par les communautés comme clé de voûte de la coopération internationale .....	6
1.1 La percée du principe d'appropriation.....	6
1.1.1 Un principe accepté dans le cadre de la coopération internationale .....	6
1.1.2 S'approprier le développement pour sa pérennité .....	7
1.1.3 L'appropriation vecteur d'un développement territorial participatif porteur de sens .....	8
1.2 Le Profadel/OiF, un programme en déploiement dans un contexte difficile .....	8
1.2.1 Le Profadel/OiF, une nouvelle approche de développement local .....	8
1.2.2 Les difficultés liées au déploiement du Profadel/OiF .....	9
1.2.3 Contexte interne et externe de mise en œuvre du programme .....	10
1.3 Enoncé des questions de recherche.....	11
1.3.1 Objectifs de la recherche .....	12
1.3.2 Questions et propositions de recherche.....	12
1.3.3 Résultats attendus.....	13
1.3.4 Données utilisées .....	13
2 De la coopération internationale au développement local : notions théoriques.....	14
2.1 Théories du développement et clarification conceptuelle des notions de base.....	14
2.1.1 Comprendre la notion du développement.....	14

2.1.2	Du développement au développement local .....	15
2.1.3	Clarification conceptuelle des notions de base .....	17
2.2	La question de l'appropriation dans les politiques de développement .....	19
2.2.1	Au sujet de l'appropriation .....	19
2.2.2	Facteurs de succès, d'échec et critères d'évaluation de l'appropriation .....	20
2.2.3	Modèle théorique pour une appropriation des actions en faveur du développement .....	21
2.3	Coopération internationale et appropriation du développement local .....	22
2.3.1	L'offre de coopération de l'OiF aux pays d'Afrique .....	22
2.3.2	Le Profadel/OiF en déploiement dans les communautés togolaises .....	25
2.3.3	Quelques expériences d'appropriation communautaire du développement local .....	26
3	L'appropriation du Profadel/OiF au Togo : approche méthodologique de l'étude .....	31
3.1	Approche méthodologique et démarche d'enquête .....	31
3.1.1	Une approche essentiellement qualitative .....	31
3.1.2	Choix et présentation des variables .....	31
3.1.3	Terrain, population d'étude et échantillon de la recherche .....	32
3.2	Collecte et traitement de données et difficultés de l'étude .....	34
3.2.1	Instruments de collecte et d'analyse des données .....	34
3.2.2	Analyse des données qualitatives de l'étude : analyse de contenu .....	36
3.2.3	Contraintes et difficultés de l'étude .....	38
3.3	Apport du stage .....	38
3.3.1	Présentation de la structure d'accueil et des communautés accompagnées .....	38
3.3.2	Activités de stage en rapport avec la problématique étudiée .....	40
3.3.3	Leçons apprises .....	41
4	Stratégie pour une meilleure appropriation du développement local au Togo .....	42
4.1	Appropriation des outils du Profadel/OiF : à l'épreuve des faits .....	42
4.1.1	Appréciation du niveau d'appropriation du programme dans les communautés du Togo .....	42
4.1.2	La pratique du développement dans les communautés : une appréciation à l'appui de la roue du développement .....	48
4.1.3	Les enseignements sur l'appropriation du développement au Togo : éléments d'analyse .....	49
4.2	Pistes pour promouvoir l'appropriation du développement local au Togo .....	50
4.2.1	Comment consolider l'existant : les actions à entreprendre à court terme .....	51
4.2.2	Promouvoir la participation active de toutes les parties prenantes .....	52
4.2.3	Des mécanismes à renforcer pour cette approche .....	54

4.3	Revisiter les axes de la coopération Profadel/OiF- communautés togolaises.....	55
4.3.1	Des recommandations pour une meilleure mise en œuvre du Profadel/OiF dans les communautés togolaises.....	55
4.3.2	Des conditions de mise en œuvre des recommandations .....	61
	Conclusion.....	63
5	Références Bibliographiques.....	65
6	Annexes.....	68
	Annexe 1: Récapitulatif des projets prioritaires effectués dans les communautés togolaises avec l'appui du Profadel/OiF	68
	Annexe 2: Analyse des forces et faiblesses dans les 3 communautés du Togo .....	69
	Annexe 3: Défis communs aux trois communautés.....	72
	Annexe 4: Défi spécifique à chaque communauté .....	73
	Annexe 5: Guide d'entretien .....	74
	Annexe 6: Chronogramme des activités de stage.....	78
	Annexe 7: Photos prises lors du passage dans les communautés .....	79

## Introduction

Consacré par la Déclaration de Paris en Mars 2005, le principe de l'appropriation est l'un des principes constitutifs de la nouvelle ligne directrice imposée par les institutions financières internationales et les partenaires au développement. Sa consécration est mue par la considération qu'elle permettrait de rendre l'aide publique au développement plus efficace. Principe confirmé par des actes hautement importants soutenus par les partenaires au développement; qui prend déjà sa source des principes du consensus de Washington en passant par la déclaration de Rome, celle de Paris de 2005, entériné par le programme d'Action d'Accra en 2008, il affiche ainsi la détermination des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à rompre avec les pratiques de gestion de l'aide au développement précédentes. Il est désormais indiscutable que les pays en développement aient la maîtrise de leurs politiques de développement.

Fort de ces actes et des expériences précédentes, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) a décidé d'offrir à un certain nombre de pays africains, un programme d'appui au développement local. Le Programme Francophone d'Appui au Développement Local de l'OIF (Profadel/OiF) interviendra dans les communautés rurales et périurbaines composées d'une population en situation de pauvreté, pour les accompagner à travers une approche de développement qui se veut "intégrée"<sup>1</sup>. La finalité de cet accompagnement est l'appropriation de l'approche de développement à travers la maîtrise des outils méthodologiques de gestion du développement. Ainsi, c'est sur un fond de responsabilisation des communautés qu'est prévue la mise en œuvre du programme. Alors, quatre années après le démarrage de la phase expérimentale du programme au Togo, il s'avère important d'analyser les avancées et les défis à relever en matière de déploiement du programme par rapport à son appropriation par les communautés bénéficiaires. Notre étude veut donc identifier les facteurs qui, dans la mise en œuvre du programme au sein des communautés, favorisent l'appropriation des outils méthodologiques, mais aussi les parties prenantes à son application ainsi que leurs rôles. Pour ce faire, elle s'interroge sur le mécanisme à même de favoriser l'appropriation des outils méthodologiques mis en œuvre par le Profadel/OiF pour le développement des communautés bénéficiaires.

Basée sur une démarche qualitative, notre méthodologie est constituée d'entretiens et de focus group pour cerner l'adhésion des populations et leur maîtrise des divers outils méthodologiques de gestion auprès des populations des trois communautés accompagnées (Nyogbo-Agbétiko, Kovié, Katanga). Sur la base des données empiriques, nous avons effectué un croisement avec les données théoriques que nous avons

---

<sup>1</sup> Nous entendons par ce vocable que le développement doit être impulsé de l'intérieur de la communauté

recensées sur la matière et avons fait nos propositions d'amélioration dans la démarche de mise en œuvre du programme.

Les principaux résultats révèlent l'absence de certaines conditions propices au déploiement du programme dans le contexte togolais, la faible capacité financière et technique des communautés à intérioriser et gérer les outils méthodologiques et les projets réalisés et la faible accentuation sur la question de l'appropriation dans la mise en œuvre du programme. Bien que l'appropriation soit un principe souhaité par l'OIF dans le cadre de ce programme, dans sa mise en œuvre ce souhait n'a pas été traduit en indicateurs ou n'est pas accompagné d'un mécanisme capable d'assurer son effectivité. La faible participation des populations et l'absence de mécanisme de suivi et de coordination ne contribuent pas à sa réalisation. L'Etat central et ses services décentralisés, l'unité de gestion du programme et les communautés bénéficiaires structurées en institutionnel (Comité villageois de développement), organisationnel (organisation non gouvernementale ou coopérative) et individuel, en sont les différentes parties prenantes.

Pour pallier ces faiblesses constatées, nous avons proposé **une stratégie RAI (Renforcement, Amélioration et Intégration)** d'opérationnalisation de l'appropriation organisée autour de trois axes : Renforcement de la participation des bénéficiaires, Amélioration de la coordination et du suivi des actions et Intégration des outils d'évaluation de l'appropriation dans les actions du programme. Elle se base sur le mécanisme d'interaction des différentes parties prenantes que nous avons schématisé par le triangle de l'appropriation.

Enfin, le présent document est organisé autour de quatre parties : la première pose la problématique de l'étude ; la seconde donne un résumé des outils et approches de la littérature. Les deux derniers sont consacrés à la méthodologie de l'étude et les résultats de nos enquêtes à l'appui desquels nous avons faits nos propositions.

## **1 L'appropriation des programmes de développement local par les communautés comme clé de voûte de la coopération internationale**

*Ce chapitre posera la problématique de l'appropriation de la démarche du Profadel/OiF au Togo. Nous montrerons d'abord son enjeu dans le cadre d'un programme de coopération internationale dans un contexte de développement local et présenterons les difficultés liées à sa mise en œuvre.*

La déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement consacre cinq principes généraux parmi lesquels figure l'appropriation. Ce principe a pris toute sa force dans le programme d'action d'Accra de 2008 (Pérroulaz et Al, 2010). Ces faits justifient encore l'intérêt sans cesse croissant accordé au principe par les partenaires au développement comme condition devant consacrer la réussite de la mise en œuvre des programmes de développement. L'OIF a dans ce même contexte mis en place un programme d'appui au développement local (Profadel/OiF) qui se veut être un programme d'apprentissage devant permettre aux communautés d'acquérir des capacités qui leur donnent l'assurance de pouvoir diriger à terme, et de manière autonome leur développement. En dépit de l'importance de l'appropriation, sa réalisation n'est pas aussi évidente. Elle est fonction de nombreuses influences qui peuvent être internes à la communauté ou externes (la manière dont les partenaires au développement organisent leur intervention, les conditions de mise en œuvre des actions de développement, etc.).

### 1.1 La percée du principe d'appropriation

Le principe d'appropriation a connu un essor récent dans les politiques d'aide au développement. Dans cette section, nous ferons un historique de sa percée et montrerons son enjeu pour la réussite des politiques de coopération internationale.

#### *1.1.1 Un principe accepté dans le cadre de la coopération internationale*

L'appropriation, jadis non évoquée dans les stratégies de coopération internationale est devenue une condition sine qua non à leur réalisation. L'inefficacité de l'aide au développement a conduit les pays donateurs et pays en développement à reconnaître dans la déclaration de Paris (2005) le rôle majeur du principe d'appropriation de l'action à l'appui au développement dans les pays bénéficiaires de l'aide. Désormais, un changement de paradigme va s'opérer dans le cadre de la coopération internationale. En opposition aux pratiques du bailleur imposant un secteur d'intervention qui ne correspondait en général pas

aux besoins prioritaires des communautés bénéficiaires, les pays reconnaissent et affirment la nécessité de s'aligner dorénavant sur les politiques et stratégies nationales.

L'OiF a également fait sienne l'application de ce principe lors de la mise en œuvre du Profadel/OIF. L'appropriation des outils et mécanismes du programme est restée une préoccupation tant lors de sa conception que de son déploiement. C'est pourquoi dès sa mise en œuvre, ce programme mobilisant plusieurs acteurs de la coopération internationale a démarré par des activités d'identification des besoins réels des communautés, afin de s'aligner sur des perspectives souhaitées et nécessaires pour un développement durable. Il vise à mettre à la disposition des communautés locales des outils méthodologiques qui contribueront à assurer le développement de leurs territoires et, à terme, permettre son intégration harmonieuse dans les stratégies nationales de développement et de décentralisation.

Aujourd'hui, il est donc acquis que le succès d'une action sur le développement repose sur la capacité des acteurs bénéficiaires à se l'approprier et à le faire perdurer après que le bailleur se soit retiré. Dans les projets, on y accorde dès lors des moyens, des approches méthodologiques afin qu'à côté du résultat à produire, on soit sûr d'avoir bâti une communauté de pratiques capable de faire perpétuer les effets désirés : s'approprier le développement c'est assurer sa pérennité.

### *1.1.2 S'approprier le développement pour sa pérennité*

L'action du développement ne se résume plus à une série d'interventions ponctuelles dans un secteur donné au profit d'une communauté. L'appropriation se veut donc être le processus par lequel ces communautés arrivent à perpétuer les acquis issus du projet ou programme de développement pour continuer de bénéficier du bien-être qui en découle.

La difficulté principale des projets d'appui au développement n'est pas l'incapacité de transformer les conditions d'existence, mais plutôt le défi d'amener les populations à s'approprier les valeurs et les exigences d'un modèle extérieur du développement, généralement imposé ou suggéré, (Ouédraogo, 1992). C'est pour cela que Joseph KI-ZERBO dira qu' « on ne développe pas, mais on se développe ». L'appropriation est donc une pierre angulaire du développement, une condition nécessaire, mais non suffisante au développement endogène dira (Ouédraogo, 1992).

Il n'y a donc point de projet de développement pérenne sans appropriation. Cela appelle en amont une participation active des populations. Elle est sans doute le vecteur d'un développement territorial participatif porteur de sens.

### 1.1.3 *L'appropriation vecteur d'un développement territorial participatif porteur de sens*

L'organisation sur un territoire d'un ensemble de services accessibles par les communautés avec leur participation, tant dans la définition que l'organisation des services relève d'un facteur très important de cohésion sociale et de développement des communautés (CSBE, 2001). Elle utilise donc l'appropriation comme moyen de mobilisation des acteurs du développement autour de ses défis dans une démarche inclusive.

Le développement est un processus. Il appelle une démarche par laquelle une communauté, prend des initiatives à même de maintenir ou d'améliorer suivant les valeurs qu'elle juge prioritaires, les conditions de vie collective ou individuelle CSBE, (2001). Il n'y a donc pas de doute que ce processus dont la finalité vise un mieux-être sera plus pertinent s'il est porté par ses propres bénéficiaires. A ce titre, Partant, F. (1982) explique :

*"Le développement ne peut être que la réalisation progressive d'un double potentiel: d'une part, le potentiel que représente toute collectivité humaine et tous les individus qui la composent, d'autre part, celui que constitue le milieu physique dans lequel se trouve cette collectivité, un milieu qu'elle utilise pour assurer son existence et préparer celle des générations à venir" (p. 28).*

Dans un contexte comme celui du Togo, le Profadel/OiF souhaite bâtir une communauté de pratiques à partir d'un diagnostic participatif, par la mise en œuvre d'une démarche nouvelle de planification et de conduite de projets de développement. Il demeure dès lors nécessaire qu'il fasse du principe de l'appropriation un leitmotiv autour duquel sont organisées ses activités de développement.

## 1.2 Le Profadel/OiF, un programme en déploiement dans un contexte difficile

Le Programme Francophone d'appui au Développement local (Profadel/OiF) a commencé son intervention de manière effective en 2012. Mis en œuvre dans plusieurs pays d'Afrique, il est actuellement dans une phase de capitalisation des acquis.

### 1.2.1 *Le Profadel/OiF, une nouvelle approche de développement local*

La mise en œuvre du Profadel/OiF trouve sa source dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Sa raison d'être se situe plus particulièrement dans l'objectif 1 « **réduire de moitié la population mondiale affectée par la pauvreté** ». En effet, le constat fait est qu'à quelques années de l'échéance 2015 de ces OMD, la réduction de la proportion de pauvres n'est pas chose effective (Profadel/OiF, 2012). L'Organisation Internationale de la Francophonie (OiF) fait alors une offre qui porte sur un programme unique de développement local à un certain nombre de pays. Cette offre s'inscrit dans

l'Objectif 1 de la Mission D du précédent cadre stratégique décennal (2005-2014) de la Francophonie : « *Contribuer aux efforts de réduction de la pauvreté dans une stratégie de développement durable* », avec pour idée maîtresse le développement local comme pivot du développement global. Inspiré des leçons tirées du Programme Spécial de Développement (PSD), ainsi que de celles du Programme d'Appui au Développement Local (PADL), qui ont respectivement soutenu 378 et 50 initiatives à caractère communautaire, le Profadel/OiF vise à munir, par des méthodes participatives, les collectivités bénéficiaires de plans locaux de développement (PLD) (OiF, 2014). Avec ce programme, l'OIF s'est fixé pour objectif principal d'expérimenter une nouvelle approche de développement basée sur les capacités propres des communautés avec un renforcement de celles-ci à travers un appui qui se base sur un certain nombre d'outils méthodologiques. Cet appui se fait suivant une approche qui se veut participative, en s'inscrivant dans un processus itératif de recherche-action (Profadel/OiF, 2010). Le processus de mise en œuvre du programme consiste en un partenariat entre gouvernement, communautés locales, société civile et le Profadel/OiF dans tous les pays d'intervention.

Le Profadel/OiF est actuellement mis en œuvre dans trois pays africains (le Togo, le Sénégal et le Rwanda). Pour ce qui est spécifiquement du Togo, trois communautés sont bénéficiaires : Nyogbo-Agbétiko dans la préfecture d'AGOU, Kovié dans la préfecture de ZIO et Katanga dans la préfecture du GOLFE. Les bénéficiaires du programme sont les populations les plus défavorisées. Une attention particulière est accordée aux femmes et aux jeunes de ces différentes communautés.

En termes de réalisations, en 2014, outre les actions de formation et de renforcement de capacité et les actions de sensibilisation à la notion de développement local, 12 plans locaux de développement ont été élaborés à ce jour. Le programme a financé, à hauteur de 856 991 €, et apporté un appui technique à la réalisation de 18 projets dans 12 localités des 3 pays cibles. Ces projets ont touché 47 697 bénéficiaires. Pour ce qui concerne le Togo, depuis 2012, huit projets prioritaires, issus des plans locaux de développement ont fait l'objet d'une subvention de l'OIF. Au-delà de ces réalisations, il n'en demeure pas moins que le programme connaît des difficultés.

### *1.2.2 Les difficultés liées au déploiement du Profadel/OiF*

Le Profadel/OiF est un programme d'appui technique et d'accompagnement financier, il est déployé dans les communautés rurales. Sa démarche est celle d'un partenaire technique plutôt que financier, car poursuivant l'appropriation par les communautés bénéficiaires de certains outils et méthodes de mise en œuvre de projets communautaires. Cependant, plusieurs difficultés peuvent être relevées dans sa mise en œuvre, qui pourraient empêcher l'atteinte de ce but. Elles constituent les causes du ralentissement de ses

actions au niveau des communautés accompagnées. On pourrait citer principalement comme problèmes au niveau des communautés :

- ✓ L'analphabétisme de la majorité des populations appuyées ;
- ✓ La méconnaissance des enjeux de développement du territoire par les populations ;
- ✓ La difficile mobilisation de la population autour des actions de développement communautaire ;
- ✓ L'existence de conflits entre les acteurs du développement à tous niveaux ;
- ✓ L'absence de système de gestion des affaires communautaires et de reddition de compte ;
- ✓ L'apathie de la couche juvénile due aux divers problèmes de conflits de génération ;
- ✓ La faible exploitation du potentiel des groupements dans la mobilisation communautaire.

Outre ces problèmes ci-dessus cités et en rapport avec la communauté, d'autres, sont liés à la gestion interne du programme tels que :

- ✓ L'insuffisance du budget d'exécution du programme, qui limite la diversification des actions face aux nombreux défis soulevés dans les différentes communautés à contextes diversifiés;
- ✓ Le sous-effectif de l'unité de gestion du programme (équipe réduite à deux personnes) ;
- ✓ La quasi-inexistence de moyens de déplacements propres au programme.

Cette dernière difficulté vient exacerber les deux premières.

Par ailleurs, il convient de souligner un problème non moins important qui est celui de *la faible communication* entre les différentes parties prenantes à la mise en œuvre du Programme. Les réalités communautaires ne permettent en réalité pas aux communautés accompagnées par le Profadel/OiF de s'outiller en matériel informatique et de s'offrir le service des TIC. Etant donné qu'il s'agit là du principal moyen de communication au 21<sup>ème</sup> siècle, il n'est pas du tout aisé pour ces communautés d'être facilement en contact avec l'unité de gestion du programme au Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest de l'OIF. A ces difficultés on pourra ajouter celles provenant de l'environnement du programme, environnement qui offre un contexte difficile de mise en œuvre.

### 1.2.3 Contexte interne et externe de mise en œuvre du programme

Le Profadel est conçu pour être mis en œuvre dans un contexte de développement local. Au Togo, le programme vient dans un contexte où les notions de décentralisation et par conséquent de développement local ne sont pas jusqu'alors totalement une réalité. Ainsi, le programme est confronté à plusieurs difficultés liées à son environnement de mise en œuvre. Celles-ci sont l'effet de plusieurs facteurs. Entre autres facteurs<sup>2</sup>, nous pouvons citer :

---

<sup>2</sup> Inspiré du rapport final d'exécution du Profadel/OiF réalisé par CONGAT/ICB en 2013 et des observations de terrain

- ✓ La non-tenue d'élections locales malgré l'existence d'une loi sur la décentralisation ;
- ✓ La loi de la décentralisation au Togo est peu explicite sur les compétences des collectivités territoriales et des dotations financières de l'Etat en termes d'accompagnement au processus ;
- ✓ Une impatience très prononcée au niveau des communautés à constater le succès des actions du Profadel/OiF, et un faible désir de comprendre sa démarche;
- ✓ Une faible mobilisation par endroit due au manque de dynamisme des chefs de Village et à l'inorganisation de la chefferie traditionnelle ;
- ✓ Un faible ancrage institutionnel du Comité de Développement Local (CDL);
- ✓ La collecte de données statistiques et d'indicateurs socio-économiques n'est pas chose aisée aux niveaux local et national. Cela ne favorise pas une meilleure appréciation des indicateurs socio-économiques de base des trois localités ;
- ✓ La cartographie actualisée des trois localités est quasi inaccessible jusqu'aujourd'hui ;
- ✓ Une instabilité et une faiblesse des organes de gestion locaux ;
- ✓ La non-libération de la contrepartie de l'État à la mise en œuvre du programme ;
- ✓ L'absence d'une motivation financière des animateurs locaux ;
- ✓ Des limites au fonctionnement du Conseil National de Veille et de Suivi (CNVS) que sont la faible implication et l'indisponibilité des membres ;
- ✓ Le faible niveau d'autonomie financière locale généralisée et l'absence de budget propre de fonctionnement des CVD/CLD dans les différentes communautés ;
- ✓ Absence d'un mécanisme sérieux de participation aux prises de décisions au niveau communautaire.

