



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Projet de développement communautaire en Haïti : Méthodologie d'analyse des besoins locaux

présenté par

Nolex FONTIL

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

Département Administration-Gestion

Spécialité Management de Projet

le 26 mars 2009

Devant le jury composé de :

Danièle BORDELEAU Président

Directrice du Département Administration-Gestion

Benoît DURET Examineur

Fondateur de l'Institut Mydiane, Vacour, France

Alain DELAGE Examineur

Directeur de la Filière Francophone de Gestion et
Commerce International, Université Ain Shams, Le Caire,
Egypte

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je voudrais adresser mes sincères remerciements à l'endroit :

- de l'université Senghor par le biais du Recteur, Monsieur Fernand TEXIER, qui m'a accordé la bourse d'études qui m'a permis de réaliser cette longue formation en Management de projet ;
- du Professeur Gilles BERGERON de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et Professeur associé de l'université Senghor pour ses corrections et ses précieux conseils dans la réalisation de ce mémoire ;
- de Madame Danièle BORDELEAU, Directrice du département Administration-Gestion, pour ses corrections, ses directives qui m'ont été très utiles ;
- de Madame Sophie TREINEN, ma directrice de stage de mise en situation professionnelle à la FAO, pour son grand soutien pendant toute la période du stage ;
- de l'ancien directeur du département, Monsieur Yves LANGEVIN, pour son grand appui dans le choix et la formulation du sujet, son soutien à la réalisation du mémoire.

Je dois également un grand remerciement à tous les membres du personnel de l'université en général qui m'ont été d'une manière ou d'une autre d'un grand soutien durant ce long séjour en Egypte.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

L'Eternel Dieu, pour son grand amour et sa grâce ;

Mes chers parents Monsieur et Madame Calixte FONTIL, mes grands amours ;

Mon neveu Woodson ALBERT que j'aime tant ;

Le grand Amour de ma vie Irviline PIERRE ;

Kerline MONTPEROUSSE, une amie sincère et une grande personnalité ;

Ma famille entière qui a vécu difficilement mon absence.

Enfin, tous mes camarades de promotion qui, comme moi, ont bel et bien vécu avec courage et détermination des moments difficiles loin de leur terre natale.

LISTE DES SIGLES

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International.
ASEC	: Assemblée de la Section Communale.
ASEG	: Analyse Socio-économique selon le Genre.
BM	: Banque Mondiale.
BRH	: Banque de la République d'Haïti.
CASEC	: Conseil d'Administration de la Section Communale.
CEPALC	: Commission Economique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes.
CIA	: Central Intelligence Agency
DANIDA	: Agence Danoise pour le Développement International.
EMMUS	: Enquête sur la Mortalité, la Morbidité et l'Utilisation des Services.
FAES	: Fonds d'Assistance Economique et Sociale.
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture.
FMI	: Fonds Monétaire International.
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats.
GCP	: Gestion du Cycle de Projet.
GR	: Gestion des Résultats.
GTZ	: Coopération Technique Allemande pour le Développement.
IDH	: Indice de Développement Humain.
IHSI	: Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique.
IOV	: Indicateur Objectivement Vérifiable.
MARP	: Méthode Accélérée de Recherche Participative.
MCL	: Méthode du Cadre Logique.
NORAD	: Agence Norvégienne de Développement et de Coopération.
NTIC	: Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication.
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique.
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement.
ONG	: Organisation Non-Gouvernementale.
ONGI	: Organisation Non-Gouvernementale Internationale.

ONU	: Organisation des Nations Unies.
PIB/ha	: Produit Intérieur Brut par habitant.
PIPO	: Planification des Interventions par Objectifs.
PMI	: Project Management Institut.
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement.
PVD	: Pays en Voie de Développement.
UE	: Union Européenne.
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
URSS	: Union des Républiques Socialistes et Soviétiques.
USA	: Etats-Unis d'Amérique.
USAID	: Agence des Etats-Unis pour le Développement International.
ZOPP	: Planification des Projets par Objectifs.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	viii
Liste des figures	viii
Liste des tableaux	viii
RESUME	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DU SOUS DEVELOPPEMENT HAÏTIEN.....	4
1.1 Quelques mots sur le contexte mondial du développement	4
1.2 Contexte général d’Haïti	5
1.3 La problématique de la pauvreté d’Haïti.....	6
1.3.1 Historique de la pauvreté haïtienne.....	6
1.3.2 Les implications socio-économiques.....	6
1.4 Les projets communautaires dans la lutte contre la pauvreté en Haïti	10
1.4.1 Le contexte, les acteurs et leurs rôles.....	10
1.4.2 Incidences et les contraintes principales identifiées.....	10
1.4.3 La question de recherche.....	13
1.5 Importance du sujet dans le contexte d’Haïti.....	13
1.6 Objectifs	15
1.6.1 Objectif global	15
1.6.2 Objectif spécifique.....	15
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE	16
2.1 Développement.....	16
2.1.1 Définition et origine	16
2.1.2 Evolution du concept.....	17
2.2 Projet de développement communautaire	19
2.2.1 Définition d’un projet	19
2.2.2 Définition du projet de développement communautaire	19
2.2.3 Gestion du cycle de Projet	20
2.3 Gestion des projets de développement communautaires	20
2.3.1 Les projets communautaires dans le contexte actuel.....	20
2.3.2 Cadre financier et organisationnel.....	21
2.3.3 Les principaux enjeux principaux	22
2.4 Analyse des besoins locaux.....	23

2.4.1	Approche conceptuelle.....	23
2.4.2	Fondement de l'analyse des besoins locaux d'une communauté	24
2.4.3	Les approches.....	25
2.5	Les méthodes d'analyse des besoins	26
2.5.1	Méthode active de recherche participative (MARP)	26
2.5.2	Méthode du cadre logique.....	29
2.5.3	Gestion axée sur les résultats	31
2.5.4	Planification des interventions par objectifs.....	33
2.5.5	Analyse socioéconomique selon le genre	34
2.5.6	Analyses comparatives et critiques des méthodes présentées	35
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE DU TRAVAIL		38
3.1	Documentation	38
3.1.1	La catégorie de documentation théorique et universitaire	38
3.1.2	La catégorie de documentation pratique ou de terrain	38
3.2	Enquête	39
3.2.1	Buts de l'enquête et administration du formulaire	39
3.2.2	Critères de choix des enquêtés	39
3.2.3	Traitement des informations.....	39
3.3	Entretiens.....	40
3.4	Expérience du stage à l'agence des Nations unies FAO	40
3.4.1	Résumé du contexte et du contenu du stage	40
3.4.2	Apport du stage à la réalisation du mémoire	41
3.5	Contraintes de l'étude.....	42
CHAPITRE IV : ANALYSE DES BESOINS LOCAUX : PROPOSITIONS POUR HAÏTI.....		43
4.1	Synthèse des résultats de l'enquête de terrain	43
4.1.1	Présentation des Résultats	43
4.1.2	Interprétation des résultats et conclusions	44
4.2	Le territoire, base du développement local.....	45
4.3	Proposition d'une méthodologie d'analyse des besoins locaux	48
4.3.1	Quelle approche méthodologique ?	49
4.3.2	Le processus d'analyse des besoins.....	50
4.3.3	Format de présentation du cahier de charges local	58
4.4	Apports de cette proposition à la politique nationale de développement.....	61
4.4.1	Un outil d'aide à la décision pour une bonne politique nationale	61
4.4.2	Ses limites.....	61

CONCLUSION.....	62
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64
ANNEXES	67
Annexe 1 : cycle de projet de la FAO.....	67
Annexe 2 : cycle de projet de l'UE	67
Annexe 3 : analyse des problèmes et des stratégies	68
Annexe 4 : formulaire d'enquête	69
Annexe 5 : fiche des résultats de l'enquête	71

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Liste des figures

Figure 1	Haïti dans les Caraïbes.....	5
Figure 2	PIB/ha d'Haïti en comparaison avec la République Dominicaine	8
Figure 3	Cycle de vie du projet.....	20
Figure 4	Schéma de conformation des acteurs de développement.....	22
Figure 5	Pyramide des besoins de l'Homme selon Abraham Maslow	24
Figure 6	La chaîne des résultats de la GAR	32
Figure 7	Découpage territorial et relation de pouvoir en Haïti.....	46
Figure 8	Les diverses sources potentielles d'idées susceptibles de conduire à un projet en Haïti.....	49
Figure 9	Schéma du processus d'analyse des besoins locaux.....	50
Figure 10	Page de couverture type d'un cahier de charges locales	58

Liste des tableaux

Tableau 1	Quelques indicateurs socio-économiques sur Haïti.....	9
Tableau 2	Présentation des principaux outils de la MARP	28
Tableau 3	Les phases de l'approche du cadre logique	30
Tableau 4	Structure du cadre logique.....	31
Tableau 5	Cadre de mesure du rendement.....	32
Tableau 6	Etapes de déroulement de la PIPO	33
Tableau 7	Les étapes d'analyse et les principaux outils de l'ASEG	35
Tableau 8	Justificatifs de l'importance et des impacts moyens ou plutôt faibles des projets communautaires.....	43
Tableau 9	Matrice de l'analyse des besoins communautaires	56
Tableau 10	Table type de présentation des priorités locales.....	60
Tableau 11	Table type des participants.....	60

RESUME

Les projets de développement communautaires sont, pour Haïti comme tous les autres pays frappés par le mal du sous-développement, un moyen judicieux de lutter contre la pauvreté et la faim selon les termes des Objectifs du millénaire pour le développement de 2000-2015. Ils sont une composante de la nouvelle approche du développement, le développement local, qui vise à faire participer les citoyens des collectivités au développement national et d'en partager les résultats directs. Ces projets s'orientent vers une catégorie spécifique de la population qui a toujours été négligée et exploitée à cause de leur situation socio-économique marginale, de leurs moyens économiques précaires et de leur faible pouvoir revendicatif ; ces personnes n'ont jamais pu prendre part aux décisions concernant leur propre destinée. Après environ deux décennies d'interventions pour une meilleure condition de vie des communautés en difficulté, projeteurs, spécialistes du développement, responsables politiques réalisent que les impacts de ces interventions sont plutôt faibles sur la réduction de la pauvreté dans le contexte socio-économique haïtien. Certains estiment que les activités conduites ont un trop grand écart par rapport aux vraies attentes des communautés cibles. D'autres, par contre, pensent que l'objectif des projets communautaires reste noble, mais, la prise en charge post-projet par les bénéficiaires qui n'est pas efficace. Sur le terrain, la question se pose sur la démarche du choix des interventions, en particulier, l'efficacité des processus suivis et des outils utilisés. Considérant l'importance de ces types de projets, en tant qu'alternatives aux couches sociales infortunées pour se rattraper dans le courant actuel du développement local et surtout pour répondre à leurs besoins fondamentaux, nous nous sommes intéressés à l'étude du problème sous le thème « *Projet de développement communautaire en Haïti : méthodologie d'analyse des besoins locaux* ».

L'objectif poursuivi est de proposer une approche méthodologique assortie d'une boîte à outils pour une analyse plus efficiente des besoins des communautés locales en vue de définir efficacement les priorités de développement.

Pour réaliser cette étude, des enquêtes ont été menées sur le terrain et des interviews réalisés avec des spécialistes du domaine du développement. En outre, une analyse critique des principales méthodes et outils courants utilisés dans le choix des projets communautaires en Haïti a été effectuée.

Cette étude nous a permis de cerner le point de vue des acteurs importants sur la situation actuelle des projets communautaires, de mettre en évidence les contraintes qui caractérisent leur fonctionnement et de relever des éléments de réponses aux faiblesses des résultats obtenus après des interventions sur plus de vingt ans. Fort des résultats de cette étude, nous avons trouvé nécessaire, en guise de recommandation, de proposer d'une approche méthodologique d'analyse des besoins locaux dans le cadre des projets communautaires. Quelles sont la particularité, l'importance, la limite de cette dite approche ? C'est quoi sa finalité ? Ce sont autant de questions qui nous ont guidé dans l'élaboration de la proposition méthodologique présentée à la fin du présent travail.

Mots-clefs : Développement local, projet communautaire, participation, communauté locale, besoins locaux.

ABSTRACT

Community development projects in Haiti as in all the other countries are hit by the danger of under-development, and they are considered as an appropriate way to fight against poverty and hunger according to the terms of the Millennium development goals of 2000-2015. They are a component of the new approach of the development, the local development, which gives the people of the local communities the opportunity to take part in the national development and to share its direct benefits. These projects are directed towards a specific category of the population which always was neglected because of their marginal socio-economic situation, the weakness of their economic means and their low capacity to claim. These people never could take part in the decisions concerning their own destiny. After approximately two decades of activities for a better living condition of the communities in difficulty, project managers, specialists of development, political officials realize that the impacts of these interventions are rather weak on the reduction of poverty in the haïtian socio-economic context. Some people estimate that the led activities have too a wide variation compared to true waiting of the target communities. Others, on the contrary, think that the objective of the community projects is good and correct; but, the people can't take charge of the activities at the end of the project. On the field, the question arises on the process to choice the projects, in particular, the effectiveness of the followed processes and the tools used. Considering the importance of these types of projects, as alternatives to the unfortunate social communities to catch up the current of local development and especially to provide for their fundamental needs, we were interested in a study of the problem under the topic « Community project of development in Haiti: methodology for analysis of the local needs ».

The aim of this research is to propose a methodological approach supplied with a toolbox for a more efficient analysis of the needs for the local communities in order to define the priorities of development effectively.

To enrich this study, investigations in the field and interviews with specialists were conducted. And moreover, a critical analysis has been done on the principal methods and current tools used to choice community projects in Haiti.

This study enabled us to carry out point of view of important actors on the current situation of the community projects, to highlight the constraints which characterize their performance and to raise of the brief replies to the weaknesses of the results obtained afterwards more than twenty years of interventions. In view of results of this study, we found necessary, instead of recommendation, to propose an approach methodological to analyse of local needs concerning the community projects. What are the characteristic, the importance, the limit of the approach proposed? What is its finality? These are questions that have guided us in the development of the methodological proposal presented at the end of this work.

Key-words : Local development, community project, participation, local community, local needs.