Au total, le Togo bénéficie d'un Programme d'appui au développement local, sa mise en œuvre nécessite d'identifier au plus tôt les actions propices pour relever les défis auxquels il est confronté afin que les effets escomptés soient réalisés.

### 1.3 Enoncé des questions de recherche

L'appropriation est une condition principale pour la réussite de la mise en œuvre d'une démarche de développement communautaire. Si elle doit être portée par les bénéficiaires, il y a lieu de connaître les facteurs la favorisant dans le cadre du Profadel/OiF. Notre travail part du principe qu'au regard des

difficultés constatées dans sa mise en œuvre, l'objectif d'une appropriation souhaitée risque d'être un vœu pieu. Il est urgent de proposer une stratégie pour pallier cet état de chose.

### 1.3.1 Objectifs de la recherche

L'objectif central de ce travail est de contribuer à l'amélioration des résultats de l'intervention du Profadel/OiF dans les communautés togolaises. De manière spécifique, il s'agira de :

- ✓ identifier les éléments de l'approche Profadel/OiF favorisant son appropriation ;
- ✓ déterminer les rôles des acteurs ou parties prenantes au processus et l'intérêt de leur implication pour l'appropriation de l'approche;
- ✓ proposer un mécanisme permettant d'améliorer à terme l'appropriation de l'approche expérimentée par le Profadel/OiF.

### 1.3.2 Questions et propositions de recherche

Le problème que cette étude veut résoudre est celui de la faible appropriation de l'approche du Profadel/OiF par les communautés accompagnées. Ainsi, la question de recherche qui découle de ce problème est de savoir **par quel mécanisme favoriser l'appropriation des outils méthodologiques appris avec le Profadel/OiF pour le développement des communautés**

De cette question principale se dégagent deux questions spécifiques que nous nous proposons de résoudre dans cette étude:

- ✓ Quels sont les facteurs pouvant favoriser l'appropriation des outils méthodologiques du Profadel/OiF au sein des communautés togolaises ?
- ✓ Quels sont les parties prenantes à la mise en œuvre du programme et quels sont leurs rôles permettant un ancrage de l'approche du Profadel/OiF au sein des communautés?

Deux propositions de recherche nous permettront d'asseoir notre analyse :

- ✓ L'appropriation de l'approche du Profadel/OiF est fonction principalement de la capacité des populations à développer les compétences qui s'y rapportent;
- ✓ L'Etat central et ses services décentralisés, les organisations communautaires (associations de développement, groupements de femmes, etc.), les collectivités locales et l'unité de gestion du programme sont les parties prenantes principales au mécanisme favorisant son appropriation.

### 1.3.3 Résultats attendus

Les résultats attendus de la présente étude sont :

- ✓ Les facteurs d'appropriation de l'approche de développement du Profadel/OiF sont connus ;
- ✓ Les acteurs ainsi que leurs rôles favorisant l'appropriation de l'approche de développement expérimentée par le Profadel/OiF sont identifiés;
- ✓ Un mécanisme contribuant à l'appropriation des outils méthodologiques du Profadel/OiF est suggéré.

### 1.3.4 Données utilisées

Dans le cadre du présent travail, nous avons recueilli des données suivant nos propositions de recherche.

**P1** : L'appropriation de l'approche du Profadel/OiF est fonction principalement de la capacité des populations à développer les compétences qui s'y rapportent. De par la littérature et les documents de base du programme, nous avons répertorié les facteurs clés sur lesquels l'approche d'appropriation est bâtie dès la conception du programme. Un croisement avec les données issues de notre étude de sa mise en œuvre nous permettra de décrire ces facteurs et les conditions idoines à leur réalisation. Nous avons mené des entretiens individuels avec un guide d'entretien. Ces entretiens ont été faits auprès des acteurs de la communauté et de l'unité de gestion du programme afin de recueillir les informations nécessaires.

**P2** : L'Etat central et ses services décentralisés, les organisations communautaires (associations de développement, groupements de femmes, etc.), les collectivités locales et l'unité de gestion du programme sont les principales parties prenantes à un mécanisme favorisant son appropriation. Pour les informations se rapportant à cette deuxième hypothèse, nous sommes partis d'un benchmarking des cas d'appropriation réussis et à travers une identification des probables parties prenantes nous avons après enquête déterminé les parties prenantes et le mécanisme par lequel ils peuvent interagir.

Bien que l'appropriation soit aujourd'hui un élément de réussite des projets de développement et reconnu comme tel dans la conception du Profadel/OiF, les faits de la mise en œuvre du programme nous enseignent qu'elle n'est pas encore une réalité. Dans un contexte de décentralisation difficile au Togo, il est nécessaire de trouver le mécanisme qui permettrait aux communautés bénéficiaires du Profadel/OiF d'être en mesure de réaliser le processus de prise de conscience de ses problèmes et de développer une capacité à les résoudre, de resserrer les liens sociaux de base pour l'émergence d'une nouvelle cohésion sociale et de maîtriser les outils collectifs de développement.

## 2 De la coopération internationale au développement local : notions théoriques

*Dans ce chapitre, nous présenterons quelques notions théoriques tirées des écrits ; et en rapport avec l'appropriation du développement, nous définirons des concepts de base et ferons une revue de quelques expériences d'actions de développement effectuées et réussies au niveau local.*

### 2.1 Théories du développement et clarification conceptuelle des notions de base

#### 2.1.1 Comprendre la notion du développement

Le développement est une notion polysémique utilisée globalement pour justifier des situations diversifiées. Il n'est donc pas aisé de le définir. Mais il convient quand même de relayer quelques définitions, afin de se fixer une idée sur le concept. Il tient son origine de l'environnement intellectuel qui conduit, au 18<sup>ème</sup> et au 19<sup>ème</sup> siècle, à l'élaboration de théories sur l'évolution biologique, celle sociale et sur la lutte des classes (Tremblay et Fontan, 1997).

Deux écoles font référence en matière de définition de ce concept : l'école anglo-saxonne et l'école francophone.

**L'Ecole anglo-saxonne** aborde le concept sous un angle principalement quantitatif, en réduisant l'étude du développement à celle du Produit National Brut. C'est là l'idée véhiculée par les réflexions de certains auteurs comme J.M. Keynes (1936)<sup>3</sup> et W.W. Rostow (1963)<sup>4</sup>. C'est dire d'une autre manière que le développement est conditionné par la croissance économique. Rostow justifie d'ailleurs cette idée en définissant cinq étapes comme caractéristiques de la croissance économique et par conséquent du développement. Il s'agit de : la société traditionnelle, les conditions préalables au décollage, le décollage ou take-off, la marche vers la maturité et la société de consommation de masse. L'usage de ce concept a connu un essor dans les années 1960 grâce aux institutions de Bretton Woods qui ont commencé très tôt à en faire usage suite aux guerres et tensions qui ont secoué le monde tout entier.

**L'école francophone** quant à elle, fait une analyse différente qui met un accent plus prononcé sur l'aspect qualitatif du développement. Elle adopte une approche interdisciplinaire qui prend en compte plusieurs aspects en rapport avec la société (la sociologie, la philosophie), tout en ne niant pas l'importance de

---

<sup>3</sup> J. M. Keynes, (1936), Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie

<sup>4</sup> W.W. Rostow, (1963) Les étapes de la croissance économique, Paris, Le Seuil

l'aspect économique. Les auteurs qui marquent cette école de pensée sont par exemple Lajugie et Perroux.

Elle est de plus en plus acceptée pour une définition plus large et complète du développement. C'est en effet ce que démontre (Perroux, 1964) dans sa définition en disant : « le développement est la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global ».

L'économiste indien Amartya Sen, cité par (Koch, 2012) en donne une définition caractérisée d'« approche par capacités ». Selon lui, un pays développé est un espace d'évaluation dans lequel le bien-être individuel n'est plus mesuré par l'utilité mais par la capacité ou la liberté d'un individu de choisir le type de vie qu'il souhaite mener.

C'est aussi l'avis d'Abdelmalki et al. (1995) qui soutiennent que « **le développement précède et englobe tout à la fois la croissance. Il est simultanément qualitatif et quantitatif. Le développement est une totalité** ».

Le développement est donc un concept large qui peut être perçu de diverses manières. Il ne se réduit pas à la seule croissance économique. Il prend en compte plusieurs autres aspects desquels il n'est cependant pas possible d'exclure la dimension de croissance économique. C'est dans cette compréhension du concept et que nous inscrivons pleinement nos réflexions en ce qui concerne cette étude.

### 2.1.2 *Du développement au développement local*

La notion de développement local en Afrique se rattache au processus de la décentralisation qui est un tout nouveau mode de gestion en plein essor dans les pays africains. Les indépendances des années 1960 ont amené les Etats d'Afrique à se reconstruire et faire asseoir leur souveraineté. Dans ce contexte de transition postcoloniale, les Etats africains aspiraient à se renforcer politiquement et économiquement, gérant les affaires publiques d'une manière purement centralisée à travers la mise en place de politiques publiques de développement gérées exclusivement par le pouvoir central. Il a fallu une crise économique et politique, et des événements internationaux remarquables, dans le début des années 1990, pour que l'Afrique amorçe en son sein une réforme de la gestion publique qu'est la décentralisation. Elle est dès lors perçue comme la manière de mieux gérer en adaptant les actions aux aspirations des populations tout en les impliquant à la réalisation de celles-ci. Jütting (2005) en parlent en ces termes :

« *La décentralisation consiste à transférer des prérogatives publiques des niveaux supérieurs de gouvernance aux niveaux inférieurs. Il peut s'agir de pouvoirs administratifs (transfert de fonctionnaires et de missions publiques au niveau local), budgétaires (délégation des ressources et des capacités à exercer des activités rémunératrices), politiques (délégation du pouvoir de prise de décisions), ou encore d'un mélange entre ces différentes prérogatives. (p : 1).*

Par ailleurs, (Matteudi, 2012) identifie deux domaines d'intervention principaux consacrés par la majorité des lois sur la décentralisation. Il s'agit de *la lutte contre la pauvreté et le développement économique local*. Ce qui voudrait dire que l'un des enjeux principaux de la décentralisation est de régler les problèmes liés au bien-être de la personne humaine et à sa survie, mais cette fois ci à un niveau plus réduit que le niveau national. Ainsi est né tout l'intérêt désormais accordé à la question du développement induit par la base, encore appelé développement local, dont il convient de donner un petit aperçu grâce aux écrits théoriques de certains auteurs.

Tremblay et Fontan (1997), présentent une distinction du développement local en deux catégories. Le développement local de *nature libérale* qui se caractérise par les initiatives de type libéral et le développement local de *nature progressiste* caractérisé par les initiatives de type progressiste. Dans le 1<sup>er</sup> cas, il s'agit des interventions développées par des organismes. Le 2<sup>nd</sup> s'apparente au développement local fait à un niveau micro, d'où il est associé au concept de développement économique communautaire, où des initiatives locales se créent au sein de la communauté comme plus petite unité locale. Ainsi, ils adoptent la définition de Jacquier et al. (1992) qui définit le développement comme :

« *un processus global, une stratégie intégrée, dont l'objectif est de promouvoir une autre manière de penser et de faire les villes en mettant l'accent sur les notions de solidarité et de citoyenneté et surtout en cherchant à lutter contre les mécanismes d'exclusion qui sont trop souvent amplifiés quand ils ne sont pas générés par les appareils bureaucratiques et technocratiques* »(Jacquier et Mendès, 1992 : 192 cités par Tremblay et Fontan, 1997, p. 129) .

Vachon (2009) indique que le développement local vise l'amélioration des conditions de vie des habitants, par la recherche collective et locale de solutions aux problématiques sociales, économiques et environnementales des collectivités et des territoires. Cette idée est corroborée et davantage expliquée par Pecqueur, B. Il dit en effet que :

« *Le développement local rend compte de la capacité des groupes localisés à s'adapter aux contraintes de l'internalisation de la concurrence à partir des potentiels d'organisation qui leur sont*

*propres...Il s'agit de trajectoires qui mettent en jeu un processus de transformation sociale, dans lequel interviennent et s'imbriquent des facteurs économiques, culturels, politiques, écologiques ».*

Nous partageons ces définitions et retenons que le développement local est une dimension du développement global qui prend en compte aussi bien des aspects sociaux, économiques qu'environnementaux sur un fond d'autonomisation des populations prises sur un territoire délimité dans le but de prendre en main la gestion des affaires de leur territoire.

### 2.1.3 Clarification conceptuelle des notions de base

Cette partie nous permettra de clarifier les concepts de coopération internationale, de revenir brièvement sur la définition du développement local et de définir la notion d'appropriation et celle d'approche.

**Coopération** : Selon Koch, (2012), elle est : « ... la collaboration dans l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs communs de chacun des participants qui suppose la participation des autres... ». Il ajoute que la coopération devient **internationale** « quand elle comprend un aspect transfrontalier ». Elle implique alors une collaboration entre gouvernements ou entre associations, mais aussi une collaboration entre individus.

La notion de coopération internationale, lorsqu'elle s'accompagne de celle de développement signifie qu'elle est faite dans un but de développement. Dans ce contexte, elle recouvre souvent la même réalité que celle couramment utilisée d'aide publique au développement.

**Développement local** : il est perçu de deux manières, d'où deux principales définitions dans la littérature. La perception technique et celle politique<sup>5</sup>.

D'un point de vue technique, il est défini comme :

*« un processus qui vise à améliorer la situation d'un territoire des points de vue économique, social, environnemental et culturel, à partir de l'analyse des intérêts, des besoins et des initiatives de différents acteurs locaux (publics et privés), et par la mise en place concertée entre ces différents acteurs d'actions cohérentes » (IRAM :3).*

La perception politique définit le développement local comme :

---

<sup>5</sup> [www.iram-fr.org/documents/PAEPS\\_T2\\_DEVELOP.pdf](http://www.iram-fr.org/documents/PAEPS_T2_DEVELOP.pdf), Le développement local en Afrique: définitions, origines et expériences)

*« la volonté politique de certains acteurs de changer la situation du territoire sur lequel ils vivent en entamant un processus et des actions en vue de construire, par leurs efforts conjoints avec le reste de la population, un projet d'avenir du territoire intégrant les différentes composantes économiques, sociales, culturelles et en articulation avec les autres niveaux de décision et d'action » (IRAM :3).*

Soulignons que ces définitions se basent sur quatre (4) notions principales : *Un processus endogène* (qui s'inscrit) dans *un territoire* (et qui conduit) à *un projet global* (en articulation avec *l'extérieur*. Cette dernière définition prend en compte les aspects importants du développement local, et nous nous accordons pleinement avec l'idée qui s'en dégage.

**Appropriation** : C'est une notion qui a pris de l'ampleur avec les politiques d'aide au développement. Elle est une traduction de "ownership" qui exprime la propriété. Elle est utilisée dans le sens de désigner le principe suivant lequel « le gouvernement devrait avoir la maîtrise de ses politiques publiques » (Raffinot, 2012).

Jacquemot (2007) en établissant une relation entre les termes "ownership" et "appropriation" écrit : « la notion française d'appropriation se révèle plus riche que celle d'ownership car elle recouvre deux sens : la bonne adéquation au contexte ("approprié à") et le meilleur contrôle du bénéficiaire ("approprié par") ». Pour Lemieux et al, (1999), l'appropriation suppose que les communautés :

*« Disposent des ressources officielles et non officielles pour contrôler, selon leur préférence, les opérations nécessaires au développement. Elle suppose également que les acteurs puissent trouver assistance chez les acteurs des autres secteurs, impliqués comme eux dans leur développement. De plus, les acteurs des paliers supérieurs doivent laisser l'autonomie nécessaire pour produire le développement désiré, ou encore leur prêter assistance à cette fin ». (P: 2).*

Dans le contexte de cette étude, il s'agira de voir dans quelle mesure les outils méthodologiques de l'approche du Profadel/OiF sont en adéquation avec le contexte de développement au Togo, et de quelles manières les populations ont pu maîtriser cette approche méthodologique afin de pouvoir répliquer à la fin du Programme.

**Approche** : est une façon de faire quelque chose. Une manière d'envisager quelque chose.

Pour le Profadel/OiF, l'approche de développement expérimentée désigne la démarche méthodologique par laquelle l'OIF souhaite apprendre aux communautés bénéficiaires la maîtrise des éléments pouvant

impacter leur développement. Cette approche consiste en un apprentissage par la pratique qui passe par l'identification des besoins de développement de la communauté en passant par le renforcement de leurs capacités puis leur responsabilisation quant à la conduite des actions communautaires de développement.

## 2.2 La question de l'appropriation dans les politiques de développement

### 2.2.1 Au sujet de l'appropriation

L'apparition du concept d'appropriation est récente. Elle découle en effet d'une volonté des institutions financières internationales d'appuyer des actions de développement qui se dégagent des aspirations des bénéficiaires eux-mêmes, afin de s'assurer que la mise en œuvre de celles-ci sera appropriée. Le terme a pris de l'ampleur en 1998. C'est J. Wolfensohn pendant qu'il était président de la Banque Mondiale qui a décidé d'en faire l'un des principes du *"Comprehensive Development Framework"*. Il le désigne par le concept anglais *"Ownership"*. Dès 1999, les institutions de Bretton Woods ont commencé à mettre en application ce principe en imposant aux pays qui doivent bénéficier des financements dans le cadre de leur développement d'élaborer un *"Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté"* ; les fameux DSRP dont la plupart des Etats Africains ont tôt fait de se doter pour souscrire aux exigences des partenaires au développement. Cette exigence est faite « en mettant un accent sur l'appropriation ou plutôt la maîtrise (ownership) des politiques de réduction de la pauvreté par le gouvernement bénéficiaire et la société civile », (Fisette et Raffinot 2012). La rédaction de ce document supposait en effet que les pouvoirs et acteurs des pays en développement y aient identifié les actions qu'ils jugent eux-mêmes prioritaires pour le développement de leur nation et qu'ils coordonnent eux-mêmes le système d'aide.

Plusieurs évènements se sont succédé qui consacrent ce principe d'appropriation désormais comme la clé de voûte de l'aide au développement, et font la diffusion de l'approche DSRP. La déclaration de Rome sur l'harmonisation de l'aide au développement (Février 2003) reconnaît ce principe à travers l'affirmation suivante qui découle des chefs d'Etats et de Gouvernement: « Veiller à ce que l'aide au développement soit fournie conformément aux priorités des pays partenaires, dont notamment les stratégies de réduction de la pauvreté et les initiatives comparables ». Dans ce contexte d'harmonisation de l'aide, un forum tenu à Paris le 28 février 2005 a eu comme issue « un accord matérialisé par la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement » (Fisette et Raffinot, 2012). Cette déclaration étend le principe d'appropriation. Elle affirme que « les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action de l'appui au développement », (Déclaration de

Paris, 2005: 6). Elle consacre ainsi les principes de l'appui du développement que sont : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle. Ces différents principes et idéaux sont entérinés par le Programme d'action d'Accra en 2008. C'est dans ce contexte que le terme d'appropriation est devenu la base du nouveau consensus au niveau international en ce qui concerne l'aide publique au développement. Elle s'opérationnalise à travers des facteurs de succès, d'échec et des critères d'évaluation de l'appropriation.

2.2.2 Facteurs de succès, d'échec et critères d'évaluation de l'appropriation

Ouédraogo (1992) identifie des facteurs d'appropriation et de non appropriation des projets de développement. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons un résumé de ses conclusions sur ces facteurs.