INTRODUCTION

Les projets de développement communautaires sont des opportunités nouvelles créées dans le but de répondre à des besoins fondamentaux, spécifiques et vitaux des populations socio-économiquement les plus démunies. Ils apportent aux communautés cibles des moyens techniques et financiers pour promouvoir leur émancipation économique et sociale. D'une manière générale, ils constituent sans conteste un moyen mis au profit des groupes sociaux en difficulté pour se rattraper et participer au développement local, nouvelle approche du développement en vogue depuis les années 70.

En Haïti, ces types de projets sont d'une contribution importante dans la lutte contre la pauvreté. Depuis la fin des années 80, marquée par la chute précipitée par un vaste mouvement politique, populaire et dévastateur du régime des Duvalier détenant les rênes du pouvoir pendant environ trois décennies (1957-1986), des centaines d'ONG et ONGI œuvrent à combler les disparités socio-économiques dans un pays que le régime dictatorial a abandonné dans un état de délabrement.

L'Etat voulant être plus interventionniste dans cette campagne pour la réduction de la pauvreté a créé en 1990 une nouvelle institution, le Fond d'Assistance Economique et Social (FAES), pour accompagner les communautés en difficulté par le financement de petits projets de développement locaux. Ainsi un nombre très important d'activités de ce genre ont été menées pendant les 20 dernières années soit par ces ONG et ONGI sur le terrain, soit par les institutions de l'Etat.

Pourtant, les opinions tant du côté de la population que du côté des acteurs eux-mêmes sont partagées sur les résultats ; les constats sur le terrain et les statistiques montrent que les conditions de vie se sont plutôt détériorées. Une telle situation suscite de nombreuses interrogations sur l'efficacité des projets de développement communautaires en dépit de l'importance de ces derniers aux yeux des bénéficiaires. Certains critiques vont jusqu'à questionner la manière dont ces projets ont été identifiés et estiment que beaucoup d'entr'eux n'ont suivi aucune méthode. Pour d'autres, l'absence d'une réelle implication locale serait à la base de l'insuccès constaté de ces projets. En combinant déjà ces points de vue, il y a lieu d'interroger aussi les approches et les méthodes utilisées pour choisir ces projets. A travers le thème « Projet de développement communautaire en Haïti : Méthodologie d'analyse des besoins locaux », nous nous sommes proposé de trouver le bien fondé de ces préoccupations.

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'essentiel des critiques se porte sur la qualité des initiatives de développement communautaires ; c'est-à-dire, la faiblesse des impacts constatée aujourd'hui. Bon nombre de projets mis en œuvre appelés à perdurer cessent de fonctionner ou tout simplement sont abandonnés dès qu'il n'y a plus d'apport financier externe. Dans d'autres cas, différentes infrastructures communautaires construites n'ont jamais été exploitées, donc n'ont jamais rempli la mission qui a motivé leur construction. Les investissements dans ce sens constituent un gaspillage et auraient été plus utiles s'ils avaient pu valablement profiter aux bénéficiaires.

L'une des hypothèses possibles serait que ces activités ne vont pas dans le sens des besoins effectifs des communautés bénéficiaires. Ainsi, ces initiatives ne sont que des sources financières de brève échéance pour les bénéficiaires pour qui les résultats sont de moindre importance. Ainsi, faudra-t-il que

ces projets, pour pouvoir contribuer au développement, s'alignent sur les problèmes locaux que seules les communautés maîtrisent vraiment pour les avoir vécus au quotidien. Face à cet état de fait, il nous revient de poser cette interrogation :

« Une meilleure lecture de la situation de ces communautés et le choix participatif des alternatives ne pourront-ils pas contribuer à améliorer la durabilité et les impacts des projets de développement communautaires ? »

Cette question représente l'axe principal de la réflexion de notre travail. Pour y répondre, nous avons adopté une démarche méthodologique qui repose sur plusieurs points :

- Une recherche bibliographique portant sur des ouvrages théoriques sur le développement, des rapports de gestion de projet ainsi qu'une exploration de diverses bases de données statistiques haïtiennes et internationales (IHSI, BRH, FAO, NU, etc.) qui a été effectuée pour trouver des informations socio-économiques de base permettant de mieux décrire le contexte de l'étude et son évolution, étayer la problématique avec des faits concrets et élaborer, pour les besoins de l'étude, une bonne revue de littérature ;
- Une enquête dont la démarche est décrite dans le document a été réalisée sur le tas auprès des techniciens et cadres d'ONG et d'institutions publiques œuvrant dans le domaine du développement en Haïti. Elle nous a permis d'avoir l'appréciation faite par différents agents et responsables d'institutions privées et publiques sur les résultats des projets développement menés jusqu'ici dans le pays et de connaître également la perception et la maîtrise des techniques, des méthodes et des outils d'identification des priorités locales mises aux points par des spécialistes et institutions internationales telles PNUD, ACDI, EU, GTZ, etc. ;
- Des entretiens avec des spécialistes de l'organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ayant des expériences des terrains africains, ils ont été portés sur « les besoins locaux » et « participation » dans le cadre de l'amélioration de la qualité des projets de développements ;
- Des éléments d'information d'un stage de mise en situation professionnelle que nous avons réalisé à la FAO à Rome de mai à juillet 2008 sous le thème « bonnes pratiques agricoles et gestion des connaissances » ont été également utilisés dans la réflexion faite autour du sujet traité.

Toutes ces informations construites et analysées nous ont conduit à fixer et réaliser l'objectif spécifique suivant qui est :

« Proposer une approche méthodologique assortie d'une boîte à outils pour une analyse plus efficiente des besoins des communautés locales en vue de définir efficacement les priorités de développement ».

Le plan organisationnel de ce travail se construit comme suit :

- L'historique de la problématique du sous-développement en Haïti et le rôle, l'impact et les contraintes des projets de développement communautaires sur le terrain ;

- La revue de littérature en rapport avec le thème du travail présentant la situation, les enjeux actuels du développement et une analyse critique des approches suivies par les acteurs ainsi que les principaux outils utilisés dans la recherche des priorités en matière de développement au profit des communautés socio-économiquement faibles ;
- La méthodologie qui décrit l'approche et la méthode de collecte et de traitement des informations qui ont servi à l'élaboration du travail ;
- La proposition méthodologique d'analyse des besoins locaux en Haïti en conformité avec notre objectif spécifique ;
- Enfin, la conclusion du travail.

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE DU SOUS DEVELOPPEMENT HAÏTIEN

Haïti est l'un des pays les plus mal classés en termes de niveau de développement après deux siècles d'indépendance. Malgré tous les efforts tant nationaux qu'internationaux, le pays a du mal à se tirer de son sous-développement. Les interventions communautaires visant à subvenir aux besoins des plus basses couches socio-économiques n'apportent que des résultats bien au dessous de la satisfaction.

Dans ce premier chapitre de notre travail sur les projets communautaires en Haïti, nous essayons de contextualiser la problématique du sous-développement haïtien non de manière isolée mais en intégrant des éléments caractéristiques actuels de l'environnement socio-économique et politique mondial. Nous exposons ainsi quelques faits d'actualité sur le développement dans le monde, des causes potentielles du sous-développement en Haïti. Ensuite, nous présentons la situation des projets communautaires considérés par plus d'un comme une stratégie efficace de lutte contre la pauvreté ; c'est-à-dire, ses impacts, ses faiblesses, ses forces et ses contraintes. Et, enfin, sont présentés la question de recherche qui nous préoccupe, l'importance de ce travail pour le pays et les objectifs qui y sont poursuivis.