Tableau 1: Facteurs d'appropriation et de non-appropriation des projets de développement

Facteurs de non-appropriation	Facteurs d'appropriation
<p><b>Du fait des partenaires au développement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La précipitation des bailleurs de fonds ;</li> <li>✓ Etudes de faisabilité inexistantes, incomplètes ou erronées ;</li> <li>✓ Inadaptation des interventions au contexte spécifique du milieu ;</li> <li>✓ L'éloignement des centres de prise de décision communautaire ;</li> <li>✓ Le défaut de communication ;</li> <li>✓ La non-association des populations cibles ;</li> </ul> <p><b>Du fait de la communauté et/ ou des populations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La résistance au changement et la méfiance aux innovations ;</li> <li>✓ Les problèmes de rationalité, de motivation et de perceptions divergentes ;</li> <li>✓ Les conflits de leadership et les luttes d'influence ;</li> <li>✓ L'absence d'un système de gestion et de contrôle.</li> </ul>	<p><b>Du fait des partenaires au développement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La confection des programmes d'intervention avec la participation des populations ;</li> <li>✓ Organisation des formations et séances de renforcement de capacités, de perfectionnement des responsables ;</li> <li>✓ Existence et bon fonctionnement d'un système de suivi et de contrôle</li> <li>✓ Evaluation des interventions par les partenaires ;</li> <li>✓ Suivi institutionnel et rapports périodiques sur les faits saillants et activités en cours.</li> </ul> <p><b>Du fait de la communauté et/ ou des populations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise de conscience des problèmes ;</li> <li>✓ Compréhension et adhésion à l'intervention ;</li> <li>✓ Gestion transparente permettant la prise de décision à tous les niveaux ;</li> <li>✓ Formation et renforcement des capacités ;</li> <li>✓ Communication et dialogue entre les acteurs.</li> </ul>

Source : Adapté de Ouédraogo, H.B. (1992)

Il a en outre, recensé dans la littérature un certain nombre de critères permettant d'apprécier qu'il y a réellement eu appropriation. Il cite :

- ✓ Une capacité de protection et d'amélioration des acquis, un sens de possession et de maîtrise de techniques utilisées ;

- ✓ Une capacité de faire face et d'analyser ses propres problèmes et de réfléchir aux solutions possibles ;
- ✓ Une capacité de mobilisation des ressources humaines ;
- ✓ Une capacité d'autofinancement et de rétention des bénéfices obtenus pour la communauté ;
- ✓ Une capacité de recherche d'informations auprès des organisations et des techniciens ;
- ✓ Une capacité de négocier des soutiens et de les maintenir ;
- ✓ Une capacité de régler les conflits internes et d'entretenir l'entente au sein des organisations, et entre ces organisations et les autorités administratives et politiques ;
- ✓ Une capacité de suivi.

Le rapport sur l'appropriation par les communautés de leur développement effectué par le conseil de la santé et du bien-être québécois (2001), précise que les facteurs favorables à l'appropriation sont souvent intérieurs aux communautés pendant que les facteurs défavorables se situent souvent à l'extérieur de celles-ci. Le rapport regroupe ces facteurs en cinq dimensions qu'il désigne par "conditions de l'appropriation". Il s'agit de : *la vision de l'appropriation et de ses valeurs, l'organisation du territoire, l'utilisation des ressources, le partage des pouvoirs et l'action en réseau.*

C'est alors sur ces cinq dimensions que se bâtit notre analyse tout au long de cette étude.

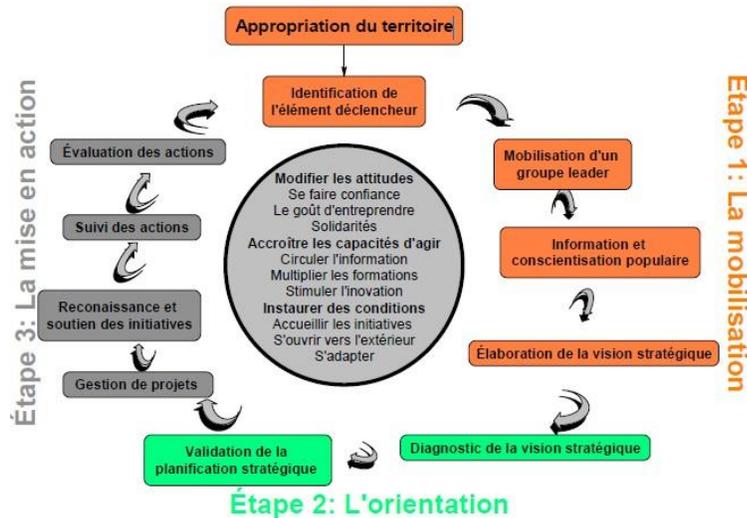
### 2.2.3 *Modèle théorique pour une appropriation des actions en faveur du développement*

Le schéma ci-dessous est une adaptation de la roue du développement de Vachon (1993). Cette roue est décrite en huit (8) étapes et accompagnée des conditions de réussite. L'idée est que les communautés elles-mêmes prennent en charge les leviers de développement. « Plus les étapes sont réalisées consciencieusement et dans l'ordre présenté, plus fortes sont les chances pour qu'une communauté se dote de bases solides amenant à moyen terme un développement réel et durable »<sup>6</sup>. Il est à remarquer que les conditions d'appropriation et les critères d'appréciation de l'appropriation identifiés par Ouédraogo sont très bien résumés dans les huit étapes identifiées par cette roue du développement.

---

<sup>6</sup> La grande roue du développement, réalisée et publiée par Solidarité rurale du Québec à Nicolet (1998): 1

Figure 1: La grande roue du développement



Source : Adapté de Bernard Vachon, tiré du Guide de mobilisation des collectivités (2008)

Faisant suite à cette revue sur le thème de l'appropriation, ses facteurs de succès et d'échec ainsi que l'identification d'un modèle pouvant faciliter le processus d'appropriation, il convient de présenter l'offre de coopération du Profadel/OiF que nous ramènerons ensuite dans le contexte du Togo, avant de présenter quelques expériences réussies en matière d'appropriation du développement.

## 2.3 Coopération internationale et appropriation du développement local

### 2.3.1 L'offre de coopération de l'OiF aux pays d'Afrique

Pour traduire en actes la vision, les objectifs et les missions de l'OIF (Annexe 2), une Agence de coopération culturelle et technique (ACCT) a été créée en 1970. En 1998, elle devient l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (AIF), cheville ouvrière de l'OIF. Cette appellation se justifie par le contexte de pauvreté qui sévissait en ce moment. Période au cours de laquelle la plupart des Etats, notamment africains, se sont dotés de Documents Stratégiques de Réduction de la Pauvreté (DSRP). Elle constitue un véritable changement de paradigme, car à côté des aspects culturels et politiques, l'OIF se devait d'intégrer désormais dans ses politiques d'aide les questions économiques.

Dans ce cadre, il a été créé une Direction de la Francophonie économique qui met en œuvre des programmes et projets dans la promotion du développement local et bien d'autres secteurs. C'est elle qui assure le déploiement du nouveau Programme francophone d'appui au développement local

(Profadel/OiF) qui vise à munir, par des méthodes participatives, les collectivités locales de plans locaux de développement. Ainsi, à partir des projets prioritaires qui se dégagent de ces PDL, le programme expérimenterait avec les communautés la nouvelle approche d'apprentissage du développement par la pratique à travers certains outils méthodologiques, dans une optique d'action solidaire en faveur des communautés de base. Le programme qui s'inscrit dans **l'Objectif I de la Mission D du cadre stratégique décennal de la Francophonie**<sup>7</sup>: « *Contribuer aux efforts de réduction de la pauvreté dans une stratégie de développement durable* ».

A travers la mise en œuvre de ce programme, l'OiF contribue directement à l'atteinte du premier des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Cet objectif vise en effet à réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim d'ici à 2015. L'objectif du Profadel/OiF **est de mettre à la disposition des communautés locales des outils méthodologiques qui contribueront à assurer le développement de leurs territoires et, à terme, de permettre son intégration harmonieuse dans les stratégies nationales de développement et de décentralisation** (Profadel/OiF, 2010).

Il s'agit de mettre en cohérence les actions de développement local avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté. Les stratégies de développement local constituent en effet un levier essentiel pour impulser et favoriser la création d'un tissu économique dynamique, générateur de revenus et d'opportunités d'emplois pour et par des populations rurales souvent très démunies.

Pour la phase expérimentale, le Profadel/OiF a retenu après un processus de sélection par appel d'offre, quatre (4) pays parmi lesquels seulement trois (3) bénéficient toujours de son accompagnement<sup>8</sup>. Il s'agit du Sénégal, du Togo, du Rwanda et dans chaque pays de trois communautés rurales ou périurbaines.

Le cadre d'intervention privilégié étant la collectivité locale, les principaux bénéficiaires visés sont les communautés de base appartenant aux segments de population les plus défavorisés des espaces ruraux et périurbains. Une importance particulière est accordée aux jeunes et aux femmes. Les acteurs de la société civile locale (ONG, associations, etc.) et les acteurs institutionnels nationaux et locaux du développement sont indirectement impliqués dans la mise en œuvre du Programme.

Le Profadel/OiF a fait asseoir sa stratégie d'intervention sur deux principaux axes/composantes que sont:

---

<sup>7</sup> Ce cadre stratégique a été adopté au Xème sommet de la Francophonie en 2004 au Burkina-Faso

<sup>8</sup> La République Centrafricaine faisait partie des pays devant bénéficier de l'appui du Profadel/OiF. Mais l'offre lui a été retirée suite aux tensions politiques qui régnaient dans le pays.

- ✓ **la formation et le renforcement des capacités des communautés promotrices et des acteurs locaux** dans divers domaines tels que la planification du développement local, la maîtrise d'ouvrage et le développement des chaînes de valeur. Les communautés de base ainsi que différents acteurs locaux (collectivités locales, responsables de services déconcentrés, administratifs) bénéficient d'un appui technique (par le biais d'un organisme-relais), notamment de formations et d'une expertise dans le but de renforcer leurs capacités en conception, formulation, gestion et suivi de projets locaux créateurs de valeur ajoutée. Cet accompagnement doit favoriser le développement et l'ancrage d'une économie locale solidaire et efficace.
  
- ✓ **le soutien aux projets d'intérêts communautaires inscrits dans un Plan de développement local (PDL) ou dans un plan d'actions prioritaires**, avec la participation de partenaires au développement. Les projets de terrain qui seront financés par l'OIF et les autres partenaires au développement concernent notamment les projets de développement socio-économique et/ou générateurs de revenus (gestion de l'eau, filières productives avec le développement des chaînes de valeur, valorisation et transformation des produits de base) et les projets d'infrastructures socio-économiques de base de nature marchande.

Ces composantes ont été mises en œuvre dans chacun des pays par un organisme-relais issu de la société civile en qualité de manager du programme et choisi par le pays. Ce dernier met à la disposition de chaque communauté un animateur professionnel qui intervient en synergie avec un animateur local désigné par la communauté et qui représente l'engagement de ladite communauté dans l'apprentissage de l'approche.

Pour le déploiement du programme, une démarche de partenariat a été mise en place impliquant une diversité de parties prenantes. Au rang de ces parties prenantes, il y a l'OIF qui vient en bonne place, le gouvernement bénéficiaire, l'organisme relais (une organisation de la société civile au sein du pays chargé de la mise en œuvre du programme dans les communautés), les collectivités locales et les bénéficiaires. Chacune de ces parties joue un rôle prédéfini et clair dans l'exécution du programme. Il a été mis en place un mécanisme de gouvernance et de coordination des actions effectuées par ces différentes parties prenantes dans le cadre du programme.

La mise en œuvre du programme passe par plusieurs étapes. Il s'agit notamment des phases du diagnostic participatif et planification locale aboutissant à un document nommé Plan Local de Développement (PLD ou PDL). Une fois ce document, qui sert désormais de guide à l'action publique locale élaboré, on passe

ensuite à sa mise en œuvre. Pour ce, il faut sélectionner un certain nombre de projets prioritaires qui seront financés par le Profadel/OiF. A cette étape fait suite celles de la réalisation des projets, la mise en place des comités de gestion de projets et l'étape ultime de la maîtrise d'ouvrage effectuée par les comités de développement local (CVD/CLD).

Dans la section qui suit, nous ferons un bref résumé des travaux réalisés par des chercheurs sur la mise en œuvre du Profadel/OiF au Togo, pays où nous avons également effectué notre stage.

### *2.3.2 Le Profadel/OiF en déploiement dans les communautés togolaises*

Yapi (2013) dans son étude soulève la question du financement du développement du Village d'Agou Nyogbo-Agbétiko, communauté appuyée par le Profadel/OiF comme problème majeur de développement. Il fait une estimation des financements nécessaires pour l'opérationnalisation du Plan local de développement à partir des projets qui y ont été identifiés (PLD). Ce PLD a d'ailleurs été élaboré grâce à l'appui du Profadel/OiF qui s'est engagé dans le cadre de l'apprentissage de son approche, à financer un certain nombre de projets en nombre restreint. Par ailleurs, il est indispensable que pour une bonne applicabilité de l'apprentissage de cette approche, les communautés locales apportent également une contrepartie (en nature ou en espèce). Dans cette atmosphère de précarité financière qui caractérise la communauté d'Agou Nyogbo-Agbétiko, il se demande comment la communauté pourrait participer financièrement à la réalisation de ses projets de développement. Yapi s'interroge sur la question et fait la remarque selon laquelle « la loi ne prévoit aucun cadre légal ou réglementaire pour les organismes chargés du développement à la base ». Il s'inquiète davantage du fait que ces organismes « ne bénéficient pas de transferts de la part de l'Etat ». Cette déficience de l'Etat est aussi remarquée par Lougoudou (2013) qui s'interroge principalement sur la contribution du Profadel/OiF à assurer le développement des terroirs et le renforcement de la décentralisation au Togo, dans un contexte où très peu d'avancées significatives ont été réalisées par l'Etat pour amorcer le processus de décentralisation. Il est à retenir de l'analyse faite par ce dernier que « la plupart des actions nécessaires au développement local restent encore à entreprendre ».

De la substance de ces analyses, on pourrait se demander, en s'inscrivant dans la même logique que Lougoudou, si la mise en œuvre du Profadel/OiF dans le contexte du Togo porterait les résultats attendus. Pourrait-il y avoir appropriation du développement à la base dans un contexte où l'action communautaire n'a pas de cadre de référence, et ne s'inscrit pas dans une logique de compétence clairement définie ; où

les acteurs du développement n'ont pas la capacité financière pour assurer le développement de leur propre territoire, sans compter la défaillance de l'Etat à leur apporter un accompagnement financier conséquent? Il est important d'aller voir comment certaines communautés se sont organisées pour impulser en leur sein le développement de leur propre territoire de manière significative.

### 2.3.3 *Quelques expériences d'appropriation communautaire du développement local*

Des expériences réussies à partir d'une impulsion interne du développement communautaire seront exposées dans cette partie de notre étude.

#### ✓ **Le Village-école de Yacoli : une appropriation du développement impulsée de l'intérieur**

Yacoli est un tout petit village de l'ouest de la Côte d'Ivoire en pleine forêt et pratiquement inaccessible. Village pauvre qui relie depuis Abidjan le Port de San-Pedro, la communauté n'avait aucune infrastructure socio-sanitaire, et ne bénéficiait pas du réseau d'eau et d'électricité. Sa population vivait traditionnellement et était très portée sur les valeurs de la solidarité et de l'entraide. Cependant Yacoli va vivre une expérience de développement portée, encouragée et accompagnée par l'attention d'un ressortissant Marcel ZADI<sup>9</sup>, ayant compris les ressorts essentiels du développement africain. Ce dernier pense à un changement d'habitudes, une conversion des mentalités des populations, qu'il qualifie de «combat rude ». Il développe l'idée d'organiser plus efficacement la population, et les former aux méthodes modernes de production et de gestion. Pour ce, il décide de s'attaquer à la culture communautaire, véritable handicap dû à l'analphabétisme et à l'ignorance des populations. Une grande réticence accueille ses idées au départ. Il n'a reçu que l'engagement de quelques-uns. Avec ces derniers, il a eu l'idée d'introduire une nouvelle culture, celle de l'hévéa qui produit du caoutchouc dont la demande mondiale ne cesse de croître. Il s'agit d'un projet authentique de pépite verte qui va prendre 7 ans à la communauté avant de commencer à générer des revenus à son profit. La couche des jeunes a été mobilisée et plusieurs hectares d'hévéa furent plantés. Des revenus allant jusqu'au quintuple du salaire d'un fonctionnaire du privé sont mobilisés par un petit paysan qui a une plantation de 3 ha. C'est l'étape de la création de richesse qui est dès lors amorcée dans le village. En 2004, le village s'est fixé un certain nombre de priorités qui vise l'amélioration

---

<sup>9</sup> Marcel Zadi Kessy était Président du Conseil économique et social de la Côte d'Ivoire et inspirateur du développement de Yacoli

de son cadre et ses conditions de vie. Ainsi, il y a eu un début de conscientisation de la population. Elle se remarquait par une mobilisation plus accrue de celle-ci pour les activités communautaires.

D'abord, une restructuration organisationnelle du village a été faite à travers la séparation des fonctions de chef de village et de gestionnaire des biens publics. Puis, selon les priorités du village, et sur la base des fonds engendrés par le projet de plantation de l'hévéa, plusieurs projets ayant rapport avec la vie au sein de la communauté ont vu jour. La construction d'une école, celle d'un marché et d'un dispensaire, la construction d'une usine de production de l'hévéa, le branchement au réseau d'électricité et d'eau, etc. Des comités de gestion différents ont été mis en place pour assurer la gestion et le suivi de ces différents projets. Les finances communautaires se sont développées grâce aux femmes et aux jeunes dans un esprit de collaboration. Des projets individuels voient le jour au sein des ménages pour renflouer les caisses familiales. La capacité de la communauté à financer sur fonds propres les différents secteurs en son sein a permis la régression des maladies et de la pauvreté, pendant que s'accroissent les indicateurs de bien-être au sein de la collectivité.

Un Fonds commun de placement dit « FCP Yacoli » rassemblant une centaine de villageois qui doivent obligatoirement cotiser "deux parts" au moins chaque mois, ou autant de parts qu'ils veulent, un projet visant l'instauration au sein du village d'une assurance maladie pour les villageois sur la base d'une cotisation mensuelle de chaque villageois. Le secteur de l'environnement n'est pas resté en marge de ces initiatives. Des projets de revitalisation urbaine, d'aménagement de la rivière du village pour en faire un centre floristique, et améliorer la diversité biologique de Yacoli sont prévus. Ces initiatives sont des innovations faites au sein du village qui part d'une analyse prospective et d'une conscientisation de la population quant à la nécessité de son développement et sa détermination à s'approprier la démarche afin de créer de la richesse capable de maintenir toutes ces réalisations, voire réaliser plus de projets, sans plus compter sur l'intervention de M. ZADI. Les acteurs du village de Yacoli comptent désormais sur leurs propres forces pour financer durablement sans aide extérieure leur développement. Le challenge du village de Yacoli est de développer un milieu sain sur la base des apprentissages et avec l'accompagnement des relations nouées avec l'extérieur.

Yacoli est désormais un exemple de développement communautaire de proximité sur lequel peuvent prendre exemple les communautés rurales africaines.

### ✓ La réserve de Bamboung au Sénégal

A 180 km de Dakar se situe le delta du fleuve Saloum qui est une oasis de fraîcheur. Elle abrite une fabuleuse réserve mondiale de biosphère qui contient des dauphins et des lamantins. Malgré les différentes mesures de protection prises par l'UNESCO et l'Etat sénégalais, très peu de répercussions positives ont été remarquées en matière de préservation des ressources halieutiques. En effet, la région s'est détériorée au fil des années à cause de l'activité intensive de pêche des habitants de cette presqu'île. C'est dans ce contexte que l'ONG "Océanium" a choisi d'implanter un projet devant aboutir à la création d'une aire marine protégée (AMP). L'idée part de la crainte de voir disparaître les espèces halieutiques et le paysage qui font la beauté des lieux. Dès lors, Océanium a commencé son intervention auprès des communautés rurales de Toubacouta (région dans laquelle se situe le delta du fleuve) à travers des sensibilisations pointues.

Une longue durée (environ 3 ans) a été consacrée à la sensibilisation des villageois sur « le fonctionnement des écosystèmes et l'impact des activités de pêche ». Ces sensibilisations avaient pour but d'apporter des éléments de compréhension sur la dégénérescence de la ressource si aucune action n'était mise en place, puis de faire prendre conscience aux villageois de la menace qui pesait sur la réserve et l'enjeu de la sauvegarder pour perpétuer l'activité de pêche qui risquait de prendre fin au regard de la pression sur les ressources fluviales. Il fallait donc trouver un moyen de gérer durablement la réserve. Les effets de ces sensibilisations ont permis la « naissance d'une aire marine protégée sur le bolong du Bamboung ». La concrétisation de l'idée est due à la volonté des populations des 14 villages qui l'ont portée au conseil de la communauté rurale de Toubacouta. Le conseil a procédé à la délimitation du périmètre de la réserve, et voté à l'unanimité la création de l'aire marine protégée (AMP) du Bamboung. La réserve a ensuite été créée institutionnellement par Décret présidentiel en novembre 2004.

Une réglementation stricte interdisant la pêche a été instaurée sur la zone protégée. Les populations bien que privées de leur activités journalières se sont soumises aux interdictions. Pour autonomiser la gestion de cette idée dans une perspective intégrée à la communauté et trouver dans ce schéma une source de revenus aux populations ainsi privées de leurs travaux de pêche, des réflexions ont été menées. Elles ont permis de concevoir un projet écotouristique du Bamboung. Il s'agissait d'un gîte de 6 cases pouvant accueillir jusqu'à 24 personnes. « De ce gîte, il est possible de découvrir le paysage et la richesse

faunistique et floristique du delta du Siné Saloum et de s'initier à la culture locale »<sup>10</sup>. Océanium a financé le projet. Les revenus tirés de cette activité touristique sont partagés en trois parts<sup>11</sup> :

- un tiers pour les activités de surveillance du site. La mise en place d'une zone de restriction au niveau de la pêche a nécessité d'instaurer des actions de surveillance. D'abord bénévoles, ces actions sont rémunérées par les bénéficiaires du gîte depuis mi-2006 ;
- un tiers pour le campement : accueil et entretien des gîtes, activités d'hôtellerie ;
- un tiers pour la communauté rurale de Toubacouta.

Cette activité génère quelques revenus complémentaires, et rémunère les villageois qui s'y investissent. D'autres projets de développement sont en voie d'élaboration par et pour le compte de la communauté.