1.1 Quelques mots sur le contexte mondial du développement

De la fin de la seconde guerre mondiale (1945) à aujourd'hui, l'ordre économique mondial a fait de grands progrès grâce au développement qu'ont connu de nombreux pays notamment de l'Europe et de l'Asie suite à l'industrialisation. En effet, de 1950 à 1998, le produit intérieur brut (PIB) mondial a été multiplié par six (OCDE, 2001)¹. La mondialisation et les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sont venues débusquer les contraintes politico-commerciales et physiques par la transformation de notre planète en une communauté ; le « *Global village* », avec une plus grande liberté de circulation (personnes, services, biens, capitaux, ...), des moyens très efficaces d'exploration et d'exploitation de tous les types de ressources où qu'elles puissent se trouver, permettant ainsi aux peuples de s'affirmer et d'améliorer leurs conditions d'existence.

Malgré tous ces progrès économiques et technologiques, la problématique de la pauvreté demeure critique pour une grande partie de la population mondiale. Selon la Banque mondiale citée par l'ONU lors de la réunion de haut niveau sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) tenue en septembre 2008 à New York, 1.4 milliards de personnes dans le monde en développement vivaient dans l'extrême pauvreté en 2005. Depuis la signature, en l'an 2000, de la déclaration sur les OMD constituant le cadre de référence mondiale pour les décideurs internationaux et nationaux et dont

¹ Les statistiques disponibles sur le site de l'OCDE [<http://www.theworldeconomy.org>] (page consultée le 13 novembre 2008) montrent que le PIB mondial a évolué de 5336.101 milliards en 1950 à 33725.635 milliards en 1998 de dollars internationaux de 1990. La croissance mondiale s'est donc accrue de plus de 6 fois en moins de 50 ans.

l'objectif numéro un (1) est « réduire l'extrême pauvreté et la faim d'ici 2015 », les avis sur l'amélioration du cadre de vie de la population sont mitigés. Le contexte mondial, devenant de plus en plus difficile à cause des crises alimentaire et financière de 2008-2009, contribue à augmenter le niveau d'insécurité alimentaire dans le monde et enfoncer davantage de gens dans la pauvreté ; 53 millions de personnes supplémentaires devraient être touchées par la pauvreté selon la BM². Ce qui permet de dire qu'aujourd'hui l'enjeu est de taille par rapport à l'atteinte des OMD qui semblent être de plus en plus utopiques. Aussi, demeure-t-il une évidence que la question du développement des pays pauvres reste toujours un défi, un but à atteindre.

1.2 Contexte général d'Haïti

L'île d'Haïti (Figure 1) s'étend sur une superficie de l'ordre de 78250 km². Elle est la deuxième plus importante des îles caraïbéennes de l'Amérique baignées par l'océan Atlantique. Elle se situe entre les latitudes nord 17° et 20° et les longitudes ouest 68° et 75°. La République d'Haïti, à l'ouest, partage cette île avec la République dominicaine, à l'est, qui s'étend sur environ deux tiers de la superficie totale. La République d'Haïti, quant à elle, possède une superficie de 27750 Km² dont 75 % de montagnes et 25 % de plaines. Elle a un climat semi-aride avec une pluviométrie moyenne annuelle de 1461 mm (FAO, 2000)³. Selon des projections de l'Institut haïtien de statistique et d'informatique (IHSI), la population haïtienne estimée à 9,29 millions habitants en 2005 devra atteindre les 10 millions d'ici l'année 2010.

Figure 1 Haïti dans les Caraïbes



Source : Microsoft © Encarta © 2006 [DVD]. © 1993-2005 Microsoft Corporation

² Source : Banque Mondiale, 2009, dans [<http://go.worldbank.org/KU5BUZ21BO>] (page consulté le 12 mars 2009).

³ Informations statistiques par pays de la base de données de l'Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), disponibles dans [<http://www.fao.org/nr/water/aquastat/countries/haïti/index.stm>] (page consultée le 26 janvier 2009)

Ancienne colonie française de 1625 à 1803, la République d'Haïti est le deuxième Etat de l'Amérique après les Etats-Unis à conquérir son indépendance proclamée le 1^{er} janvier 1804 en renversant le système colonial et esclavagiste établi par la France durant environ deux siècles. Bien que deux fois centenaire, la première République noire indépendante n'a pas pu encore se tirer du gouffre du sous-développement, elle se retrouve aujourd'hui enlisée dans une situation de crises socio-économiques et politiques ayant jalonné toute son histoire.

1.3 La problématique de la pauvreté d'Haïti

1.3.1 Historique de la pauvreté haïtienne

La nation haïtienne, depuis l'indépendance du pays en 1804 contestée au départ par les puissances coloniales de l'époque, est en proie à des crises politiques internes épisodiques qui secouent le pays avec des conséquences néfastes sur l'investissement privé et les programmes nationaux de développement, rendant ainsi le pays infertile à toute tentative de changement socio-économique. Le compromis entre anciens et nouveaux libres pour se libérer du joug de l'esclavage s'est vite dissipé dans les divergences économiques et politiques qui se sont manifestées dans le pays au lendemain même de l'indépendance.

La politique haïtienne est caractérisée par la division et des luttes intestines créant une dichotomie sociale pernicieuse (Noir/Mulâtre, Gens de la ville/Gens de la campagne, etc.) et alimente la haine et l'intolérance. Les bévues politiques ont déjà atteint plusieurs fois le summum comme les troubles sociopolitiques de 1985-1986 pour mettre un terme au régime des Duvalier au pouvoir pendant environ trois décennies (1957-1986). Elles ont par ailleurs entraîné des interventions militaires dans le pays en 1915 et 1994 par les USA, en 2004 par les forces de sécurité des Nations Unies après un chambardement politique et une recrudescence de la violence et de l'insécurité. En outre, nous ne pouvons pas ignorer le facteur de corruption décrié tant au niveau interne qu'externe et ses impacts sur l'économie tout en étant une entrave majeure au développement du pays ; ainsi, une bonne partie des ressources du pays ont été détournées par des régimes au pouvoir.

1.3.2 Les implications socio-économiques

Préoccupés au début par la sauvegarde de l'indépendance et pendant tout le cours de l'histoire par les conflits politiques, les responsables nationaux ont toujours relégué au second rang les aspects sociaux et économiques essentiels au devenir de la nation. Les conséquences économiques et sociales sont aujourd'hui catastrophiques. En effet, la majeure partie des populations vivant dans les zones reculées s'est retrouvée marginalisée.

Aux luttes politiques sont venues se greffer les agitations sociales provoquées par la pauvreté. A cause de ces instabilités, les activités économiques nationales se sont révélées très peu efficaces et la pauvreté ne fait que s'élargir avec des incidences sur toutes les couches de la population. La situation

s'est davantage détériorée à la fin des années 80. Cette période coïncide avec les grandes réformes institutionnelles en lien avec la modernisation prônée par le Fonds Monétaire international (FMI), la Banque Mondiale (BM) ; ce qui a conduit à une augmentation du taux de chômage dans le pays. Un autre événement marquant a également vu le jour à cette même époque, il s'agit de la libéralisation du marché haïtien. Cette dernière décision a eu l'effet particulier d'accélérer le déclin de la production nationale peu compétitive constituée dans sa plus grande partie par la production agricole, peu encadrée par les responsables étatiques. Nous voulons aussi souligner que le secteur agricole représente la principale source de revenus pour plus de 59 % de la population active du pays. Le rapport annuel de 2006 de la Banque de la République d'Haïti (BRH) montre que, depuis 1998, la production agricole a toujours représenté plus d'un quart (¼) du PIB.