L'ONG Océanium a par la suite sensibilisé les femmes pour le ramassage des huîtres à des techniques de cueillettes d'huîtres des palétuviers plus respectueuses de l'environnement. Cela a permis de faire évoluer leurs pratiques dans le domaine. Actuellement, elles font un partage de leurs expériences avec des femmes dans d'autres villages.

Résultat d'une démarche participative et portée par la communauté toute entière, le projet écotouristique de Bamboung sert d'exemple auprès d'autres communautés de la sous-région, et les acteurs de développement de la communauté sont devenus à leur tour dévoués à la cause de la préservation de l'environnement auprès d'autres villages.

Une analyse de ces deux expériences nous amène à identifier trois critères principaux pour qu'il y ait appropriation au niveau des communautés ; la technique d'IEC (Information-Education-Communication) à l'endroit des populations devant propulser les changements en leur sein ; une organisation du pouvoir (une structuration des différents membres de la communauté), afin d'inciter leur participation active à la mise en œuvre des actions de développement, et le financement ( la manière de financer les actions, les sources de financement et leur impact dans le processus d'appropriation).

Le présent chapitre nous a permis de faire le pont entre la problématique en étude et les écrits théoriques qui s'y rapportent. Cette revue des notions nous a permis de dégager les 5 dimensions de l'appropriation sur lesquelles nous bâtissons la suite de nos analyses. Il a été très utile de notre point de vue de passer en

---

<sup>10</sup> ECADIM : L'aire marine protégée communautaire du Bamboung au Sénégal par Armelle Lainé

<sup>11</sup> idem

revue quelques expériences réussies du processus d'appropriation des dynamiques de développement conduites par les communautés elles-mêmes pour faire ressortir le caractère important de l'appropriation dans le contexte du développement.

Si s'approprier le développement c'est déjà se développer, par quels mécanismes assurer cette appropriation par les communautés togolaises? Il convient avant de mener toute réflexion à cette question de présenter la méthodologie élaborée pour poursuivre cette étude.

### **3 L'appropriation du Profadel/OiF au Togo : approche méthodologique de l'étude**

*Les chapitres précédents nous ont permis de poser la problématique de l'appropriation de l'approche expérimentée par le Profadel/OiF dans les communautés du Togo et de présenter la littérature quant au sujet étudié. Le présent chapitre est consacré à la présentation de la démarche méthodologique et des outils par lesquels nous avons conduit notre recherche. Le stage académique effectué au sein de l'unité de gestion du Profadel/OiF - Togo nous a permis de vivre sa pratique.*

#### **3.1 Approche méthodologique et démarche d'enquête**

##### *3.1.1 Une approche essentiellement qualitative*

Pour la réalisation de cette étude, nous avons adopté une approche méthodologique dont les principaux instruments sont de trois ordres. Nous avons d'abord effectué une revue documentaire, à laquelle fait suite une phase préparatoire pendant laquelle nous avons fait des observations directes et participatives. La dernière phase est celle de l'enquête de terrain proprement dite. Pour l'enquête, nous avons fait des entretiens individuels et des focus group.

##### *3.1.2 Choix et présentation des variables*

Ouédraogo (1992) identifie cinq dimensions suivant lesquelles les problèmes d'appropriation devraient s'analyser. Ce sont : « le développement organisationnel, la maîtrise des actions et techniques, la maîtrise de la gestion des ressources, l'auto-responsabilisation et la diffusion des acquis ». Ces cinq dimensions peuvent être assimilées à celles relevées par Lemieux (1992) cité dans le rapport du CSBE. En effet, il dit que le principe de l'appropriation est basé sur cinq dimensions : la vision de l'appropriation et de ses valeurs, l'organisation du territoire, l'utilisation des ressources, le partage des pouvoirs, l'action en réseau. « L'appropriation est un processus par lequel un individu, un groupe, ou une communauté arrive à exercer un certain contrôle sur ses conditions de vie », (CSBE, 2001 p.8). Ces cinq dimensions identifiées par Lemieux sont faciles à regrouper sous les trois que nous avons dégagées suite à notre analyse des expériences de Yacoli et de la réserve de Bamboug. Il s'agit de l'IEC (Information, Education, Communication), l'organisation du territoire et le financement du développement.

La variable dépendante de notre étude est donc l'appropriation de l'intervention du Profadel/OiF, qui est donc fonction des cinq dimensions suscitées à savoir : l'organisation du territoire, l'utilisation des ressources, le partage des pouvoirs, l'action en réseau.

La vérification de nos propositions de recherche se fera selon une méthode qualitative axée sur l'analyse de la perception de chaque enquêté à propos de la question sur l'appropriation et la maîtrise des outils méthodologiques du Profadel/OiF en rapport avec chacune de ces dimensions.

Notre guide d'entretien nous permettra également d'identifier les parties prenantes qui ont un engagement certain pour une appropriation de l'approche.

### *3.1.3 Terrain, population d'étude et échantillon de la recherche*

#### Terrain et population d'étude

Les trois communautés accompagnées par le Profadel/OiF au Togo que sont Agou Nyogbo-Agbétiko, Kovié et Katanga sont celles couvertes par l'enquête. Elles ont bénéficié en effet pour chacune d'elles d'un appui technique (formation, renforcement de capacités), et d'un accompagnement financier qui a permis la réalisation de quelques projets communautaires (Voir la liste des projets en annexe 1). Ainsi, nous nous sommes intéressés aux habitants de ces trois communautés qui ont constitué notre population d'enquête.

#### Echantillonnage

Seulement une partie de la population a été interviewée dans chacune des communautés pour ce qui concerne nos entretiens. Le choix de ces personnes est raisonné. Nous avons fait un échantillonnage de convenance. D'abord, cette étude s'est intéressée aux élus communautaires et aux chargés de la gestion des différents projets. Ensuite, les entretiens par focus group ont permis de recueillir des informations auprès des groupements les plus actifs en matière de gestion communautaire. Ce choix s'explique par le fait que les groupements les plus actifs sont ceux qui sont susceptibles de participer de manière compétente et significative au processus de mise en œuvre des différentes activités.

Pour les entretiens individuels, l'étude s'est basée sur un échantillonnage non probabiliste. Ce choix se justifie par la volonté de constituer un échantillon de convenance qui se justifie par l'accessibilité rapide aux données, la limite de moyens et aussi la variété des acteurs (les hommes âgés, les femmes âgées, et les jeunes hommes).

Ainsi, pour les enquêtes, dans chaque communauté, nous avons effectué plusieurs entretiens qu'ils soient collectifs (focus group) ou individuels. Dans chacune d'elles, les différentes catégories ci-dessous énumérées sont touchées par les entrevues. Il s'agit :

- ✓ Des membres du comité villageois de développement (CVD/CDL) ;
- ✓ Des membres des comités de gestion des différents projets mis en œuvre ;
- ✓ Des groupements ou associations des différents corps de métiers de la communauté ;
- ✓ Des groupements de femmes ;
- ✓ Des groupements de jeunes ;
- ✓ De la population à la base (les citoyens).

Le tableau ci-dessous présente les personnes enquêtées par groupe identifié ci-dessus

**Tableau 2: Présentation des personnes/groupes de personnes enquêtées dans les trois communautés**

Dénomination des personnes/groupes enquêtés	Agou Nyogbo-Agbétiko	Kovié	Katanga	Nombre des personnes enquêtées
Membres des comités villageois de développement (CVD/CDL)	5	6	3	14
Membres des comités de gestion des différents projets mis en œuvre	2	6	4	12
Animateurs professionnels, animateurs locaux et maître d'œuvre	3	2	2	7
Groupements ou associations des différents corps de métiers de la communauté	3	2	3	8
Groupements de femmes	2	1	1	4
Groupements de jeunes	1	2	0	3
La population à la base (citoyens)	20	20	15	55

**Auteur** : Irma S. M. KEMAVO (2015)

Nous nous sommes également entretenus avec le coordonnateur de l'Organisme Relais (OR), deux membres du CNVS, le Directeur de la décentralisation et le Correspondant national à la francophonie ; ainsi que les deux membres de l'unité de gestion du programme à l'OIF/BRAO au Togo. La visite de terrain a duré 42 jours (six semaines).

Il convient de signaler qu'à la fin de notre séjour dans chaque communauté, nous faisons une restitution sommaire de nos observations au CVD/CDL et à l'animateur local et professionnel au cours d'une réunion plénière. Pour les communautés de Kovié et Katanga, une délégation de l'organisme relais CONGAT/ICB a été envoyée pour assister à cette séance.

En outre, après le séjour dans une communauté, nous revenions au Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest de l'OIF pour faire également un compte-rendu de nos activités au membre de l'unité de gestion du programme chargé de son suivi. De nouvelles orientations et les ajustements nécessaires étaient faits, et pris en compte pour l'intervention dans la communauté suivante. À la fin du stage, une restitution générale a été faite en présence de l'unité de gestion du programme, de l'organisme relais et d'un certain nombre d'acteurs (Président du CVD, animateurs locaux et animateurs professionnels) des trois communautés.

## 3.2 Collecte et traitement de données et difficultés de l'étude

### 3.2.1 *Instruments de collecte et d'analyse des données*

Pour bien cerner les problèmes tels qu'ils se manifestent au niveau de chaque communauté, les comprendre, afin de mieux les décrire, les expliquer et les analyser, nous avons utilisé de plusieurs techniques. Ces techniques sont la prise de contact, l'écoute, la lecture, la conversation, la compréhension. Grâce à ces techniques, nous avons utilisé des instruments que sont la revue documentaire, l'observation directe et participative et l'enquête de terrain.

#### **La revue documentaire**

Une revue documentaire a été effectuée pour la réalisation de cette étude. Elle a commencé depuis l'université par la lecture des comptes rendus de réunions ou de relevés de conclusions du comité d'orientation du Profadel/OiF (CO) à nous fournis par notre directrice de département. Ensuite, une fois en stage, nous avons d'abord pris connaissance avec les documents du programme (manuel de procédures, les accords-cadres, les documents de planification, les procès-verbaux, les brèves d'information). Nous avons en outre utilisé les rapports, comptes rendus, bilans d'activités élaborés par rapport au déroulement des activités du programme ou des communautés. Cette partie de la revue documentaire nous a permis de nous familiariser avec la gestion du programme au sein de l'unité de gestion du programme au Togo et au niveau des communautés. Nous avons ainsi acquis une meilleure compréhension de la mise en œuvre du Profadel/OiF au Togo. Par ailleurs, lors de la rédaction même du mémoire, nous avons effectué une revue

de littérature. Elle a abordé toutes questions se rapportant au thème de l'étude ; notamment celles en rapport avec les notions de développement, de coopération internationale et d'appropriation. Elle a été utile dans la maîtrise de certains concepts. En outre, une revue plus approfondie nous a permis de recenser certaines études de cas réussies en matière d'appropriation du développement dans d'autres pays.

Notre revue documentaire s'est effectuée tout le long de l'étude.

### **↳ L'observation**

La phase d'observation a débuté dès notre mise en situation professionnelle de stage. Elle s'est effectuée lors des réunions avec l'unité de gestion du programme ou le CVD et lors des missions ponctuelles de suivi effectuées pendant notre stage. Nous avons aussi effectué avec l'unité de gestion du programme de petites missions qui nous ont permis de faire de petites explorations préalables dans les communautés. Pendant ces missions, nous avons observé les pratiques, la cohésion sociale, l'adhésion ou non, l'engouement et la participation des populations aux travaux communautaires ou aux réunions villageoises. Cela nous a été très utile pour cerner la dynamique créée autour de la mise en œuvre du Profadel/OiF dans chacune des communautés concernées. Cette phase a permis d'améliorer notre guide d'entretien, en y apportant d'éventuelles modifications pour la rendre plus compréhensible.

### **↳ L'enquête de terrain**

La phase de l'enquête nous a permis d'effectuer la collecte des données proprement dite auprès des acteurs de développement de chaque communauté, de l'unité de gestion, de tous autres organismes et/ou acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme. Nous avons procédé par des entretiens individuels semi-dirigés, des focus group. Pour la concrétisation de cette phase, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir annexe 5) qui se décompose en plusieurs parties suivant les acteurs ou groupes d'acteurs à enquêter. Lorsque nous avons affaire à un groupement communautaire, ou quand nous voulions effectuer une confrontation des éléments de réponse, nous procédions par la technique de focus group. Dans le cas où il fallait recueillir l'avis d'une seule personne sur telle question ou tel aspect de la mise en œuvre, nous procédions par entretien individuel.

- Entretiens individuels semi-dirigés : les acteurs concernés par cette forme d'enquête ont été les membres de l'unité de gestion du programme, les membres des différents CVD enquêtés individuellement, et les citoyens des trois communautés.

Ces différentes techniques nous ont permis de cerner de manière globale la compréhension de groupe, mais aussi de connaître les avis individuels d'un certain nombre d'acteurs sur les questionnements qui nous préoccupaient dans le cadre de l'intervention du Profadel/OiF dans chaque communauté.

Nous avons le plus souvent fait recours à des techniques d'enregistrement de nos conversations, de photographies de ce que nous observions. Cela nous permettait d'avoir tous les éléments de réponses que nous avons recueillis à des fins d'analyse.

### 3.2.2 *Analyse des données qualitatives de l'étude : analyse de contenu*

Dans cette partie, nous ferons la retranscription, la réalisation de la grille d'analyse, la codification des informations recueillies et leur traitement dans le but de comprendre le sens et de développer les idées.

#### La retranscription des données recueillies

Pour cette étape, nous avons retranscrit les données brutes de terrain recueillies sous la forme écrite. Cela a été fait par un inventaire de tous les éléments d'information écrite, audio, image. Nous avons fait la retranscription à la main mot à mot (au stylo et sur feuilles, puis par saisie sur ordinateur), sans changer ni interpréter le contenu des messages que ressortaient ces différents supports d'informations. Pour les comportements, attitudes et faits observés, nous les avons également traduits fidèlement en écrits. À partir de cette mise à plat des données pour leur transcription dans un même langage, nous avons élaboré le verbatim.

#### Le codage des données

En nous basant sur nos questions et objectifs de recherche, les données retranscrites et les informations théoriques recueillies dans la revue documentaire, nous avons élaboré une grille d'analyse des données. Cet exercice nous a permis de coder nos données retranscrites en effectuant une triangulation avec des critères et indicateurs (recueillies sur la base de la revue). Pour chacun de ces indicateurs, nous avons identifié des dimensions explicatives. La notation de chaque dimension lui confère un poids qui servira de base d'appréciation pour l'évaluation de chacune d'elles. Cette notation se fera avec les signes (-) (±) (+) pour le cas où leur niveau est respectivement faible, moyen, fort ou en accord, plus ou moins en accord, en désaccord; ou encore favorable, plus ou moins favorable ou défavorable.

**Tableau 3: Codage des données recueillies**

Critères et indicateurs d'analyse	Catégorisation des actions de développement			
Compréhension de la démarche	Connaissance du Profadel/OiF : méthodologie d'intervention,		Maîtrise de quelques éléments d'intervention : planification, priorisation des projets, formation des responsables communautaires en gestion, financement de projets	
	(±)		(±)	
Facteurs internes et externes d'appropriation de la démarche	Participation, mobilisation, bonnes ressources humaines	Gestion transparente résistance au changement, cohésion sociale	Renforcement de capacités, formations, suivi-évaluation,	Adaptation des interventions au contexte, implication population
	(±)	(-)	(+)	(±)
Vulgarisation, participation, synergie d'action et interactions des acteurs	Reddition de comptes, communication communautaire	Partage intracommunautaire d'expériences	Communication et vulgarisation des expériences	Création d'un réseau de professionnels
	(-)	(-)	(+)	(±)
Financement du développement	Financement interne sur fonds propres (autofinancement communautaire)		Financement externe (financement du développement par le Profadel : réalisation de projets de développement, renforcements de capacités, accompagnement, etc.)	
	(-)		(+)	
Information, Éducation, Communication	Réunions villageoises, sensibilisations		Sensibilisation à l'endroit des populations communautaires	
	(±)		(±)	
Limites et difficultés	Ressources humaines et ressources financières communautaires, processus de décentralisation national		Prévision et identification d'indicateurs de mesure et d'outils d'évaluation de l'appropriation de la démarche.	
	(-)		(-)	

**Auteur** : Irma S. M. KEMAVO (2015)

### 3.2.3 *Contraintes et difficultés de l'étude*

Le calendrier imposé par l'université pour le déroulement des stages n'a pas été totalement favorable pour le déroulement des enquêtes. En effet, la période des enquêtes de terrain coïncidait avec la saison pluvieuse, saison au cours de laquelle la population dans toutes les trois communautés s'active beaucoup dans le cadre de leurs activités champêtres. Dans ce contexte, il nous a été très difficile de toucher toutes les personnes prévues par l'échantillon dans le délai. Il faudrait dire que pour avoir effectué nous-mêmes nos enquêtes, nous avons été confrontée au début à la barrière linguistique, difficulté qui a vite été contrecarrée par notre demande de nous faire seconder par un résident de chaque communauté. Par ailleurs, l'entretien avec certains responsables comme le Directeur de la décentralisation et le membre du Comité National de Veille et de Suivi (CNVS) s'est effectué de manière informelle. Cela est dû à leur indisponibilité.

### 3.3 Apport du stage

#### 3.3.1 *Présentation de la structure d'accueil et des communautés accompagnées*

##### Présentation du Profadel/OiF

La démarche du Programme Francophone d'Appui au Développement Local de l'OiF (Profadel/OiF) est mise en œuvre au sein d'entités reconnues par l'Etat et ayant « un statut juridique et opérationnel ». Il servira à renforcer ou asseoir les éléments tels le partenariat entre les différents acteurs (publics ou privés), l'utilisation optimale des richesses et ressources, et la cohérence entre les différents niveaux d'action. L'intervention du programme dans les communautés est basée sur quatre principes directeurs qui pourraient être résumés en un encadrement et accompagnement par le Gouvernement, une participation citoyenne active, une cohésion entre les différents partenaires au développement et un partage d'expériences. Elle s'effectue par le biais d'une personne morale désignée par le gouvernement au sein des organisations de la société civile et appelée « organisme relais ». Ce dernier est « *chargé d'assurer la coordination des actions dans les différentes localités cibles, la formation des partenaires institutionnels, le suivi et la capitalisation* ». L'organisme relais assure également la désignation et la formation d'un animateur local qui poursuivra les actions de développement à l'interne avec la communauté après désengagement de l'OiF.

Le Profadel/OiF est mis en œuvre dans trois pays africains : le Sénégal, le Rwanda et le Togo. Pour chacun de ces pays, trois localités d'intervention ont été sélectionnées. Au Togo, il s'agit de : Agbétiko dans le canton d'Agou-Nyogbo (Préfecture d'Agou) ; Kovié dans le canton de Kovié (Préfecture de Zio) ; Katanga dans le canton de Baguida (Préfecture du Golfe). Ces communautés ont été choisies parmi celles qui sont au rang des populations démunies. Deux composantes d'actions principales caractérisent l'intervention du Profadel/OiF. Elles ont pour finalité de doter les communautés d'outils méthodologiques devant assurer le développement de leurs territoires et son intégration dans les stratégies nationales de développement et de décentralisation. Il s'agit de :

- ✓ la formation et le renforcement des capacités des communautés promotrices et des acteurs locaux;
- ✓ le soutien aux projets d'intérêt communautaire inscrits dans un Plan de Développement Local (PDL) ou dans un plan d'actions prioritaires.

#### Présentation des communautés d'intervention

##### - **Agou Nyogbo-Agbétiko**

Le village d'Agou-Nyogbo Agbétiko est l'un des cantons situé dans la préfecture d'Agou (région des plateaux). Il est le chef-lieu de Canton et se situe au pied du mont AGOU, à 116Km de Lomé et distant d'environ de 05Km d'Agou Gadzéfè chef-lieu de la préfecture d'Agou. Le canton couvre une superficie de 57Km<sup>2</sup> et compte environ quatre mille cinq cent (4500) habitants composés de 48,1% d'hommes et 51,9% de femmes. Son relief est constitué d'une zone montagneuse forestière qui s'étend du Sud à l'Est. Agou-Nyogbo Agbétiko est caractérisé par une population très jeune s'adonnant essentiellement aux activités agricoles. Le village est composé de six (6) villages, et est traversé par une rivière appelée « ADEDZE », dont l'eau est retenue par captage dans 1970 et alimente une partie du village en eau courante non filtrée et non potable. Agou-Nyogbo Agbétiko est dirigé par une chefferie traditionnelle et le Comité Villageois de Développement (CVD).

##### - **Kovié**

Le village de KOVIE est situé à 18 km environ au Nord-est de TSEVIE (chef-lieu de la préfecture de ZIO et dans la Région Maritime) et à 30 km environ de LOME. Kovié couvre une superficie de 98% et compte environ sept mille (7000) habitants répartis dans quatre (4) quartiers. La population est constituée de 74% d'habitants âgés de moins de 35 ans, et compte plus de 52% de femmes. La population est active à 80% et essentiellement constituée des Ewé. L'Agriculture (riz et manioc) et l'élevage (petits ruminants, volailles et

porcins) sont les activités principales de la communauté. On y pratique de manière très subsidiaire le commerce. Kovié est également dirigé par la chefferie traditionnelle et le Comité de Développement Local (CDL).

- **Katanga**

Dans la zone portuaire et sur le rivage de la mer, entre la commune de Lomé et le canton de Baguida, se situe Katanga. Il est à cinq (05) kilomètres du centre-ville. Cette localité est l'un des quartiers du village de Gbétchogbé et est communément appelée « *village des pêcheurs* », car l'activité halieutique est la plus pratiquée. Katanga est un village ou plutôt un campement installé sur un terrain d'environ un (01) Km<sup>2</sup> et composé de deux (2) quartiers. Il abrite aujourd'hui plus de cinq mille (5000) habitants composés de plus de 60% de femmes. La population est essentiellement constituée d'acteurs de la pêche artisanale maritime à savoir : pêcheurs et femmes revendeuses, conservatrices et transformatrices de poissons

*3.3.2 Activités de stage en rapport avec la problématique étudiée*

Pendant notre stage, nous avons été déployée dans les trois communautés d'intervention du Profadel/OIF au Togo. Dans chacune des localités, nous avons d'une part, apporté un appui aux communautés dans la mise en œuvre du Profadel/OIF et la réalisation d'autres actions de développement ; et d'autre part, réalisé une recherche sur les conditions d'appropriation du Profadel/OIF. Nous avons travaillé en synergie avec les acteurs locaux tels que les Comités Villageois de Développement/Comités de Développement Locaux (CVD/CLD), les structures de gouvernance locale, ainsi qu'avec les organisations communautaires de base, les animateurs locaux et les animateurs professionnels de l'organisme relais du programme. Nous avons apprécié par la même occasion, la maîtrise ou la compréhension de ladite approche non seulement par l'organe de gestion de la communauté, mais aussi par les différentes composantes de la population.

Nous avons travaillé en synergie avec les structures de gouvernance locale (CVD/CLD, les organisations communautaires de base, les animateurs locaux et les animateurs professionnels de l'organisme relais) et effectué des séances de sensibilisations régulières à l'endroit des populations et des groupements. Des plaidoyers ont été effectués auprès des autorités communautaires, des acteurs en charge de la décentralisation pour le déploiement des conditions propices à l'internalisation de l'approche du Profadel/OiF.

### 3.3.3 *Leçons apprises*

Suite au stage réalisé au sein du Profadel/OiF et des communautés, nous avons pu analyser les questions de gouvernance dans le contexte local.

De manière spécifique, le stage nous a amenée à faire une analyse de l'état actuel de la décentralisation et des actions en faveur du développement local au Togo. Par la suite, nous avons cherché à cerner le contexte de mise en œuvre du programme Profadel/OiF au Togo, puis à maîtriser sa stratégie d'intervention, tout en soulignant les éléments innovateurs de la démarche d'apprentissage, et enfin, nous avons essayé de redéfinir notre sujet de mémoire. Plutôt que de travailler sur la pérennisation des infrastructures mise en œuvre par le programme, nous avons orienté notre sujet dans le sens de faire désormais notre étude sur l'appropriation de l'approche du Profadel/OiF par les communautés. En effet, le stage nous a permis de comprendre qu'au-delà de tout, c'est l'appropriation de la démarche de développement apprise qui est primordiale. Notre projet de mémoire vise désormais l'identification des facteurs et/ou éléments de la stratégie d'intervention du Profadel/OiF favorisant l'appropriation de l'approche expérimentée et la compréhension des rôles des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme avec leur intérêt pour un ancrage de l'approche du Profadel/OiF.

Rappelons pour finir le présent chapitre que notre étude s'est basée sur une approche qualitative. Nous avons privilégié cette approche pour recueillir un large éventail d'informations pouvant nous permettre de solutionner nos questionnements.

Faisant suite aux éléments de littérature et à ceux identifiés grâce à la méthodologie sur la mise en œuvre du programme, que convient-il de faire pour une appropriation optimale du Profadel/OiF ?

## 4 Stratégie pour une meilleure appropriation du développement local au Togo

*Après avoir présenté le contexte difficile de mise en œuvre du Profadel/OiF, une revue documentaire nous a permis de faire le tour de la question de l'appropriation tout en identifiant des cas de projets de développement par lesquels elle a été effective. Nous nous sommes proposé d'identifier les facteurs pouvant la favoriser pour les outils méthodologiques du Profadel/OiF, les parties prenantes à la mise en œuvre du programme, ainsi que leurs rôles permettant un ancrage de l'approche du Profadel/OiF au sein des communautés. Ce chapitre présente les résultats de nos enquêtes. Sur cette base, nous ferons quelques recommandations pour améliorer la mise en œuvre du Profadel/OiF au Togo.*

### 4.1 Appropriation des outils du Profadel/OiF : à l'épreuve des faits

Le croisement des données recueillies au sein des trois communautés bénéficiaires du programme (Nyogbo-Agbétiko, Kovié, Katanga-) nous a amenée à faire une comparaison entre les faits réels qui se manifestent dans les communautés et les facteurs d'appropriation et de non-appropriation identifiés par Ouédraogo, H (1992). Sur la base du tableau présenté au chapitre 2 sur ces facteurs, nous ferons une brève appréciation et une interprétation de la roue du développement dans le contexte des communautés du Togo.

#### 4.1.1 Appréciation du niveau d'appropriation du programme dans les communautés du Togo

L'analyse que nous faisons de la mise en œuvre du Profadel/OiF sur la base des facteurs d'appropriation est présentée comme il suit :

#### ***Appréciation des facteurs d'appropriation***

##### **✓ Du fait des partenaires au développement**

S'agissant de partenaire au développement, il s'agit en l'occurrence de l'OiF. Pour la mise en œuvre de ses actions, les éléments d'appropriation ont été appréciés comme il suit :

- **Les études de faisabilité** ont été effectuées pour chacune des trois communautés. Cependant, notre analyse montre qu'elles n'ont pas été assez exploitées. Les résistances et écarts constatés dans la gestion et la mise en œuvre du programme laissent croire que les risques liés aux différents milieux (résistance au changement, non adhésion) et aux projets effectués ont été insuffisamment pris en compte dans le déroulement des activités.
- **Inadaptation des interventions au contexte spécifique du milieu** : Nos enquêtes confirment que les interventions en termes de projets réalisés dans chaque communauté ont été identifiées par les populations

communautaires elles-mêmes (75% des enquêtés par communauté confirment qu'un document nommé Plans Locaux de Développement est élaboré et retrace tous les projets de chacune de celles-ci. Ces projets sont élaborés de manière participative et concertés par les différentes communautés, et ont été financés après un exercice de priorisation fait avec les populations). Ces enquêtés ajoutent que les autres interventions en termes de renforcement de capacité ou accompagnement (formation, désignation de l'organisme relais) sous diverses formes constituent des moyens pour initier ces communautés à l'approche de développement. Ces types d'intervention sont aussi discutés avec les communautés et ont un lien certain avec les aptitudes nécessaires pour la gestion des projets à mettre en œuvre. C'est par exemple les formations sur les techniques de mobilisation populaire, le suivi-évaluation des projets, la gestion participative, etc.

- **Éloignement des centres de prise de décision communautaire** : les organes de prise de décision (Comité Villageois de Développement et comité de gestion des projets, les chefs traditionnels) sont plutôt internes à la communauté. C'est le cas dans toutes les communautés sauf Katanga qui partage son Régent avec une autre communauté au sein de laquelle ce dernier réside. On remarque encore dans le contexte togolais de décentralisation un conflit de pouvoir entraînant des tensions dans la prise de décision. C'est le cas à Agou-Nyogbo et Kovié, où le CVD ne semble pas avoir une autonomie de décision et de gestion des affaires de développement communautaire et se trouve dans l'obligation de consulter les chefs traditionnels et s'inscrire plutôt dans la même vision que ces derniers. Dans ce contexte, il s'agit d'un problème de séparation des rôles des acteurs communautaires.
- **Défaut de communication** : Au cours de notre étude, deux CVD sur les trois (Kovié et Nyogbo-Agbétiko) et les membres des organes de gestion des projets dans les trois communautés ont formulé des plaintes sur leur incapacité la plupart du temps à garder des contacts avec l'unité de gestion du programme. Il est à remarquer que les communautés ont peu de ressources leur permettant d'avoir accès aux nouvelles technologies d'informations (internet, téléphonie mobile, télévision, radio locale, etc.). Cela brise le contact avec l'unité de gestion et crée des écarts dans les résultats à court terme (la mise à disposition des fonds qui est tributaire de la bonne exécution des activités devant lui donner lieu en est un exemple).
- **Non-association des populations cibles** : Ce facteur est un problème qui se pose avec acuité dans les communautés. Une proportion de 41% des populations enquêtées a formulé des plaintes sur leur non-participation lors des activités préalables à la mise en œuvre du Profadel/OiF. Elles affirment ne pas avoir été consultées ni impliquées à la sélection des projets à mettre en œuvre. 59% de ces populations reconnaissent avoir été consultés (organisation de plusieurs réunions publiques de concertation et d'information), mais n'ont pas été pour autant impliqués au commencement de l'exécution des activités.

✓ ***Du fait de la communauté et/ ou des populations***

- **La résistance au changement et la méfiance aux innovations** : ce facteur est observable dans les communautés (surtout pour celles d'Agbétiko et de Kovié). Les populations s'opposent carrément à tout ce qui pourrait engendrer des changements dans leurs anciennes habitudes. Citons à titre d'exemple le faible paiement des droits d'approvisionnement en eau par les populations d'Agou qui étaient habituées à s'en procurer gratuitement. Le cas des latrines à Kovié illustre la même réalité, car la population préfère se satisfaire à l'air libre et sans payer. Par ailleurs, ces populations ne se voient pas exercer le travail de gérant de latrines, d'où toute la difficulté à un ressortissant d'exercer cette fonction. Le paiement du ramassage des ordures qui concerne le second volet du projet "Assainissement" de Kovié connaît le même sort que le projet "Adduction d'eau potable" à Nyogbo-Agbétiko. Les populations semblent ne pas être prêtes à payer pour bénéficier du service de ramassage, car elles ont la possibilité de jeter les ordures en pleine nature.
  
- **Les problèmes de rationalité, de motivation et de perceptions divergentes** : Ce facteur est observable au sein des différentes communautés. Cela se justifie par le fait que les populations abandonnent leurs activités et consacrent du temps à la mise en œuvre du programme, mais n'en tirent aucun intérêt pécuniaire. De plus en plus, on constate une décroissance du nombre des présences aux réunions des CVD (pour toutes les trois communautés), et des comités de gestion (Kovié). Pendant notre séjour au sein des communautés, nous avons vu les présences décroître de 12 à 4 personnes et de 7 à 3 personnes respectivement pour les communautés de Kovié et de Nyogbo-Agbétiko. Pour ce qui est de Katanga, les absences empêchent aussi les prises de décisions dans les délais souhaitables. Cependant, au sein de cette communauté, ils ont la capacité de rattraper leur retard en réorganisant très rapidement d'autres rencontres pour les prises de décision. Même les membres du CVD ne reçoivent aucune indemnité de la fonction qu'ils exercent. Il en est de même pour l'animateur local qui devait être supporté par la communauté en contrepartie des prestations fournies, mais qui demeurent non payées ou peu payées jusqu'à aujourd'hui (aucun paiement pour celui de Nyogbo-Agbétiko, et un montant forfaitaire pour Katanga).
  
- **Les conflits de leadership et les luttes d'influence** sont très présents au sein des différentes communautés. Des exemples de conflits de leadership consistent par exemple dans le fait que certains comités de gestion de projets communautaires veulent avoir une autonomie de décision sans devoir consulter le CVD sur les questions se rapportant aux projets (Cas du comité de gestion du projet "assainissement communautaire" de Kovié), ou encore les conflits de prise de décision qui se posent entre les présidents des CVD et les régents de localité (Kovié et Nyogbo-Agbétiko). Pour ce qui est des luttes d'influence, cela se joue en l'occurrence entre les différentes couches sociales de la communauté. À Kovié

et Nyogbo-Agbétiko, il a été relevé une franche opposition des jeunes par rapport à la manière dont les activités se rapportant au Profadel/OiF sont gérées, sans leur implication.

- **L'absence d'un système de gestion et de contrôle** : Selon les cas, il est soit défaillant soit inexistant dans les trois communautés. Kovié est la seule communauté où il y avait une instance de coordination, de contrôle et d'évaluation des actions, cet organe n'a pas pu résister au temps et aux péripéties qui se remarquaient dans la gestion. Il a connu une dissolution à cause de la mésentente et du sentiment de malaise qui ne cessaient de croître entre les différents acteurs qui l'animaient. À Katanga et Nyogbo-Agbétiko, il n'existe pas d'organe de suivi et de contrôle. Ce sont les membres des comités de gestion des projets eux-mêmes qui assurent ces contrôles avec le risque de passer parfois à côté de l'essentiel.

### **Les Facteurs de non-appropriation**

Une appréciation faite à partir des facteurs de non-appropriation nous amène à présenter les résultats suivants :

- ✓ ***Du fait des partenaires au développement***
  - ***Confection des programmes d'intervention avec la participation des populations*** : Cette participation prend en compte les différentes composantes de la société civile. En effet, les membres des organes de gestion sont consultés sur la mise en œuvre des projets. Cependant, les populations elles-mêmes sont peu impliquées. Une large proportion des populations enquêtées (soit 51%) estiment avoir seulement été consultées, mais ne pas avoir participé ni avoir été impliqués dans la gestion des affaires communautaires.
  - ***Organisation des formations et séances de renforcement de capacités, de perfectionnement des responsables*** : Des formations, des ateliers de renforcement, des séances de débriefing ont été organisés pour le compte des communautés au début de la mise en œuvre du programme. Ils ont porté par exemple sur la planification locale, la gestion participative, les techniques de compte-rendu. Ces formations et activités de renforcement ont surtout été effectuées à destination des responsables communautaires. Cependant, une fois que ces formations sont dispensées, il n'y a plus d'autres occasions qui permettent de faire un recyclage des connaissances. Cela favorise le fait que ces éléments qui ont fait objet de formation tombent rapidement dans l'oubli. Les représentants des trois communautés et les comités de gestion de projets s'accordent pour dire que les actions de renforcement et d'accompagnement restent peu fructueuses, et que leurs besoins en formation et renforcement de capacité demeurent non encore totalement comblés.

- **Existence et bon fonctionnement d'un système de suivi et de contrôle** : le suivi et le contrôle dans l'exécution du Profadel/OiF se fait par l'unité de gestion. En dehors de ces missions de contrôle, un compte rendu mensuel des activités est exigé par l'unité de gestion du programme à chaque CVD. Mais il faut mettre l'accent sur le fait que l'éloignement de l'unité de gestion des communautés (un peu plus d'une centaine ou cinquantaine de Kilomètres selon qu'il s'agisse respectivement des communautés de Nyogbo-Agbétiko ou de Kovié de Lomé où se trouve le siège du BRAO), ne permet pas d'assurer le suivi de manière aussi rapide et fréquente qu'il le faut pour un tel programme de développement (les missions de suivi de l'unité de gestion peuvent se faire trimestriellement).
- Nous n'avons relevé à proprement parler aucun **dispositif d'évaluation des interventions par les partenaires**. Ce constat est corroboré par l'absence d'indicateurs de mesure devant faciliter l'évaluation des actions de la mise en œuvre et à leur appropriation par les communautés.
- **Des suivis institutionnels et rapports périodiques** sont effectués comme nous l'avons mentionné ci-haut. Les rapports sont effectués suivant une périodicité mensuelle. Pour les suivis, ils sont fonction de l'évolution ou non des interventions dans chaque communauté ou de la survenance d'un problème ou d'un tel autre revêtant un caractère urgent à régler dans un court délai.

#### ***Du fait de la communauté et/ ou des populations***

- **Niveau de prise de conscience des problèmes** : il diffère d'une communauté à une autre. En effet, globalement, les populations sont en majorité peu instruites, et donc ignorantes de leurs problèmes de développement. Cette appréciation se présente suivant des degrés de gravité variables d'une communauté à une autre. À Katanga, aussi bien les membres du CVD que l'animateur local et les membres des différents comités de gestion de projets ont un niveau d'instruction appréciable qui favorise leur capacité à maîtriser les problèmes de développement et à les partager avec la population afin de recevoir leur adhésion. Cette situation diffère un peu pour les communautés de Kovié et de Nyogbo Agbétiko où le niveau d'instruction des responsables communautaires ne leur permet pas d'avoir l'influence nécessaire pour maîtriser leur population et les faire adhérer aux actions de développement ;
- **Compréhension et adhésion à l'intervention** : faible du fait du peu de communication des informations et de la faible participation et implication de la majorité des populations ;
- **Gestion transparente permettant la prise de décision à tous les niveaux** : la gestion se concentre au niveau des centres de décisions. Les populations sont peu consultées sur les questions se rapportant au rayonnement de leur communauté, car elles sont pour la plupart laissées dans l'ignorance ;

- **Formation et renforcement des capacités** : aucune action tendant à former et/ ou renforcer les capacités des acteurs locaux en leur propre sein n'a été observée au sein des communautés ;
- **Communication et dialogue entre les acteurs** : Sur les trois communautés, deux sont plutôt axées sur une gestion peu basée sur les principes de concertation. En effet, nos résultats révèlent que certains comités de gestion de projet affichent une volonté pour effectuer une gestion autonome, sans l'intervention du CVD (Kovié), pour d'autres, l'information n'est pas assez partagée entre le CVD et les comités de gestion ; ce qui fait que les membres du CVD maîtrisent peu les informations qui se rapportent à la gestion des projets. Il s'agit d'un facteur qui ralentit la prise de décisions en temps réel.

À partir de l'analyse précédemment faite sur les facteurs d'appropriation et de non-appropriation, nous présentons le tableau ci-dessous qui résume la situation de ces facteurs dans les trois communautés dans la mise en œuvre du Profadel/OiF.

**Tableau 4: Interprétation et résultats d'analyse des facteurs dans les communautés**

<b>Analyse des facteurs d'appropriation du Profadel/OiF au Togo</b>	
<b>Facteurs de non-appropriation</b>	<b>Facteurs d'appropriation</b>
<p><b><i>Du fait des partenaires au développement</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La précipitation des bailleurs de fonds : Infirmé ;</li> <li>✓ Études de faisabilité inexistantes, incomplètes ou erronées : Infirmé ;</li> <li>✓ Inadaptation des interventions au contexte spécifique du milieu : Infirmé ;</li> <li>✓ L'éloignement des centres de prise de décision communautaire : Infirmé ;</li> <li>✓ Le défaut de communication : Confirmé ;</li> <li>✓ La non-association des populations cibles : à moitié confirmé ;</li> </ul> <p><b><i>Du fait de la communauté et/ ou des populations</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La résistance au changement et la méfiance aux innovations : Confirmé ;</li> <li>✓ Les problèmes de rationalité, de motivation et de perceptions divergentes : Confirmé ;</li> <li>✓ Les conflits de leadership et les luttes d'influence : Confirmé ;</li> <li>✓ L'absence d'un système de gestion et de contrôle : Confirmé.</li> </ul>	<p><b><i>Du fait des partenaires au développement</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La confection des programmes d'intervention avec la participation des populations : à moitié confirmé ;</li> <li>✓ Organisation des formations et séances de renforcement de capacités, de perfectionnement des responsables : non répétitives ;</li> <li>✓ Existence et bon fonctionnement d'un système de suivi et de contrôle : Oui, peu satisfaisant ;</li> <li>✓ Évaluation des interventions par les partenaires : Infirmé ;</li> <li>✓ Suivi institutionnel et rapports périodiques sur les faits saillants et activités en cours : Confirmé ;</li> </ul> <p><b><i>Du fait de la communauté et/ ou des populations</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise de conscience des problèmes : Confirmé ;</li> <li>✓ Compréhension et adhésion à l'intervention : Peu satisfaisant ;</li> <li>✓ Gestion transparente permettant la prise de décision à tous les niveaux : Infirmé ;</li> <li>✓ Formation et renforcement des capacités : Infirmé ;</li> <li>✓ Communication et dialogue entre les acteurs : Peu satisfaisant.</li> </ul>

**Auteur** : Irma S. M. KEMAVO (2015)

#### *4.1.2 La pratique du développement dans les communautés : une appréciation à l'appui de la roue du développement*

À partir de la représentation de la roue du développement (Vachon B. 2008), nous identifions trois grandes phases pour que soit enclenché le processus de développement. Il s'agit de la phase de la mobilisation, la phase de l'orientation et la phase de mise en action.

Pour la mise en œuvre du Profadel/OiF, différentes parties prenantes ont été associées. Il s'agit de l'OiF, l'État togolais, une ONG de la société civile togolaise (CONGAT/ICB), les communautés bénéficiaires. Ainsi, la phase de la mobilisation présentée par la roue du développement a été observée également lors de la mise en œuvre du Programme.

Dès l'annonce de l'appui à apporter par l'OiF à travers la mise en œuvre du Profadel, le gouvernement togolais (les points focaux et acteurs institutionnels) a sélectionné les communautés devant bénéficier de cet appui. Dès lors, les populations (bénéficiaires directs du projet) se sont mises dans la dynamique d'accompagner les actions à mener. À une mobilisation de celles-ci s'en est suivie la désignation des leaders communautaires pouvant conduire le processus au sein des différentes communautés (comités locaux de développement et comité de gestion des différents projets). Il a été organisé par la suite des séances publiques d'information, de communication et de sensibilisation des communautés (financées par l'OiF et effectuées par l'organisme relais) qui ont amené les populations à identifier de manière concertée les problèmes majeurs de développement de la communauté en vue de l'élaboration d'une vision stratégique. Si dans la communauté d'Agbétiko, la mobilisation communautaire était massive, pour les communautés de Kovié et de Katanga, la mobilisation communautaire y était moins conséquente<sup>12</sup>.

La phase d'orientation marquée par le diagnostic de la vision stratégique et la validation de la planification stratégique s'est effectuée avec les responsables communautaires désignés à divers niveaux. Pour ce faire, il a été procédé à l'élaboration et la priorisation des actions à mener à court terme pour le développement des localités.