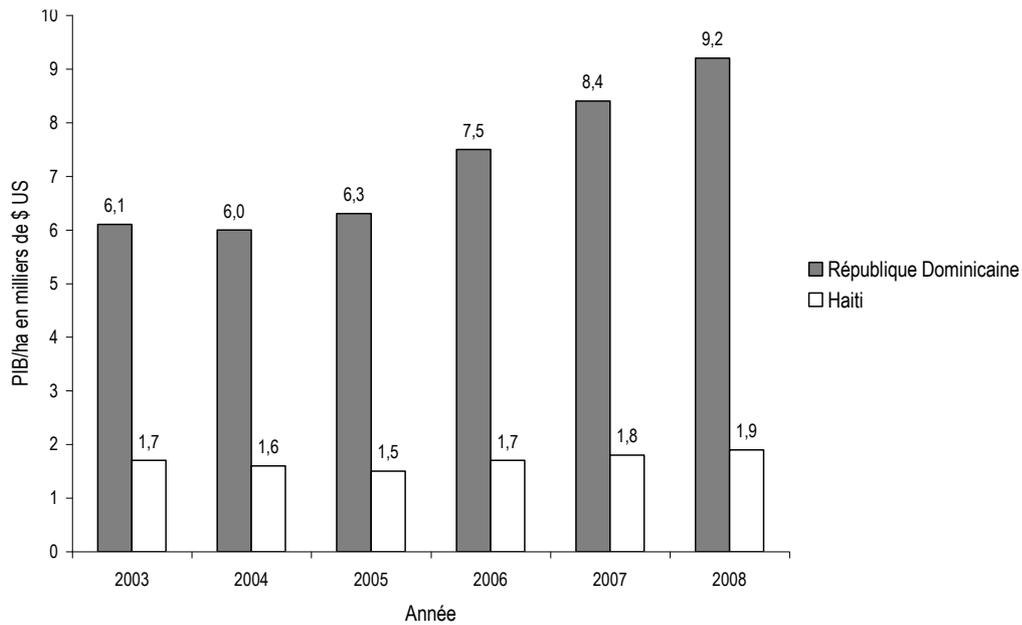
Dans son rapport d'étude sur la pauvreté en Haïti réalisée en 2005, Rémy Montas, consultant du projet « Stratégies non-conventionnelles pour le développement économique en Haïti » de la Commission Economique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), a relaté des déterminants de la grande pauvreté haïtienne dont nous présentons quelques uns qui ont, encore aujourd'hui, leur sens. Ce sont donc :

- Faiblesse du capital financier, pénurie monétaire, faiblesse chronique des revenus publics et taxation régressive ;
- Dégradation du capital physique (routes, ponts, ports, systèmes d'irrigation) ;
- Drainage des capitaux par paiement d'indemnité à colons et dette internationale ;
- Croissance démographique en présence des ressources naturelles limitées.

Accablée, une importante partie de la population tant des villes que des zones rurales a fait le choix de la migration. Aussi beaucoup de gens ont-ils laissé le pays pour se rendre dans d'autres pays notamment aux Antilles, aux USA, en République Dominicaine, au Canada, etc. L'exode rural massif enclenché particulièrement au début des années 90 a provoqué la pression de la bidonvilisation dans les proximités des villes principales. Ce résultat des processus cumulatifs d'instabilité politique et de mauvaise gouvernance a conduit à un tableau sombre de la situation actuelle d'Haïti. L'économie nationale souffre d'une évolution fébrile avec un taux de croissance du Pib assez faible, 2.30 % en 2006 (BRH, 2006 ; IHSI, 2007) et 3.2 % en 2007 (IHSI, 2007).

Le PIB/hab. d'Haïti se situe entre 1600 et 1900 \$ US (Figure 2, p.8), presque cinq fois inférieur à celui de la République Dominicaine ; avec plus de trois quarts (¾) de ses 8.5 millions d'habitants vivant en dessous du seuil de pauvreté de 2 dollars par jour. Le pays se retrouve ainsi être l'Etat le plus pauvre de l'Amérique. Donc, la pauvreté affecte la population tant dans les villes que dans les zones rurales. Particulièrement, dans les villes de peu d'importance où l'Etat est moins présent, la situation est plus grave. Egset et Sletten cités dans le document « *Carte de pauvreté d'Haïti, version 2004* » établi par les autorités nationales, estiment que 69 % des gens dans des villes en dehors de l'aire métropolitaine et 82 % dans les zones rurales vivent dans la pauvreté (moins de 2 \$ US/jour). Quant au chômage, il concerne plus de 32 % de la population des individus âgés entre 15 et 64 ans.

Figure 2 PIB/ha d’Haïti en comparaison avec la République Dominicaine⁴



Source : Réalisée à partir des données tirées de « Indexmundi » dans [<http://www.indexmundi.com/fr/haiti/>] (page consultée le 30 août 2008).

Outre la pauvreté économique, nous voulons signaler la pauvreté sociale laquelle englobe l'ensemble des carences des conditions sociales de base à savoir le manque d'accès à des services vitaux comme l'alimentation, la santé, l'éducation, l'alphabétisation, l'assainissement, etc. Selon les statistiques fournies dans l' « Enquête sur la mortalité, la morbidité et l'utilisation des services, EMMUS IV (2006) », 24 % des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition, 61 % des enfants de 6 à 59 mois ont une forme quelconque d'anémie. Du point de vue sanitaire, la tendance n'est pas différente, l'accès à l'eau potable demeure une préoccupation ; toujours d'après la même source précédente, seulement 55 % de la population consomment une eau provenant d'une source améliorée⁵, 50 % des ménages ne disposent pas de toilettes.

⁴ Les données utilisées pour construire le diagramme sont tirées de [<http://www.indexmundi.com/fr/haiti/>] (page consultée le 30 août 2008)

⁵ Source d'eau améliorée : robinets à domicile ou publique, puits ou forages protégés, eau de sources protégées, eau de pluie.