La phase de la mise en action commence par la planification stratégique effectuée, les projets prioritaires sélectionnés sont financés et la mise en œuvre de ceux-ci prend effet avec l'appui du Profadel/OiF. Des gestionnaires de projets sont désignés pour assurer le suivi et l'évaluation en ce qui concerne la mise en œuvre et la coordination des actions avec l'organe de développement communautaire. La désignation de ces gestionnaires est tributaire du moment où débutent les activités de mise en œuvre des projets. Ainsi, dès que la phase de mise en œuvre des projets a été enclenchée dans une communauté, celle-ci est

---

<sup>12</sup> Source d'information : Rapport d'activités et brochure de compte-rendu du Profadel/OiF

appelée à identifier en son sein des personnes capables d'assurer le suivi et l'entretien des ouvrages réalisés. Ce comité de gestion de projet est composé le plus souvent de trois personnes principales : le Président du comité, le secrétaire et le trésorier. Il n'est pas impossible de voir que le secrétaire assure également le rôle du trésorier, auquel cas le comité est réduit à deux membres (exemple du comité de gestion des eaux de Nyogbo Agbétiko).

Ainsi, nous pouvons dire que l'approche de développement expérimentée à travers la mise en œuvre du Profadel/OiF intègre toutes les trois phases ou étapes identifiées par la théorie de la grande roue de développement de Bernard Vachon (2008).

Les étapes d'information, de conscientisation populaire et de suivi des actions qui incombent aussi bien aux leaders communautaires qu'à l'unité de gestion de programme demeurent non suffisamment effectuées. À Agou Nyogbo-Agbétiko, les réunions de sensibilisation et de conscientisation étaient rares (selon 59% de la population enquêtée). Mais lors de la phase de collecte de données, il y a eu 2 séances de réunion villageoises pour un entretien avec la population sur les interventions au sein de la communauté. Seule la faible participation des populations à ces activités peut être relevée comme une limite. À Kovié, la participation communautaire aux actions est faible du fait de l'absence de compte-rendu et la faible association des populations. Quant à Katanga, elle a une bonne organisation en son sein, avec des concertations publiques de la population.

#### *4.1.3 Les enseignements sur l'appropriation du développement au Togo : éléments d'analyse*

Une appréciation globale de l'appropriation de l'intervention du Profadel/OiF au Togo nous amène à faire les analyses suivantes : dans les communautés accompagnées, on remarque une certaine organisation en faveur des actions de développement, la mobilisation des populations est effective, mais est souvent fonction des conflits entre les acteurs de développement communautaire et les groupes de pression et/ou la population, ou encore des résistances diverses que les populations ont vis-à-vis des changements qui peuvent intervenir dans la mise en œuvre des actions (par exemple le paiement pour avoir accès aux toilettes publiques et à l'eau à Kovié et Agbétiko). Tessereinc (1994) met l'accent sur la nécessité de la mobilisation des acteurs qui agissent sur le territoire comme mode opératoire du développement local. En l'absence d'une mobilisation populaire importante, des résistances et conflits se forment au sein de la communauté. Ils sont les conséquences d'une gestion non transparente et d'une non-implication de toute la population et justifient le désintéressement, voire la démobilisation de plus en plus accrue des populations autour de l'exécution des projets communautaires. Vachon, B. (1993) dira que : « *Il y a démobilisation très rapide d'une population, d'un groupe ou d'individus lorsque leurs interventions n'aboutissent pas à des projets précis dans un court terme ou lorsqu'ils sentent qu'ils n'ont aucune influence notable sur le déroulement des événements dans lesquels ils sont engagés* » (p : 126). Dès lors

qu'il y a des menaces de non-adhésion des populations, on peut observer une faible conscientisation de celles-ci vis-à-vis des problèmes et des défis auxquels leurs communautés sont confrontées, d'où la faible appropriation des populations aux interventions qui s'exécutent dans leur milieu.

Par ailleurs, même si les interventions du Profadel/OiF ont le mérite d'être spécifiques au contexte de chacune des communautés et qu'elles s'inscrivent dans un cadre qu'est le diagnostic communautaire effectué, elles ne sont pas suffisamment renforcées par des formations et des séances pointues de renforcement de capacités tendant à rendre les communautés autonomes dans leur gestion. De même, le défaut de communication et l'insuffisance de suivi et de contrôle des interventions encouragent les acteurs communautaires à gérer les actions d'une manière un peu trop autonome.

Pour aller plus loin dans notre analyse, soulignons que le Profadel/OiF souhaiterait atteindre l'objectif d'appropriation des outils méthodologiques par les communautés pour leur propre développement. **Cependant nulle part, que ce soit dans les documents du programme (manuel de procédures, rapport d'évaluation...) ou lors de la concrétisation du programme, nous n'avons identifié des indicateurs ou des outils devant servir à l'unité de gestion du programme dans l'évaluation de l'appropriation ou non par les communautés de ces outils, dans l'analyse de leur compréhension et de leur capacité à les répliquer pour d'autres projets.** Il s'agit là d'un élément qui manque à la mesure même de l'appropriation par les communautés. Les indicateurs devant servir à évaluer l'efficacité du programme et le degré de maîtrise des bénéficiaires sont totalement absents dans la démarche de mise en œuvre du programme. Il n'y a donc pas de bases sur lesquelles l'unité de gestion du Programme au Togo pourrait analyser le facteur d'appropriation par les communautés. L'absence de suivi prononcé et régulier, et des évaluations de la mise en œuvre par les communautés ne fait qu'aggraver ces constats.

Par ailleurs, il convient de dire que la faible capacité financière des communautés, ajoutée au non-versement de la quote-part financière du gouvernement togolais ne favorisent pas un bon climat de mise en œuvre des activités de développement.

L'état des lieux effectué dans les trois communautés nous a permis de réaliser des tableaux synthétiques présentant les forces et faiblesses ainsi que les défis à relever par communauté et leurs impacts, auxquels nous avons ajouté chaque fois des commentaires. Ces tableaux sont en annexes (2, 3 et 4).

#### 4.2 Pistes pour promouvoir l'appropriation du développement local au Togo

À l'appui des constats qui se dégagent des résultats de nos enquêtes, nous proposons dans cette section quelques mesures pour améliorer l'appropriation du Profadel/OiF par les populations. Trois principales

mesures sont préconisées : la consolidation de l'existant (actions à court terme), la mobilisation de toutes les parties prenantes (à moyen terme), et les mécanismes à renforcer au service de l'approche du Profadel/OiF (à moyen terme).

#### 4.2.1 *Comment consolider l'existant : les actions à entreprendre à court terme*

De manière globale, les actions suivantes que nous proposons vont concourir à consolider les acquis du Profadel/OiF.

De manière spécifique, il s'agira de :

- ✓ ***Doter le Profadel/OiF d'une politique ou d'un document d'appropriation pour instaurer une culture de la pratique d'appropriation de l'approche expérimentée dans les différentes communautés.*** Pour ce faire, il s'agira de :
  - Identifier des indicateurs SMART<sup>13</sup> servant de base à l'évaluation de l'appropriation des outils du Profadel/OiF ;
  - Mettre en place un dispositif de conduite et un organe spécial chargé de l'évaluation et du suivi des actions effectuées par les communautés ;
  - Mutualiser les expériences à travers l'assise d'une communauté de partage des pratiques entre les bénéficiaires. Elle permettra aux communautés de s'inspirer réciproquement de leurs réussites et tirer les leçons de leurs échecs, de savoir tirer profit réciproquement de leurs potentialités, ressources, contraintes afin de réduire les faiblesses au niveau de chacune d'elles. En outre, elle permettra de diffuser l'expérience au sein des autres communautés afin qu'elles puissent la reproduire en leur sein. Pour rendre cette action effective, il faut appuyer les communautés à se doter des TIC et de moyens nécessaires à leur permettre un accès rapide et fiable à l'information nécessaire.
- ✓ ***Rendre plus opérationnel le cadre communautaire pour la réussite de l'action du Profadel/OiF en impulsant une dynamique interne au sein des populations.*** Pour cela, il faut :
  - Produire et diffuser des informations utiles et pertinentes à l'échelle communautaire pour l'aide à la décision ;
  - Créer un comité local pour la facilitation de l'évaluation des actions au sein de la communauté ;

---

<sup>13</sup> Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel

- Sensibiliser à la participation et à l'implication citoyenne locale : elle permettra aux populations des communautés de s'imprégner de plus près des interventions du Profadel/OiF. Elle pourra se faire notamment à travers des canaux comme la radio locale, les réunions villageoises ou religieuses. Cette action aura pour finalité d'éduquer les populations à la gestion participative, d'appuyer les associations et groupements communautaires dans la maîtrise des techniques de diffusion d'informations, de partage et d'exercice de la citoyenneté publique, puis renforcer et doter les communautés de moyens d'intervention pour la conquête publique. Elle permettra en outre d'amener les associations et groupements à se positionner comme agents contrôleurs de l'action effectuée par les responsables ou acteurs communautaires dans le cadre de la mise en œuvre des projets de développement. Dans cet ordre d'idées, il faudrait former ces derniers aux méthodes permettant de remplir ces fonctions et les appuyer à se doter de moyens y afférents. Il est en outre nécessaire d'exiger des responsables communautaires des comptes rendus publics de gestion.

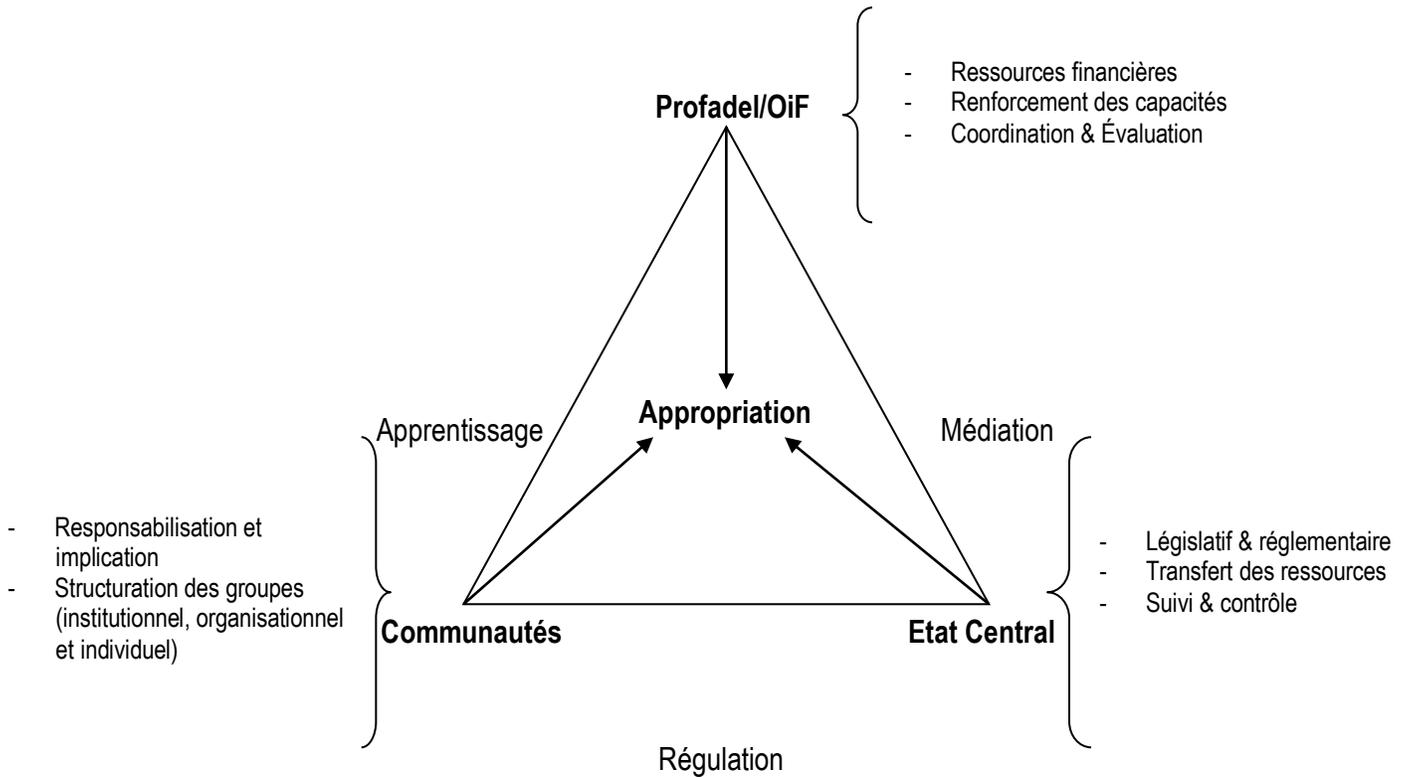
Outre ces actions distinctes selon le Profadel/OiF ou les bénéficiaires, il faut ajouter une autre action qui fait intervenir les deux parties prenantes. Il s'agit *du renforcement des capacités des acteurs communautaires et de désignation d'un responsable communautaire*. Elle se concrétisera par l'amélioration des capacités des populations parties prenantes au travers de formations précises dans les différents domaines d'expertise nécessaires à la gestion au niveau communautaire, avec des sensibilisations, un appui à l'organisation de l'exercice du pouvoir au niveau communautaire et l'accompagnement à la priorisation des projets à caractère développementaliste et générateurs de revenus.

#### *4.2.2 Promouvoir la participation active de toutes les parties prenantes*

Les parties prenantes à la mise en œuvre du Profadel/OiF sont : l'OiF, les représentants des collectivités locales (les Comités locaux de Développement), les points focaux et acteurs institutionnels (ministère en charge de la décentralisation et des collectivités locales, la direction, le CNVS), les bénéficiaires directs des projets (Communautés rurales et périurbaines), le Coordonnateur et les animateurs professionnels des organismes relais. Nous regroupons ces parties prenantes en trois grandes catégories : le partenaire au développement (le Profadel/OiF), le gouvernement/État bénéficiaire (l'État togolais), les bénéficiaires directs du programme ou groupe cible (les communautés rurales et périurbaines). Les autres parties prenantes sont des démembrements de l'État togolais, et donc nous les regroupons dans cette catégorie.

Nous proposons dans le schéma ci-après un triangle que nous nommons "Triangle de l'appropriation" une redéfinition des rôles spécifiques de chaque partie prenante avec les interactions qui se dégagent de leurs interventions pour une appropriation réussie de la démarche du Profadel/OiF.

**Figure 2: Triangle de l'appropriation**



**Auteur :** Irma S.M. KEMAVO

Ce schéma met en présence l'une de l'autre les trois parties prenantes à l'appropriation du Profadel/OiF au Togo avec à l'appui les différents rôles qu'elles devront jouer pour que l'appropriation soit effective. Les types de relations qui lient ces parties prenantes l'une à l'autre ont également été nommées. Il s'agit pour la relation entre le Profadel/OiF et l'Etat central d'une relation de médiation qui se justifie par les négociations et ajustements que devront faire ces parties prenantes entre elles pour arriver à trouver un consensus sur la gestion des actions du Programme. Pour ce qui est de la relation entre l'Etat et les communautés, elle est nommée régulation. En effet, l'Etat a le devoir de réguler le déploiement des actions par les communautés en leur sein. Enfin, les communautés ont un devoir d'apprentissage vis-à-vis de l'approche implémentée par le Profadel/OiF, d'où naît le lien d'apprentissage entre ces deux parties prenantes. Il convient de noter ici que si les parties prenantes jouent pleinement leurs rôles et que les relations sont bien menées, cela concourra à la création d'un équilibre (qui se crée au sein du triangle dans

la figure) né de l'intervention des trois parties prenantes. Cet équilibre est l'appropriation qui représente la finalité de l'approche du Profadel/OiF.

#### 4.2.3 *Des mécanismes à renforcer pour cette approche*

Dans cette section, nous formulons des propositions de mécanismes tendant au renforcement de l'approche du Profadel/OiF. Il s'agira de :

##### ✓ **Inscrire l'appropriation des outils méthodologiques dans les priorités du programme**

Il est impératif de repenser la question de l'appropriation par les communautés de leur développement. Ceci permettrait d'avoir une vision plus précise des attentes en termes d'appropriation et d'en faire un bon suivi. Pour cela, il convient de définir des outils indicateurs de l'appropriation telle que souhaitée par l'OiF et que les communautés reçoivent les outils leur permettant d'œuvrer pour l'appropriation et qu'elles développent les capacités et potentialités internes pouvant leur permettre d'améliorer leur compréhension.

##### ✓ **Accroître les actions de sensibilisation des populations**

Des interventions pour accompagner le développement, c'est bien. Mais encore faut-il que les bénéficiaires de ces actions soient convaincus des enjeux pour que ces interventions soient une réussite. Dans un contexte rural d'extrême pauvreté où l'individu lambda est peu instruit ou pas du tout, puis n'a jamais été intéressé de près à la gestion, il est difficile de les rallier à la cause que l'on défend, car il y a un manque flagrant de compréhension de la portée et de l'impact des actions effectuées. Dès lors, ce sont les agissements, les contradictions créés par ces personnes qui n'ont pas compris ce à quoi on prétend qui annulent le caractère positif des interventions. Il faut donc une communication accrue sur les actions, leur intérêt et leurs impacts à long terme sur la communauté. Il faut plusieurs séances d'Information-Education-Communication (IEC) pour amener les citoyens à un changement de comportement et de mentalité en faveur des interventions du Programme et de la gestion publique; toutes choses qui les amèneraient à adopter de bonnes pratiques en matière de gestion des affaires communautaires. Il faut en outre un partage et une mise à disposition en temps réel de toutes informations qui se rapportent à la gestion communautaire. Ainsi, l'adhésion des populations aux interventions n'en sera que davantage facilitée.

##### ✓ **Adapter les projets à réaliser aux besoins réels et aux moyens de la communauté**

Les projets de développement, même s'ils sont identifiés par la population elle-même, doivent être réalisés suivant une priorisation qui tienne compte des moyens de la communauté. En effet, dans le contexte où l'approche du Profadel/OiF consiste en une démarche d'apprentissage (dans l'objectif de la répliquer), il conviendrait de doter les communautés de projets pouvant générer des revenus et accélérer l'amélioration des ressources communautaires. L'intérêt est l'effet multiplicateur de ressources qui permettra aux populations d'avoir en leur sein les moyens et les ressources nécessaires pour répliquer la démarche à travers la mise en œuvre autonome d'autres projets.

✓ **Renforcer le partenariat avec la société civile**

Il n'est pas superflu d'associer d'autres ONG à celle désignée par le gouvernement togolais pour reprendre ou continuer les actions engagées. Il pourrait aussi être plus convenable de créer une ONG ou une coopérative communautaire à partir des différents groupements existant dans les communautés, puis la former afin d'effectuer un transfert de dispositif et des outils dans les normes. L'intérêt est que ce serait une composante plus large de la communauté qui aura une maîtrise des outils. Il ne s'agira plus de compter sur le seul animateur local pour accompagner la continuité des actions.

Pour s'assurer que ces actions de consolidation des actions du Profadel/OiF soient une réussite, il faut revoir les axes de la coopération entre le Profadel/OiF et les communautés togolaises.

#### 4.3 Revisiter les axes de la coopération Profadel/OiF- communautés togolaises

Il s'agira dans cette section de proposer quelques idées pour améliorer l'action de coopération offerte par l'OIF aux communautés togolaises.

##### 4.3.1 *Des recommandations pour une meilleure mise en œuvre du Profadel/OiF dans les communautés togolaises*

À la suite des pistes ci-dessus énumérées dans une perspective d'amélioration du processus de mise en œuvre du programme, nous formulons des recommandations. Elles vont à l'endroit des principales parties prenantes du programme.

✓ **À l'endroit de l'unité de gestion du Programme et de l'organisme relais (CONGAT/ICB)**

Pour une optimisation des actions de développement et garantir un bon apprentissage des outils méthodologiques, des axes d'intervention ont été identifiés sur la base desquelles il est nécessaire de faire des recommandations.

- Élaborer les outils et indicateurs de mesure de l'appropriation de l'approche Profadel/OiF ;
- Effectuer des plaidoyers pour la création de conditions propices à l'appropriation des politiques de développement au niveau des communautés ;
- Renforcer les capacités communicationnelles des communautés, notamment à travers :
  - L'initiation de quelques personnes relais (au nombre desquels l'animateur local) aux technologies de communication et d'information pour appuyer les communautés dans ce sens ;
  - L'accompagnement des communautés pour l'acquisition du matériel informatique après avoir mis en œuvre la recommandation précédente ;
  - La mise à disposition de fonds pour l'acquisition d'un réseau internet ou faire un appui pour la création d'une radio locale pour la diffusion des connaissances et informations.
- Faire un plaidoyer auprès du gouvernement pour la création d'un centre de formation des gestionnaires locaux. Ce centre formerait aussi bien en langues nationales que dans la langue officielle du pays (le français). Il permettrait de faire des formations sur les questions en rapport avec :
  - La gouvernance locale, la mobilisation et la participation communautaire ;
  - L'entrepreneuriat local ;
  - La réflexion pour la mise en place d'une économie solidaire communautaire, etc.
- Effectuer des plaidoyers à l'endroit du gouvernement pour renforcer les structures locales à travers le transfert des ressources nécessaires à l'accompagnement du processus de développement ;
- Susciter l'intérêt des communautés à s'engager dans la coopération décentralisée ;
- Faire une mise à niveau des acteurs locaux sur les techniques de reddition de comptes ;
- Multiplier les séances de sensibilisation et communication ;

- Effectuer les suivis de manière plus fréquente et prononcée, et les assortir d'appréciation ou de sanctions au besoin;
- Encourager les meilleures pratiques de gouvernance ou de gestion par une promotion et une vulgarisation de leurs pratiques ;
- Appuyer la création et l'animation d'un cadre communautaire de concertation et de participation : ce cadre servirait de creuset de réflexion des acteurs communautaires aux actions à mener pour inciter la population à prendre part et s'impliquer dans la gestion communautaire.