Tableau 1 Quelques indicateurs socio-économiques sur Haïti

Indicateurs	Valeurs, unités	Source des informations, année
Population totale,	9.29 millions d'habitants	IHSI, estimation pour l'année de 2005
Taux de la population en milieu urbain	43.2 %	IHSI, estimation pour l'année de 2005
Taux de la population en milieu rural	56.8 %	IHSI, estimation pour l'année de 2005
Taux de croissance de la population	2.493 %	CIA, estimation 2008
Taux d'alphabétisation (personne de dix (10) ans et plus)	61,0 %	IHSI, 2003
Taux de scolarisation dans le primaire	50 %	UNICEF, 2006
Taux de mortalité infantile	84 ‰	PNUD, 2007
Taux de mortalité maternelle	630 pour 100 000	EMMUS IV, 2006
Taux de prévalence du Vih/Sida dans la Population	3,8 %	UNICEF, 2005
Taux de la population ayant accès à un système d'assainissement amélioré	34 %	UNICEF, 2002
Incidence de pauvreté	76 %	EGSET, W. et P. SLETTEN, 2003
Espérance de vie à la naissance	60 ans	UNICEF, 2006
Taux de la population utilisant des sources d'eau potable améliorées	56 %	UNICEF, 2004
Taux de chômage (Population âgée de 15 à 64 ans)	32,62 %	IHSI
Rang dans le classement de l'Idh	146 ^e /	PNUD, 2007
Taux de croissance du Pib	3,2 %	IHSI, 2007
Pib per capita	739 \$ US	IHSI, 2007
Taux d'inflation	10 %	IHSI, 2007
Dette externe	1.41 milliards \$Us	BRH, 2006

Source : Réalisé à partir des diverses sources contenues dans la colonne « sources des informations, année »

1.4 Les projets communautaires dans la lutte contre la pauvreté en Haïti

1.4.1 *Le contexte, les acteurs et leurs rôles*

L'état de dégradation du cadre de vie dans le pays, notamment dans les quartiers populaires des grandes villes et des zones reculées le plus souvent à accès difficile en raison de l'enclavement de la plus grande majorité de ces milieux, a touché les consciences jusqu'au-delà des frontières. Ainsi, depuis plusieurs décennies, différents acteurs publics, parapublics et privés nationaux et internationaux interviennent dans la mise en œuvre de microprojets éparpillés un peu partout à travers le territoire national en vue d'aider différentes communautés des bidonvilles, des quartiers populaires et des milieux ruraux à améliorer leurs situations sociales et économiques.

Couramment désignés sous l'appellation de projets communautaires, ces activités menées directement par les communautés ou parfois conjointement avec un appui technique externe ou avec un partenaire financier aident les bénéficiaires à promouvoir leurs activités économiques et améliorer leur cadre de vie. En 1990, l'Etat haïtien, de son côté, a pris l'initiative de créer un organisme public, le Fonds d'assistance économique et sociale (FAES), avec la mission de venir en aide aux communautés défavorisées. Le FAES aide celles-ci à développer leur capital social et leur assure le financement des activités prioritaires identifiées par elles mêmes mais avec des appuis techniques. A côté de cet organe étatique, environ 413 Organisations non-gouvernementales (ONG)⁶ nationales, étrangères et internationales supportent des activités de développement par leurs apports financier ou technique. Elles interviennent majoritairement dans les domaines clefs : Agriculture et pêche, environnement, éducation, santé, artisanat, etc. Il nous est très difficile d'apporter des données exactes sur le nombre ni le budget des projets supportés par ces institutions ; car, elles interviennent à la fois dans des zones et des domaines différents. Certaines jouent également des rôles de plaidoyer ou de négociation auprès d'organisations caritatives dans les pays développés. En raison de la mauvaise gouvernance mise au compte de l'administration publique ainsi que les constantes crises sociopolitiques, une bonne partie de l'aide internationale transite à travers ces ONG pour atteindre les bénéficiaires ; d'où leur rôle important dans la lutte contre la pauvreté dans le pays.

1.4.2 *Incidences et les contraintes principales identifiées*

Selon les résultats de notre enquête d'opinion sur le terrain réalisée dans le cadre de ce travail (Annexe 5, p. 71), plus d'un reconnaît que les ONG offrent une contribution de proximité dans divers secteurs d'activités économiques, sociales et de protection de l'environnement. Elles contribuent de plus à l'éveil de la conscience des communautés défavorisées et reculées quant à leur responsabilité dans le

⁶ Selon un décompte fait à partir de la liste des ONG reconnues en Haïti. Cette liste est disponible sur le site Internet du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe [<http://www.mpce.gouv.ht/ongreconnues.pdf>], environ 413 ONG travaillant en Haïti seraient officiellement reconnues par l'Etat haïtien.

développement de leur propre zone et à l'amélioration de leur environnement. Globalement, les projets communautaires ont une incidence directe sur l'état de progression des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ; car, sont directement concernées ces couches de la population qui sont les principales cibles des OMD. En effet, en milieux urbains comme ruraux, les OMD réunissent les problématiques liées à la pauvreté, l'éducation, la santé, l'assainissement, etc. Les ONG qui interviennent en milieu rural encouragent la protection de l'environnement et fournissent leurs appuis financiers et techniques non négligeables à des groupements d'agriculteurs qui en profitent pour améliorer le fonctionnement de leurs exploitations.

Pourtant, comme dans beaucoup d'autres pays bénéficiaires de ces formes d'assistance, les résultats de ces interventions sont mitigés. Sur le terrain, les professionnels affirment que les impacts sont plutôt faibles (Résultats de notre enquête, Annexe 5, p. 71). Au regard de la situation actuelle, peu de choses ont effectivement changé en dépit de l'abondance des activités dites de développement menées jusqu'ici par les ONG et les institutions publiques intervenant depuis déjà plusieurs décennies sur le terrain. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque d'efficacité des actions entreprises par ces acteurs du développement, qui sont essentiellement l'absence de synergie entre les actions et l'absence d'ancrage social des actions.

Absence de synergie entre les actions

Les statistiques sur les ONG montrent que plusieurs centaines d'organisations de développement opèrent dans le pays et se croisent régulièrement sur le terrain. Selon les constats sur le terrain, nombreuses d'entr'elles exécutent leurs programmes indépendamment les unes des autres selon leurs approches dans une même aire géographique et parfois dans un même secteur ; ce qui entraîne de nombreux cas de duplication des projets. Très souvent, les approches et les méthodes se révèlent antagonistes et entraînent des effets pervers au sein des communautés. Selon les résultats de l'enquête menée dans le cadre de l'étude, les répondants ont décrit la situation en ces termes :

- Faute de coordination et de synergie dans les actions, témoignage des faiblesses institutionnelles ;
- Corruption, manque de crédibilité des promoteurs locaux, les dépenses administratives élevées, manque de suivi ;
- L'obstacle principal est l'absence de continuité dans les affaires de l'Etat. Les Conseils communaux (CM), les Conseils d'administration de section communale (CASEC), les Assemblées de section communale (ASEC) étant des élus locaux mettent le plus souvent les réalisations apportées par un projet à leur compte pour en faire un capital politique, ce qui représente de fait une autre contrainte au fonctionnement de ces types de projet.

Manque d'ancrage social des actions

Beaucoup de programmes exécutés ont été choisis sur des bases de la bonne volonté des ONG, de certaines influences politiques, sociales ou de contacts, sans une réelle prise en compte des réalités du terrain. En effet, la majorité de ces interventions sont conçues en dehors mêmes des réalités locales. Selon un cadre d'organisation de développement ayant répondu à notre enquête « *les bénéficiaires n'ont pas participé à la planification des projets. Les potentiels locaux sont souvent négligés dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des projets* ». L'approche participative préconisée dans la gestion des projets de développement depuis le début des années 80 n'est que récemment utilisée dans le contexte haïtien. La méthode accélérée de recherche participative (MARP) et le Diagnostic global rapide et participatif (DIGRAP) sont les principales méthodes fondées sur la dite approche utilisées par les professionnels. Cependant, le manque d'appropriation des principaux outils, et la non-adaptation de ces derniers aux réalités haïtiennes rendent leur utilisation difficile ; leur emploi constitue, dans bien des cas, un simple exercice répétitif suite à un séminaire de quelques jours (Résultats de notre enquête : Annexe 5, p. 71).

Dans ces conditions, la plupart de ces programmes ou projets ont connu des difficultés dans leur mise en œuvre. En référence aux expériences personnelles que nous avons eues sur le terrain, soit en tant que coordonnateur de projet, soit comme prestataire de service technique ou à travers d'autres occupations, nous voulons signaler que lors des rencontres d'acteurs impliqués ou de comités de pilotage, la population affiche une certaine opposition à l'exécution de certaines activités prévues jugées non conformes à leurs attentes. Selon un autre cas de figure, les bénéficiaires cherchent uniquement à profiter des avantages immédiats de ces projets comme par exemple vendre leurs forces de travail.

En outre, il y a lieu de souligner « *le flou dans la participation et la faiblesse des engagements de la plupart des acteurs locaux* ». Comme le confirment les résultats de notre enquête, ces acteurs, les directions des Ministères concernés par le projet, les autorités locales (Conseil municipal, Conseil d'administration de la section communale), les associations et les groupements locaux, sont généralement peu impliqués dans les actions en dépit du fait qu'ils constituent les piliers sur lesquels repose la durabilité post-projet des livrables acquis. Ainsi plusieurs centres de santé, écoles communautaires ont été édifiés sans être réellement utilisés aux fins sanitaire et éducative pour lesquelles ils ont été construits. De même, des infrastructures (canaux d'irrigation, routes, etc.), des structures de protection de sols, etc. ont été aménagées et ont eu des durées de service relativement très courtes ; ils n'ont pas pu produire les impacts souhaités du fait du manque d'un véritable ancrage social ; ce qui traduit manifestement la déficience de ces choix qui sont loin d'être les priorités des bénéficiaires. Entre temps, la situation se dégrade davantage et la pauvreté s'accélère.

1.4.3 La question de recherche

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons réaliser que la problématique de la gestion des projets communautaires, d'une part, s'articule fondamentalement autour de l'implication des acteurs de base et de l'ancrage social des actions, lesquels font défaut et d'autre part, elle se manifeste par une insuffisance des résultats tant à court terme pour les effets qu'à long terme pour les impacts. En outre, on enregistre une certaine confusion des ONG sur le terrain. Cette confusion se traduit par une duplication des actions sur un même territoire ; elles sont souvent conduites selon des approches d'exécution antagonistes.

En conclusion, nous pouvons dire que l'essentiel de la problématique se pose au tout début du processus de gestion des projets de développement communautaires, c'est-à-dire, à la phase d'identification. Ainsi, n'étant pas rigoureusement maîtrisée, les manquements à cette phase du projet se répercutent-ils à toutes les autres étapes de son cycle de vie en agissant négativement sur les critères de qualité du projet tels : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts, etc.

Nous pouvons nous poser la question suivante : une meilleure lecture de la situation de ces communautés et le choix participatif des alternatives ne pourront-ils pas contribuer à améliorer la durabilité et les impacts des projets de développement communautaires ? Par rapport à cette préoccupation, une analyse efficiente et efficace de la situation au sein des communautés pourrait permettre de pallier ces inconvénients, nonobstant, elle doit être faite de manière concertée avec tous les acteurs concernés directs ou indirects. Alors, faudra-t-il bien que des outils efficaces se trouvent disponibles pour pouvoir concrétiser une telle démarche. Ainsi sommes-nous amené à choisir le thème suivant pour notre mémoire : « *Projet de développement communautaire en Haïti : Méthodologie d'analyse des besoins locaux* ».

1.5 Importance du sujet dans le contexte d'Haïti

Nous voulons signaler au départ que, depuis déjà plus d'une quinzaine d'années, toute une mobilisation pour le développement d'Haïti est orientée vers le développement local. Les autorités nationales, dans le cadre d'un renforcement de ce processus de développement local, ont pris tout une série de mesures d'accompagnement de proximité des communautés dont la création en 1990 du Fond d'assistance économique et sociale (FAES) décrit précédemment, des tentatives de renforcement des collectivités locales en mettant à leur disposition cadres et moyens financiers.

L'essence du travail que nous projetons à travers ce thème est celle de fournir un guide de référence adapté au contexte haïtien pour le diagnostic et l'analyse des problèmes qui pourrait servir à tous les acteurs du développement communautaire et local (ONG et structures étatiques) dans le cadre d'un développement réel et participatif. Il permettra de trouver une meilleure adéquation entre les réelles aspirations socio-économiques des localités et les actions de développement en fournissant aux décideurs, aux institutions locales publiques et privées une méthode efficace pour mieux juger de la qualité des interventions. Il devra aussi combler les déficiences dans la maîtrise du processus de la

gestion de projet, notamment aux étapes de diagnostic et d'analyse des situations, par une approche méthodologique intégrante, adaptée. Enfin, outre l'anticipation de certains problèmes courants du terrain tels, la duplication, l'incohérence des actions et leur incompatibilité avec les besoins réels des communautés qui seront résolues à la base, notre travail facilitera davantage l'implication de tous les acteurs locaux (population, autorités, ONG, organisations locales, etc.) à la recherche de synergie et une meilleure responsabilisation en vue d'améliorer la qualité des projets, d'en assurer la durabilité et de rationaliser les investissements.

1.6 Objectifs

1.6.1 Objectif global

Dans le cadre de cette étude, l'objectif global poursuivi est : Améliorer l'efficacité des projets communautaires dans le cadre du processus développement local en Haïti.

1.6.2 Objectif spécifique

Notre objectif spécifique est : Proposer une approche méthodologique assortie d'une boîte à outils pour une analyse plus efficiente des besoins des communautés locales en vue de définir efficacement les priorités de développement.

La situation socio-économique est préoccupante et dans les villes et dans les zones rurales. Vu la gravité de la situation, gouvernement et acteurs de terrain admettent que les projets communautaires demeurent un moyen qui peut permettre d'améliorer les conditions de vie dans les zones défavorisées. Pourtant, sur les impacts de projets après plus de vingt années d'expériences, les avis sont plutôt négatifs. Les critiques sont surtout : absence de transparence et de participation locale, inexistence de coordination et de synergie entre les interventions et le manque d'ancrage social caractérisé par une trop forte influence politique. En outre, les outils d'analyse des besoins communautaires sont peu maîtrisés et sont estimés peu efficaces par les utilisateurs sur le terrain.