✓ **À l'endroit de l'unité de gestion des Comités Villageois de Développement**

- Effectuer avec l'appui du Profadel/OiF des sensibilisations périodiques (en utilisant les outils de l'Information-Education-Communication) auprès de la population ;
- Organiser des séances de communication régulières et transparentes sur les activités effectuées ;
- Mutualiser les forces et les potentialités de la communauté (en terme de ressources, capacités, opportunités offertes...) ;
- Gérer à l'amiable les conflits et différends empêchant le bon déroulement des actions ;
- Intéresser davantage les jeunes et les femmes aux prises de décisions ;
- Utiliser les divers espaces sociaux de rencontre et de communication (marchés, places publiques, fêtes, etc.) comme lieux de relais des messages ;
- Éviter d'exclure des groupes sociaux : il est primordial de collaborer impartialement avec les représentants des différentes couches tels que les têtes couronnées, les autorités religieuses, les chefs de quartiers, de villages et d'autres leaders d'opinion pour relayer régulièrement l'information;

✓ **À l'endroit du gouvernement**

- Mettre en place et garantir les conditions nécessaires à une émulation territoriale favorisant la réussite des programmes de développement ;
- Accompagner les communautés dans leur autonomisation en effectuant le transfert des compétences, des valeurs ;

- Accompagner le processus de déploiement du programme pour en faciliter l'appropriation communautaire

À l'appui de ces recommandations, nous avons mis sur pied une stratégie nommée **Stratégie RAI** (Renforcement-Amélioration-Intégration) basée sur 3 axes principaux :

Axe 1 : **R**enforcement de la participation des bénéficiaires aux actions de développement du Profadel/OiF ;

Axe 2 : **A**mélioration de la coordination et du suivi des actions du Profadel/OiF ;

Axe 3 : **I**ntégration des outils d'évaluation de l'appropriation des actions du Profadel/OiF.

Des objectifs se rapportant à chaque axe ont été identifiés puis des actions définies dans l'optique d'atteindre ces objectifs. Ces éléments sont résumés dans le plan d'action que nous présentons ci-dessous.

**Tableau 5: Plan d'action de la Stratégie RAI pour une meilleure appropriation du Profadel/OiF**

<b>Axes Stratégiques</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Résultats</b>	<b>Actions</b>	<b>Responsable(s)</b>
<b>Axe 1</b> : Renforcement de la participation des bénéficiaires aux actions de développement du Profadel/OiF	<i>Objectif 1</i> : Renforcer les compétences et les capacités des bénéficiaires	<i>R1.1</i> : Les bénéficiaires acquièrent des compétences plus solides pour une bonne conduite des actions	A1.1 : Organiser des formations, débats, ateliers et fora au profit des responsables et de la population communautaire	Unité de gestion du Profadel/OiF
	<i>Objectif 2</i> : Accompagner les bénéficiaires en matière de responsabilisation et d'empowerment locale	<i>R1.2</i> : Les capacités locales sont renforcées et les bénéficiaires sont responsables du développement local	A1.2 : Redéfinir le rôle du CNVS pour un accompagnement plus pointu et renforcer les capacités en ressources des communautés	Unité de gestion du Profadel/OiF
<b>Axe 2</b> : Amélioration de la coordination et du suivi des actions du Profadel/OiF	<i>Objectif 1</i> : Développer les outils de communication locale et promouvoir les mécanismes de coordination et de dialogue communautaire	<i>R2.1</i> : Des outils de communication sont développés et facilitent la gestion du programme	A2.1 : Initier les responsables communautaires et l'animateur local à l'utilisation des TIC et renforcer l'accès aux outils locaux de communication	Unité de gestion du Profadel/OiF et Gouvernement Togolais
	<i>Objectif 2</i> : Instaurer une pratique évaluative dans la gestion du Profadel/OiF	<i>R2.2</i> : La capitalisation et le partage des expériences sont effectifs	A2.2 : Effectuer des revues à mi-parcours par projet mis en œuvre	Unité de gestion du Profadel/OiF

<p><b>Axe 3 :</b> Intégration des outils d'appréciation de l'appropriation des actions du Profadel/OiF</p>	<p><i>Objectif 1</i> : Identifier des indicateurs mesurables pour apprécier le niveau d'appropriation</p>	<p><i>R3.1</i> : Des indicateurs d'appropriation précis sont identifiés et vulgarisés</p>	<p><i>A3.1</i> : Dégager à partir des facteurs des indicateurs d'appropriation du programme</p>	<p>Unité de gestion du Profadel/OiF</p>
	<p><i>Objectif 2</i> : Élaborer une politique d'appropriation</p>	<p><i>R3.2</i> : Un document de politique est élaboré</p>	<p><i>A3.2.1</i> : Engager un consultant pour élaborer le document de politique; <i>A3.2.2</i> : Faire de la communication pour une appropriation par les populations du document de politique</p>	<p>Unité de gestion du Profadel/OiF</p>
	<p><i>Objectif 3</i> : Mettre en place un mécanisme de suivi des indicateurs d'appropriation</p>	<p><i>R3.3</i> : Un mécanisme de suivi des indicateurs d'appropriation du programme est mis en place</p>	<p><i>A3.3</i> : Organiser une rencontre avec la partie nationale pour mettre en place un système de suivi fiable</p>	<p>Unité de gestion du Profadel/OiF</p>

**Auteur** : Irma S. M. KEMAVO (2015)

#### 4.3.2 *Des conditions de mise en œuvre des recommandations*

Toutes ces recommandations ci-dessus formulées ne pourront être mises en œuvre que si certaines conditions préalables sont garanties. Pour cela, nous proposons deux principaux défis à relever pour assurer le déploiement du Profadel/OiF dans de bonnes conditions:

✓ **L'engagement et la bonne volonté politique du gouvernement**

C'est le facteur le plus important qui permettra de poursuivre les actions et favorisera la réussite des interventions. En l'absence de ce facteur, tout est d'avance voué à l'échec, sauf détermination totale des communautés elles-mêmes à impulser le développement, même en l'absence de la création des conditions de facilitation.

✓ **La poursuite de la mise en œuvre du programme dans les mêmes communautés pour le Togo**

La durée d'exécution de la phase expérimentale du Profadel/OiF (soit quatre ans) est trop courte pour s'attendre raisonnablement à une totale maîtrise des outils méthodologiques de l'approche. En effet, de nombreux auteurs mettent l'accent sur la durée des interventions comme autre facteur permettant l'appropriation. Nous prenons pour simple exemple le cas du projet de la réserve de Bamboung au Sénégal. Pour ce projet, il a fallu trois ans de sensibilisation (uniquement axé sur la sensibilisation) pour faire adhérer les populations au projet. Et quelque temps, les populations se sont vues privées de leurs sources de revenus, mais ont soutenu le projet jusqu'au moment où il a commencé à générer des profits. Il en est de même pour le village de Yacoli où les populations dubitatives au début se sont petit à petit mobilisées autour du projet de l'hévéa. Du processus de production à la génération des revenus, il a fallu que la communauté attende sept (7) ans. La persévérance et la mobilisation populaire sont donc les éléments pivots de la réussite de ces actions. Pour le cas du Profadel/OiF, Il serait plus avisé d'effectuer une deuxième phase de mise en œuvre, tout en accentuant les actions sur la sensibilisation pour un changement de mentalité chez les populations. C'est ainsi que les acquis du programme pourront être consolidés et ancrés au sein de la population.

Dans ce chapitre, les résultats d'enquête nous ont amené à poser un diagnostic principal : si la mise en œuvre du Profadel/OiF est une opportunité pour rendre plus opérationnelle la décentralisation, l'absence des conditions internes au pays et l'absence d'indicateurs d'appropriation des outils par le programme sont

des éléments qui empêchent une bonne appropriation de l'approche du programme. Ces constats sont renforcés par la faible capacité des populations à prendre en charge leur développement.

## Conclusion

La coopération au développement s'intéresse de plus en plus au niveau décentralisé dans les pays en développement. C'est dans ce cadre que l'OIF a initié un Programme Francophone d'Appui au Développement Local (Profadel/OiF) pour accompagner à travers une approche de développement dite « intégrée », certaines communautés locales à s'approprier leur développement. Quatre ans après le début de la mise en œuvre de la phase expérimentale de ce programme au Togo, il y a lieu d'identifier les éléments de l'approche du Profadel/OiF qui favorisent son appropriation par les communautés bénéficiaires tel que prévu lors de la conception du programme.

À l'épreuve des faits, on constate que plusieurs facteurs comme l'adaptation des interventions au contexte de chaque communauté, l'organisation de formation et d'ateliers de renforcement de capacités et le suivi institutionnel des activités sont observables dans le processus de mise en œuvre, toutes choses qui en facilitent la maîtrise. Cependant, un élément prégnant se dégage de nos analyses. Les responsables du Profadel/OiF n'ont pas prévu des outils d'évaluation de l'appropriation de l'approche. Aucun indicateur clé servant à évaluer la concrétisation de l'appropriation. D'autres conditions non moins importantes que sont l'existence de suivi et de contrôle, l'évaluation des performances, la bonne communication, et la pleine participation des populations restent insuffisamment comblées. Pour les facteurs se rapportant aux communautés de manière intrinsèque, nous avons pu constater qu'ils demeurent des défis à relever dans chacune d'elles. En effet, la résistance au changement, la démotivation de certaines parties prenantes, les conflits de leadership, l'absence d'une gestion transparente, la faible communication entre les acteurs communautaires, la faible conscientisation et adhésion à l'intervention sont autant de problèmes relevés dans les communautés à des degrés variables d'une communauté à une autre. D'où notre proposition de recherche **P1** formulée comme suit : « *l'appropriation de l'approche du Profadel/OiF est principalement fonction de la capacité des populations à développer les compétences qui s'y rapportent* » est vérifiée. Cependant, telle que formulée, elle rend uniquement les communautés responsables de l'appropriation de l'approche. Or, les résultats d'enquête nous montrent que les deux autres parties prenantes ont aussi une partition à jouer. Elles devraient aussi garantir des conditions se rapportant au rôle de chacune d'elles pour qu'il y ait réellement appropriation.

Plusieurs parties prenantes interviennent dans la mise en œuvre du Programme. Elles peuvent être regroupées en trois grands groupes d'acteurs. Il s'agit du Gouvernement Togolais, des trois communautés et des acteurs au niveau du Profadel/OiF. Les interactions qui naissent de leurs rôles et la réalisation de l'intervention en synergie permettront de faciliter le processus d'appropriation communautaire de l'approche de développement. Notre proposition de recherche **P2** : « *L'État central et ses services décentralisés, les organisations communautaires (associations de développement, groupements de femmes, de jeunes, etc.),*

*les communautés locales et l'unité de gestion du programme sont les principales parties prenantes au mécanisme favorisant son appropriation » est également confirmée.*

La principale leçon qui se dégage de cette étude est la non-appropriation par les populations du Profadel/OiF. Quoiqu'il en soit, il est indéniable que la précipitation et la multiplication de partenaires financiers pour le développement dans de pareilles conditions ne serviraient qu'à maintenir ces communautés dans l'état de « récepteurs » d'aides financières sans pour autant les amener à intérioriser les démarches d'intervention et à les dupliquer dans un but de développement. Pour que ce ne soit le cas, nous avons donc fait des recommandations à l'endroit des trois parties prenantes, puis proposé une redéfinition des rôles à travers le triangle de l'appropriation. En outre, nous avons élaboré **une stratégie RAI** (Renforcement-Amélioration-Intégration) présentée sous forme de plan d'action pour encadrer désormais les interventions. À l'appui de ces éléments de solutions, nous avons formulé des conditions de mise en œuvre. Notons ici que pour la mise en œuvre de cette stratégie, **l'axe Intégration des outils d'appropriation** devra être prioritairement effectué pour garantir la mise en place par l'OIF des conditions pour s'assurer de l'appropriation des outils. Cependant, les axes peuvent être réalisés indépendamment l'un de l'autre.

La présente étude a été confrontée à des limites qui ont principalement rapport avec la période de l'étude qui coïncidait avec la période agricole dans les communautés, ainsi que la clôture de la phase expérimentale du programme. Cela n'a pas permis d'avoir accès à toutes les parties prenantes prévues préalablement par notre échantillon de départ. Notre enquête a été effectuée à coup d'ajustements au fur et à mesure du temps. Une autre limite est le biais lié à l'échantillonnage. En effet, pour les personnes lambda enquêtées au sein de la population, nous n'avons aucune certitude de l'exactitude de leurs réponses et n'avons pas non plus les moyens de vérifier la véracité de celles-ci.

Enfin, la présente étude ouvre l'horizon des déterminants de l'appropriation spécifiquement des caractéristiques (sociale, environnementale, culturelle, humaine et économique) des communautés pour sa réalisation. Katanga étant la communauté la plus proche de Lomé (capitale du Togo) a fait des améliorations énormes en matière de participation et de mobilisation communautaires dans sa gestion par rapport aux deux autres. La distance (plus proche de la capitale) entre autres caractéristiques aurait-elle un impact significatif sur la maîtrise des outils de l'approche ? La réussite d'un programme de développement local ne peut-il être possible que dans un contexte où les populations ont déjà des prérequis en matière de vécu du développement local ? Des interrogations que des recherches futures permettraient d'éclaircir.

## 5 Références Bibliographiques

Abdelmaki, L. et Mundler, P. *Economie du développement, les théories, les expériences, les perspectives*. Cool. Hachette Université. Paris, Editions Hachette supérieure, 1995, 311 p.

Amlalo, M. « *Projet Dougore 2011 sur la décentralisation au Togo : processus de décentralisation au Togo et responsabilité des acteurs* », 2011.

Commission Européenne (2014), « *Développement local mené par les acteurs : politique de cohésion 2014-2020* ». [www.reseaurural.fr/.../developpement\\_local\\_par\\_acteurs\\_locaux.pdf](http://www.reseaurural.fr/.../developpement_local_par_acteurs_locaux.pdf), consulté le 25 décembre 2014

Compte rendu de la 4e réunion du Comité d'orientation du Profadel/OiF à Paris, Janvier 2014

CONGAT/ICB (2013), Rapport final d'exécution du Profadel/OiF 2011-2013 ;

Cling J-P., Razafindrakoto M., Roubaud F. *Les Nouvelles Strategies Internationales De Lutte Contre La Pauvrete*. 2002.

*Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, Paris, 2005.*

Fisette, J. and Raffinot, M. *Gouvernance et appropriation locale du développement: Au-delà des modèles importés*. Ottawa: University of Ottawa Press, 2010. *Project MUSE*. Web. 10 Mar. 2015. <<https://muse.jhu.edu/>>.

Guide de mobilisation des collectivités locales 2008, [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Declaration\\_de\\_Paris\\_2005-2\\_cle084c1e.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Declaration_de_Paris_2005-2_cle084c1e.pdf), consulté le 10 janvier 2015

Horizons Solidaires. Développement Local Durable et Coopération Internationale, des défis communs, Retour sur le Forum du 19 mars 2013

Jacquemot, P. (2007), *Harmonisation et appropriation de l'aide, commentaires autour de l'expérience du Ghana*, *Afrique contemporaine*, n° 223, 161-191

Thalineau, J. *Essai Sur La Centralisation Et La Décentralisation Réflexions A Partir De La Théorie De Ch. Eisenmann*. Humanities and Social Sciences. Université François Rabelais - Tours, 1994. French. <tel-00356228>

Jütting, J., Corsi, E. et Stockmayer, A. *Décentralisation et réduction de la pauvreté. Repères n°5*, Centre de développement de l'OCDE, [www.oecd.org/fr/dev/34424752.pdf](http://www.oecd.org/fr/dev/34424752.pdf).

Keynes, J. M.. *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (Vol. 7). Paris: Payot, 1969.

Koch, D. J. *Coopération internationale et développement*. Editions l'Harmattan, 2012.

Lainé-Penel, A. « ECADIM : L'aire marine protégée communautaire du Bamboung au Sénégal » [www.Terre-citoyenne.org/des-ressources/ecadims/bamboung-senegal-fr.html](http://www.Terre-citoyenne.org/des-ressources/ecadims/bamboung-senegal-fr.html), PDF, consulté le 12 janvier 2015.

Lemieux, V. et al. *Rapport sur l'appropriation par les communautés locales de leur développement*. Québec, Conseil de la Santé et du Bien-être, p. 8-1, 1999.

Loi n°2007-002 du 08/01/2007 relative à la chefferie traditionnelle et au statut des chefs traditionnels au Togo.

Lougoudou, B. « Le développement local dans le contexte de la décentralisation au Togo : Mise en œuvre du Programme Francophone d'Appui au Développement Local (Profadel) à Nyogbo-Agbétiko ». *Mémoire Master Université Senghor, Alexandrie, 2013*.

Matteudi, E. *Les enjeux du développement local ou comment repenser la lutte contre la pauvreté*. Editions l'Harmattan, 2012.

Mengin, J. Rapport présenté au nom de la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire (juin 1997).

Mondes en développement, Vol.38-2010/1 n° 149, p. 87-104. DOI : 10.3917/med.149.0087.

Note de conjoncture Togo, La décentralisation en projet.

OIF, Rapport « *La Francophonie et les Objectifs du Millénaire pour le Développement* » (2013).

OIF, *Bilan de l'action de l'OIF dans le domaine économique : « Développer la coopération au service du développement durable et de la solidarité »*, Paris, Octobre 2014.

OIF, CONGAT/ICB, Rapport annuel de la mise en œuvre du Profadel/OiF, (2012).

OIF, Manuel de Procédures du Profadel/OiF, Mai 2012.

Ouédraogo B. « L'appropriation des projets de développement: le cas des microréalisations au Burkina Faso ». *Université du Québec à Rimouski: Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'est du Québec*, (1992).

Partant, F. *La fin du développement. Naissance d'une alternative*. La découverte-Maspéro, Paris, 1982 p 28.

Perroux, F. *Economie et société : contraintes, échange et don*, Paris, PUF, 1960.

Profadel/OiF, CONGAT/ICB, Plan de Développement Local Agou Nyogbo-Agbétiko, 2012.

Profadel/OiF, CONGAT/ICB, Plan de Développement Local Katanga, 2012.

Profadel/OiF, CONGAT/ICB, Plan de Développement Local Village de Kovié, 2012.

*Programme d'Action d'Accra, 2008, Accra*. <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/AccraAgendaAction-FINAL-French.pdf>, consulté le 10 janvier 2015

Programme Francophone d'Appui au Développement Local (Profadel/OiF), Bilan Synthèse 2013

Raffinot M., *l'appropriation (ownership) des politiques de développement : de la théorie à la pratique*,

Sarwat J., Mahmud A., Papageorgiou C., Finances et développement. Septembre 2014

Tremblay, D. G., & Fontan, J. M. (). *Le développement économique local: la théorie, les pratiques, les expériences*. Ste-Foy, Télé-université, 1997.

Vachon, B., *Le développement local, théorie et pratique, Réintroduire l'Humain dans la logique de développement*, Gaétan Morin Éditeur, 331p, 1993.

Yapi, M. , « Financement du développement du village d'Agou Nyogbo-Agbétiko dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Francophone d'Appui au Développement Local (Profadel) au Togo ». *Mémoire Master Université Senghor, Alexandrie*, 2013.

## 6 Annexes

### Annexe 1: Récapitulatif des projets prioritaires effectués dans les communautés togolaises avec l'appui du Profadel/OiF

Localités (03 communautés)	Dénomination du projet (06 projets)	Bénéficiaires	Description du projet	Faiblesses relevées sur la gestion du Profadel/OiF
Agou Nyogbo-Agbétiko	Construction d'une mini-adduction d'eau potable.	Environ 5000 personnes (la population d'ANA)	- Construction d'un RAE (Captage+ filtrage+ réservoir) - Construction de 12 bornes-fontaines et Mise en place d'un comité de gestion de l'eau	Des conflits internes et de pouvoirs ; la faible instruction des populations ; une faible capacité de mobilisation communautaire ; non-paiement de l'animateur local
	Renforcement des infrastructures du marché.	5000 personnes, dont environ 250 usagers du marché	- 06 hangars, 01 boucherie, 04 boutiques, et 01 magasin d'un bloc latrine (En cours) - Mise en place d'un comité de gestion des infrastructures marchandes (en prévision)	
Katanga	Réhabilitation d'infrastructures d'eau et d'assainissement.	Environ 5000 personnes (résidents de Katanga)	Mise en place d'un comité de gestion Eau et latrines	Faible rémunération et besoin de formation de l'animateur local ;
	Projet d'appui aux AGR aux activités de pêche dans Katanga.	53 groupements bénéficiaires	Mise en place d'un comité de gestion de crédit	
Kovié	Construction des infrastructures d'hygiène et d'assainissement à Kovié (latrines et Dépotoirs).	7000 personnes	- Construction de 08 latrines de 04 cabines - Aménagement d'un dépotoir d'ordures - Mise en place d'un comité de gestion latrines et d'un comité de gestion du dépotoir	Faible mobilisation communautaire ; faible adhésion des populations ; recherche de l'autonomie de gestion par certains comités de gestion de projets ; non-paiement de l'animateur local
	Appui aux activités génératrices de revenus	15 groupements déjà bénéficiaires, d'autres en cours	Mise en place d'un comité de gestion des crédits pour AGR	

**Auteur** : Irma S. M. KEMAVO (2014)

**Annexe 2: Analyse des forces et faiblesses dans les 3 communautés du Togo**

Forces/Faiblesses Communautés	Forces	Faiblesses	Commentaires sur les faiblesses relevées	Recommandations
Agou Nyogbo-Agbétiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une population jeune ;</li> <li>- Existence d'un organe de gestion de la communauté ;</li> <li>- Le caractère peu coûteux et de l'entretien de la mini AEV ;</li> <li>- Existence de groupements pouvant servir non seulement de canal de circulation et de divulgation de l'information, mais aussi de groupes de pression ;</li> <li>- Un représentant de l'organisme relais qui accompagne continuellement la communauté ;</li> <li>- Existence d'un comité de gestion du projet de mini AEV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démotivation des membres du CVD/CDL ;</li> <li>- Quasi absence de restitution publique et de reddition de comptes ;</li> <li>- Faible niveau de compréhension de ses rôles par l'ALR ;</li> <li>- Difficulté de mobilisation de la population ;</li> <li>- La non-implication des jeunes dans la gestion quotidienne des projets et la non-utilisation du potentiel des groupements de la communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette démotivation est due aux incompréhensions et la résistance de la population qui handicapent la bonne gestion des infrastructures ;</li> <li>- Les restitutions publiques et l'implication des jeunes sont jugée peu utile et sans effets par les élus de la communauté ;</li> <li>- L'ALR est nouvellement affecté à l'accompagnement du processus et n'est donc qu'à ses débuts ;</li> <li>- La difficile mobilisation de la population est due à la méfiance et surtout au désintéressement des membres de la communauté ;</li> <li>- La non-implication des jeunes et la non-utilisation du potentiel des groupements sont dues à la non perception de leur potentiel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser davantage la population sur l'intérêt de leur participation à l'entretien de l'AEV grâce au paiement de l'eau;</li> <li>- Organiser périodiquement des séances publiques de restitution pour la population, et associer les jeunes à la dynamique de développement afin de créer un climat de confiance propice à la réussite des activités de développement ;</li> <li>- Renforcer les capacités de l'ALR de la communauté d'Agou et l'encourager à se rapprocher davantage de l'ancien animateur local afin de mieux s'imprégner de la conduite du projet. ;</li> <li>- Associer les groupements à la gestion pour favoriser la répercussion des informations au niveau de la population.</li> <li>- Redynamisation ou renouvellement du CVD</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un organe de gestion de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Léger dysfonctionnement du CVD créant des frictions en son</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce dysfonctionnement est dû à la volonté de certains membres à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser les membres du CVD à une meilleure participation aux</li> </ul>

<p>Kovié</p>	<p>communauté, organisé ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication active de toutes les couches (y compris les femmes et les jeunes dans la gestion des projets) ;</li> <li>- Accompagnement de l'organisme relais à travers l'animateur professionnel ;</li> <li>- Existence de comités de gestion pour les deux volets (latrines et dépotoir) du- du 1<sup>er</sup> projet prioritaire réalisé par le Profadel/OIF ;</li> <li>- Association de certains groupements à travers leurs représentants dans le CVD et/ou les comités de gestion.</li> </ul>	<p>sein ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompréhension entre le CVD/CDL et les différents comités ;</li> <li>- La non-restitution en temps réel des réalisations du CVD à la population ;</li> <li>- La quête d'autonomie de certains membres des comités de gestion de projet qui constitue un blocage à l'évolution des travaux;</li> <li>- L'inexistence d'un chef traditionnel appelé chef canton à Kovié, cause d'une certaine absence d'autorité ;</li> <li>- La dissolution du comité de coordination des activités de développement regroupant les membres du CVD, de la chefferie et des représentants de la population ;</li> <li>- L'exploitation insuffisante des groupements et la non-perception par ces groupements de l'opportunité offerte par l'implication de quelques-uns de leurs membres dans les différents comités.</li> </ul>	<p>s'arroger le droit de la prise de décision et l'absentéisme, ce fait ralentit les prises de décisions;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les incompréhensions entre le CVD et les comités sont dues au clivage politique et aux méthodes de contrôle du CVD jugées brusques ;</li> <li>- La volonté d'autonomisation remarquée au sein des comités est mue par l'ambition d'avoir une image associée au développement de la communauté ;</li> <li>- Suite à la mort du chef canton de la communauté, aucun autre n'a encore été désigné réglementairement ;</li> <li>- Ce comité a cessé de fonctionner suite au décès du chef canton, seule autorité qui conduisait la mise en œuvre des activités dudit comité ;</li> <li>- L'exploitation est jugée insuffisante parce que les groupements ne sont pas assez utilisés pour véhiculer l'information. Même leurs membres associés n'informent pas les autres sur la mise en œuvre du programme.</li> </ul>	<p>réunions et à la nécessité de recueillir des avis divers afin de prendre des décisions utiles ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation du CVD et des membres des comités sur la priorisation des intérêts de la communauté aux intérêts politiques individuels ;</li> <li>- Sensibiliser les membres du CVD à calmer un peu leurs ardeurs et lever les blocages à la bonne gestion des projets ;</li> <li>- Faire un plaidoyer auprès des autorités habilitées pour la nomination et l'intronisation d'un nouveau chef canton afin de doter la communauté d'une autorité et faciliter la conduite du projet ;</li> <li>- Exploiter à fond le potentiel des groupements en responsabiliser les représentants des groupements participant à la mise en œuvre du programme à partager les expériences faites et tenir informée la population ;</li> <li>- Redynamisation du CVD ou renouvellement du CVD.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne compréhension de la démarche du Profadel/OIF ;</li> <li>- Bonne maîtrise du rôle du CVD/CDL ;</li> <li>- Forte dynamique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendence à voir la pérennisation uniquement du côté infrastructures ;</li> <li>- Comité de gestion de l'eau peu fonctionnel ;</li> <li>- Ralentissement des activités des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité de gestion de l'eau est peu fonctionnel, car le débit des kiosques à eau est très faible, et l'analphabétisme de l'un des deux membres ralentit quelque peu l'évolution normale des activités ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un plaidoyer auprès des autorités nationales pour la révision du débit de l'eau dans le milieu, afin que les kiosques bénéficient d'un bon volume d'eau pour satisfaire les besoins</li> </ul>

<p>Katanga</p>	<p>associative ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de comités de gestion des projets fonctionnels ;</li> <li>- Une certaine représentativité des groupements dans les comités de gestion de projets ;</li> <li>- Une bonne compréhension et motivation des membres du comité de gestion des crédits.</li> </ul>	<p>comités de gestion de l'eau et du comité de gestion des latrines ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quasi disparition du comité de suivi/contrôle du CVD et de gestion des projets ;</li> <li>- La difficulté d'associer les jeunes, qui soulève la question de la relève du CVD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce ralentissement est dû selon le cas de chaque comité, au décès du président du comité de gestion des crédits (qui est également membre du CVD), et l'abandon du président du comité de gestion de l'eau et d'un membre du comité en charge des latrines ;</li> <li>- La délinquance des jeunes de la communauté et la quête effrénée du profit personnel n'encourage pas à les associer.</li> </ul>	<p>en eau, et que le comité puisse reprendre ses travaux ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplacer les membres absents des comités de membres instruits et avertis améliorerait le fonctionnement de ceux-ci ;</li> <li>- Cibler un certain nombre de jeunes, les sensibiliser et les suivre au besoin les motiver par des aides afin de les intéresser à la gestion de la communauté et assurer une relève au CVD actuel à la fin de son mandat.</li> </ul>
----------------	--	---	--	---

Auteur : Irma S. M. KEMAVO (2014)

**Annexe 3: Défis communs aux trois communautés**

Défis communs	Impacts	Commentaires	Approches de solutions/ Recommandations à l'endroit des CVD/CLD	Recommandations à l'endroit de CONGAT/ICB et de l'unité de gestion du Profadel/OIF
La redynamisation et le soutien aux interventions du CVD/CLD, ainsi que l'implication des différentes couches de la communauté	Gestion participative et instauration d'une bonne dynamique de gestion. Leadership communautaire dans la réalisation des actions de développement  Forte mobilisation de la population dans l'initiation, la conduite et la gestion des actions	Ce défi a plus rapport avec les CVD/CLD de Kovié et d'Agou Nyogbo-Agbétiko où le problème est plus poignant, alors qu'au sein du CVD de Katanga, on remarque l'existence d'une bonne dynamique de gestion, cependant atténué par la non-participation des jeunes.	-Porter régulièrement les difficultés à l'attention de CONGAT/ICB et de l'unité de gestion du Profadel/OIF ;  -Associer toutes les couches de la communauté pour instaurer une meilleure relation de confiance entre les différents acteurs.	-Agir sur les insuffisances des CVD/CLD, renforcer leur leadership et leurs capacités de gestion ;  -Encourager l'implication des femmes et des jeunes ainsi que des groupements dans la mise en œuvre des actions de développement.
La nomination et l'intronisation d'un Chef Canton pour le canton dans lequel se situe la communauté	Existence d'un leader dans la communauté pour servir de conciliateur et de couloir de transmission pour les diverses actions menées.	Le défi se rapporte trois aux communautés.	Faire des plaidoyers auprès des autorités nationales compétentes pour régler la situation.	Appuyer les plaidoiries des communautés afin de favoriser le règlement de la situation.
La restitution des actions suivant une périodicité bien définie.	L'instauration d'un climat de confiance, la mobilisation de la population pour les actions de développement.	Ce défi reste à relever dans toutes les communautés dont nous jugeons les membres pas assez informés des actions qui s'y mènent.	Organiser des séances de restitution publique et de reddition des comptes suivant une certaine périodicité.	Appuyer et accompagner ces différentes séances pour leur donner plus de crédibilité.

**Auteur :** Irma S. M. KEMAVO (2014)

**Annexe 4: Défi spécifique à chaque communauté**

Défis spécifiques	Impacts	Recommandations à l'endroit du CVD/CDL	Recommandations à l'endroit de CONGAT/ICB et de l'unité de gestion du Profadel/OIF
<i>AGOU NYOGBO-AGBETIKO</i>			
L'adhésion de toute la population aux actions de développement.	Accélération et meilleure mise en œuvre du processus de développement enclenché.	S'investir dans la sensibilisation de la population pour son engagement à la réussite des actions.	Accompagner la sensibilisation de la population.
<i>KOVIE</i>			
Atténuation des mésententes politiques et règlement des conflits entre le CVD/CDL, les comités et la population.	Harmonisation parfaite des interventions pour le développement de la communauté.	Gérer à chaque fois les différends, coordonner les efforts puis donner la primauté au développement de la communauté.	Appui-conseils et sensibilisation à l'endroit des acteurs des différents organes de gestion
<i>KATANGA</i>			
Sensibilisation et formation d'une relève pour le CVD/CDL.	Meilleure appropriation et aptitude des personnes concernées à poursuivre les œuvres du CVD/CDL.	Cibler un certain nombre de jeunes dans la communauté et les intéresser en les impliquant dans l'exécution de toute activité.	Faire un suivi plus prononcé sur l'évolution de ce défi.

**Auteur** : Irma S. M. KEMAVO (2014)

### **Annexe 5: Guide d'entretien**

➤ Spécialiste de programme du Profadel/OiF et son assistant

*Objectif* : Comprendre la démarche de planification du développement local expérimentée par le Profadel/OiF

*Questionnements abordés* : L'origine et intérêt du Profadel/OiF ; la genèse du choix des trois localités du Togo ; la nouvelle démarche de planification du développement local expérimentée par le programme ; le processus d'implémentation de cette démarche novatrice dans les trois localités au Togo ; le mécanisme d'appropriation et de pérennisation mis en place par le programme ; le regard d'appréciation porté sur l'appropriation de la démarche par les communautés et la possible pérennisation des résultats du programme.

➤ Directeur de la décentralisation

*Objectif* : Comprendre la décentralisation au Togo (Processus, textes de lois, etc...); l'intérêt de l'intervention du Profadel/OiF au Togo

*Questionnements abordés* : L'intérêt de l'intervention du Profadel/OiF pour le gouvernement togolais (En quoi le gouvernement a-t-il jugé important que le Profadel/OiF intervienne dans ces 3 localités ?) ; Critères de choix des 03 localités ; l'appréciation de cette intervention à l'étape actuelle de l'évolution du programme (d'autres attentes espérées, mais non prises en compte par le Profadel/OiF ?) ; questionnement sur la connaissance de la démarche du Profadel/OiF et appréciation de cette démarche de l'OIF + facteurs de succès et de risque dans les différentes localités d'intervention ; suggestions et propositions d'idées de projets, de conseils ou de méthodes pour maîtriser les facteurs de risques et valoriser voire maximiser les facteurs de succès ; capitalisation de l'expérience du Profadel/OiF par le Gouvernement dans le processus de décentralisation au Togo.

➤ Représentants de la communauté (CVD/CDL)

➤ Noms :

➤ Prénoms :

➤ Statut socio-professionnel :

➤ Place dans les organisations de conduite du développement dans la communauté :

➤ Laquelle :

*Objectif* : Comprendre l'intérêt de l'intervention du Profadel/OiF dans la communauté et analyser la satisfaction ou non des acteurs locaux à l'état actuel.

*Questionnements abordés* : Compréhension de la décentralisation et de ses implications ; appréciation de l'appui du Profadel/OiF dans le contexte de décentralisation ; compréhension de la démarche du Profadel/OiF et des implications (Comment est-ce que le programme a été installé dans votre village ?)

Compréhension du rôle du CVD dans la démarche mise en œuvre par le Profadel/OiF ; analyse de la capacité de la communauté à conduire d'elle-même un projet de développement du début à la fin (est-ce que selon vous les populations de cette communauté sont à même de réussir la conduite d'un projet de développement en suivant cette démarche ?) si oui, un exemple d'application de la démarche apprise avec le Profadel/OiF sur d'autres projets de développement déjà mettre en place ? (Quand, où, comment ? Ou s'il n'y a pas d'exemple, quels éléments permettent cette appréciation ?) Si non, quelle est la difficulté d'internalisation de la démarche ; Facteurs de succès et de risque dans la mise en œuvre de la démarche ; autres attentes souhaitées et non abordées par le Profadel/OiF

➤ CONGAT/ICB (coordonnateur et animateur)

*Objectif* : Comprendre le rôle joué par l'OR dans le processus de mise en œuvre de la démarche du Profadel/OiF

*Questionnements abordés* : Origine du partenariat avec le Profadel/OiF ; intervention du CONGAT/ICB dans le processus et intérêt ; difficultés dans la mise en œuvre des actions du programme ; appréciation de la démarche du programme ; appréciation de l'impact de la démarche sur le vécu communautaire au (jugez-vous les communautés aptes à dupliquer cette démarche dans la mise en œuvre d'autres projets ?) ; facteurs de risque et de succès de la mise en œuvre et de la pérennisation de la démarche dans chaque communauté ; enjeux et perspectives pour une meilleure application de la démarche dans l'exécution d'autres projets.

➤ Animateur local

*Objectif* : Analyser la maîtrise de son rôle dans la mise en œuvre et la pérennisation de la démarche du programme

*Questionnements abordés* : rôle de l'animateur local dans le dispositif de mise en œuvre du Profadel/OiF, et du développement de la localité ; connaissance de la démarche du Profadel/OiF ; appréciation de l'appropriation et de la compréhension de cette démarche par les populations à la base ; importance de l'implémentation de cette démarche et perspectives pour réussir son appropriation pour sa mise en œuvre sur d'autres projets de développement.

➤ Résidents de la communauté (OCB, Corps de métiers...)

Noms :

Prénoms :

Statut socio-professionnel :

Place dans les organisations de conduite du développement dans la communauté :

Laquelle :

*Objectif* : apprécier la compréhension et la maîtrise du contenu de la démarche expérimentée par le Profadel/OiF par la population.

*Questionnements abordés* :

**Généralités**

Êtes-vous au courant de l'existence d'un programme de l'OiF nommé Profadel/OiF dans votre communauté ?

Pour vous, qu'est-ce que le Profadel/OiF ?

Comment est-ce que le programme a été installé dans votre village ?

Quelles sont les actions menées par le Profadel/OiF (ses grandes interventions pour le compte de votre communauté)?

**Volet Planification du développement local**

Compréhension de la notion de planification et développement local et maîtrise du processus de planification dans le village: (la planification du développement local ? Déroulement du processus de PDL dans votre village ?)

Organe chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre du PDL : (Existence de l'organe ? Nommer. Rôle de cet organe ? Appréciation des actions de l'organe ?

L'organe dispose-t-il des capacités et des compétences requises pour la mise en œuvre et le suivi du PDL ?

**Volet Soutien aux initiatives locales de développement : Projets**

Processus d'identification : Comment le projet a-t-il été identifié et pourquoi ces projets plutôt que d'autres?

Processus de mise en œuvre : Comment le projet a-t-il été mis en œuvre ? Quelles sont les grandes activités et le niveau de participation des populations ? Processus du choix du lieu d'implantation et motifs justifiant ce choix (Est-ce que l'ouvrage est facilement accessible facilement accessible à toute la population ?)

Processus de gestion : Comment se présente le dispositif de gestion du projet mis en œuvre? (acteurs-activités-niveau de participation) ; L'organe de gestion de la communauté peut-il assurer la viabilité financière et technique des projets mis en œuvre dans la communauté ?

Processus de suivi : Comment est organisé le suivi des différents projets au niveau des communautés ? (activités-niveau de participation)

**Volet Renforcement des capacités : formations et appui**

Sur le volet renforcement de capacités, pouvez-vous nous dire les actions menées par le Profadel/OiF au sein de la communauté ?

Comment les choses se sont-elles déroulées (Choix des participants, durée de la formation, thèmes des formations et leur choix, déroulement des formations ; éléments essentiels à retenir des formations, compte rendu des formations reçues à la population...)

Les formations reçues servent-elles (sont-elles mises en pratique) dans la gestion communautaire de la localité ? (Application des formations reçues, difficultés...). Si Oui, comment ? À travers quoi ces formations sont-elles appliquées ?

Besoins en formation futur ou points désirés et non abordés par les formations du Programme jugés pertinents pour renforcer les capacités des acteurs locaux à conduire leur propre développement.

**Analyse de l'aspect participatif de la démarche du Profadel/OiF :**

Que retenir du Profadel/OiF et de sa démarche apprise avec lui ?

Les projets n'étant pas tirés de nulle part, quelle est la leçon que vous tirez de ce fait ?

Comment vous comporteriez-vous si un PTF décide d'implanter un projet quelconque dans la communauté ?

Quelles sont les actions de l'OIF pour favoriser la durabilité des projets ?

La démarche du Profadel/OiF est-elle selon vous adaptable à toute situation de mise en œuvre d'un projet de développement ?

Êtes-vous à même de gérer durablement les projets ? (Sur quelle base appréciez-vous cela ?)

**Annexe 6 : Chronogramme des activités de stage**

ACTIVITÉS		CHRONOGRAMME (semaine)										Observations
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>1</b>	<b>Phase préparatoire</b>											
1.1	Prise de connaissance de la documentation de base sur le Profadel/OIF											Cette première phase du stage sera effectuée sous la supervision du tuteur de stage. Outre la documentation, il est prévu des échanges ponctuels avec l'équipe de gestion du Programme du BRAO.
1.2	Amélioration du protocole de recherche											
1.3	Préparatifs du départ dans les trois localités d'étude											
<b>2</b>	<b>Phase de la visite du terrain</b>											
2.1	Visite de la communauté de KATANGA											
2.1.1	Appui au CVD/CLD, l'animateur local, l'organisme relai et les comités spécialisés dans la mise en œuvre du Programme											Les activités se réaliseront avec l'aide des animateurs professionnels déployés dans les communautés par l'OR.
2.1.2	Consultation de la population et des différents acteurs sur l'appropriation de la démarche du Profadel/OIF ainsi que la pérennisation de ses extrants											
2.2	Visite de la communauté d'AGOU											À la fin de la période passée dans chaque communauté rurale, nous ferons un retour au siège de l'OIF-BRAO pour présenter nos recherches et les harmoniser avec les connaissances et expériences de l'équipe de gestion du programme.
2.2.1	Appui au CVD/CLD, l'animateur local, l'organisme relai et les comités spécialisés dans la mise en œuvre du Programme											
2.2.2	Consultation de la population et des différents acteurs sur l'appropriation de la démarche du Profadel/OIF ainsi que la pérennisation de ses extrants											
2.3	Visite de la communauté de KOVIE											
2.3.1	Appui au CVD/CLD, l'animateur local, l'organisme relai et les comités spécialisés dans la mise en œuvre du Programme											
2.3.2	Consultation de la population et des différents acteurs sur l'appropriation de la démarche du Profadel/OIF ainsi que la pérennisation de ses extrants											
<b>3</b>	<b>Finalisation et validation des travaux de recherche</b>											
3.1	Validation du draft											L'évaluation est une appréciation globale de la conduite de l'étudiante, son assiduité et sa capacité à réagir face aux situations.
3.2	Collecte des dernières informations											
3.3	Évaluation											

**Annexe 7: Photos prises lors du passage dans les communautés**



**Photo 1 :** Réservoir d'AEV dans le village d'ANA



**Photo 2 :** Mobilisation populaire à Katanga



**Photo 3 :** Entretien stagiaire avec un groupement féminin (Kovié)



**Photo 4 :** Entretien stagiaire avec une coopérative de corps de métiers à Agou