Notre réflexion se poursuit autour de la question visant à impliquer d'avantage dans les recherches : les bénéficiaires, les autorités locales et les autres acteurs potentiels comme les autorités au niveau national et intermédiaires, les bailleurs de fonds et les ONG qui interviennent sur le territoire. En conséquence, nous nous sommes fixés les objectifs précédents. L'étape suivante est une présentation des connaissances, acquis sur le développement et ses dérivés, le projet communautaire et ses principales méthodes et outils. Elle comprend aussi une analyse critique faisant ressortir l'importance et la faiblesse des approches, méthodes et outils utilisés dans l'analyse des besoins locaux de manière générale et par rapport au contexte haïtien en particulier.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

Pour mieux cerner la question que nous nous sommes fixés dans le cadre de ce travail et pour pouvoir y répondre valablement et également atteindre les objectifs de départ, nous nous sommes attelés à établir un cadre théorique documenté des concepts et éléments clefs de notre thème de travail. A ce sujet, nous avons recherché ce que disent les spécialistes et théoriciens du développement, quelques expériences de techniciens et d'ONG du développement in situ et enfin le contenu, la valeur, l'efficacité, de différents méthodes et outils utilisés dans la gestion des projets communautaires. En effet, dans cette partie, l'accent est mis sur la conceptualisation du développement, ses appréhensions, son évolution et sur les projets de développement communautaires et l'analyse des besoins, les approches et les méthodes. A la fin, nous présentons une analyse comparative et critique de ces approches et méthodes, leurs forces, leurs faiblesses, leurs avantages et leurs contraintes sur le terrain en tenant compte des différents points de vue des techniciens qui ont répondu à notre questionnaire d'enquête dans le cadre de cette étude.

2.1 Développement

2.1.1 Définition et origine

Le « *développement* » est un concept polysémique utilisé dans divers domaines ; on dit développement d'un être vivant pour expliquer l'apparition de nouveaux organes, son évolution vers la maturité ; le développement d'une entreprise est un processus de changement pour rendre celle-ci plus performante, plus compétitive par des choix stratégiques ou des innovations. Dans le cadre de cette étude, il a plutôt une connotation anthropo-socio-économique, c'est-à-dire qu'il se rapporte à l'état des conditions de l'existence humaine dans un milieu. Dans son rapport cité par Rist (2001), la Commission Sud (1990) a formulé la définition suivante :

Le développement est un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre conscience en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie. C'est un processus qui libère les populations de la peur du besoin et de l'exploitation politique, économique et sociale. C'est par le développement que l'indépendance politique acquiert son sens véritable. Il se présente comme un processus de croissance, un mouvement qui trouve sa source première dans la société qui est elle-même en train d'évoluer. (p.329)

La définition de cette commission des représentants de 25 pays du sud, est particulièrement originale. En effet, le développement est un processus endogène à la fois économique, social et politique qui favorise l'épanouissement et l'autonomie d'une population dans son milieu d'évolution.

Durant de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, particulièrement dès la fin de la 2^{ème} Guerre Mondiale (1939-1945), la situation politico-économique mondiale allait connaître un déséquilibre sans précédent

avec le déclin de l'Europe suite aux conséquences lourdes de la guerre et la montée en puissance des Etats-Unis. Parallèlement, d'autres enjeux se dessinaient sur la scène politique internationale ; les alliés devaient se protéger contre une expansion des idées communistes sous le leadership de l'URSS, l'antipode de la vision capitaliste occidentale. La guerre froide s'était en effet amorcée. C'est dans ce contexte particulier de post guerre et de grands mouvements idéologiques que le développement allait prendre une importante dimension politique avec sa consécration par le président américain Truman en annonçant, lors de son discours d'investiture du 20 janvier 1949, le « *Point IV* » du plan Marshal spécifique aux pays sous-développés. Cette déclaration a fait un très grand écho, ce fut « *l'ère du Développement* » (Rist, 2001).

2.1.2 *Evolution du concept*

Le développement n'est pas constant mais évolue et s'adapte aux réalités socio-économiques et politiques changeantes des sociétés. Plusieurs raisons expliquent cette évolution : l'inefficacité des projets entrepris jusque dans les années 1990 pour sortir les masses de la pauvreté (Blanchet, 2001), les retombées négatives de l'industrialisation sur l'environnement. D'autres qualificatifs ont été ajoutés au concept. Nous ne nous attarderons pas sur tous les attributs qui y ont été apportés ; cependant, certains méritent d'être soulignés étant donné qu'ils font l'actualité et constituent la ligne de mire et de propagande de beaucoup d'organisations locales, nationales et internationales en ce début du 21^{ème} siècle qui réclament une autre forme de développement, un développement durable et équitable.

Développement durable et équitable

De nos jours, il paraît inconcevable à l'esprit des développementistes des actions de développement qui ne prennent pas en compte les générations futures. Les recherches montrent que l'industrialisation, soubassement de la modernisation, est à l'origine de grandes perturbations environnementales au point de mettre en péril de nombreux écosystèmes. Cependant, des millions de gens continuent de patauger dans la misère. Les problèmes environnementaux seront toujours présents et plus menaçants tant que les populations doivent avoir à affronter la misère et l'injustice (Brundtland, 1987)⁷. Aujourd'hui, les esprits convergent plutôt vers un développement qui touche toutes les couches sociales, un développement avec une forme d'exploitation des richesses naturelles avec moins d'impacts sur l'environnement et une distribution équitable des profits sans toutefois compromettre l'existence des futures générations.

⁷ Madame Harlem Brundtland a établi le lien étroit entre la pauvreté et les risques écologiques dans le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dont elle a été la présidente. Ce rapport publié en 1987 est accessible en ligne dans [http://www.wikilivres.info/wiki/Rapport_Brundtland] (consulté le 15 octobre 2008)

Développement intégré

Le développement intégré peut être défini comme une vision globale et stratégique du développement qui intègre tous les facteurs susceptibles d'influencer le processus de développement de manière à réduire au strict minimum ceux capables d'impacts négatifs. Il s'agit d'un développement logique et rationnel qui prend en compte tous les aspects y compris toutes les conditions nécessaires dans un but de croissance (Morise, 1992).

Développement participatif

Le développement participatif est né du constat des échecs des actions entreprises par des organisations de développement des années 70 (Blanchet, 2001). Il consacre la légitimité du droit des communautés à participer dans les décisions les concernant. Selon l'OCDE, cité par Yoda (2004).

Le développement participatif suppose davantage de démocratie, un plus grand rôle pour les organisations locales, une plus grande autonomie administrative, le respect des droits de la personne humaine, y compris les systèmes juridiques efficaces et accessibles... (p.15)

Développement local

Le développement local est une nouvelle approche du développement fondée sur le partenariat, la mobilisation et la participation des forces vives locales (Pecqueur, 2000). Il vise la valorisation des ressources par des acteurs locaux organisés en partenariat pour créer de la richesse, du travail (Boucher et al., 2001). Pour Mangin (1989) cité par Bonnal (1995),

Le développement local c'est pour les sociétés locales la faculté de relocaliser leur développement, en s'appuyant sur les caractéristiques de leur espace: richesses naturelles, humaines, spécificité de l'espace, organisation sociale propre, tradition culturelle. Pour cela, il faut que la société "récupère" un certain nombre de fonctions sur cet espace, mais aussi opère une sorte de rupture avec le passé. Le développement local vise ainsi à recréer un espace structuré par des pôles, relativement autonome, capable de négocier avec l'extérieur...⁸

Le développement local est ainsi une voie de sortie pour les communautés par rapport à la mondialisation (Leloup et al., 2007).

Développement communautaire

Le développement communautaire répond spécifiquement à un besoin socio-économique des catégories défavorisées de la population. C'est une spécificité du développement local qui offre des

⁸ BONNAL, Jean. *Participation et Risques D'exclusion - Réflexions à Partir de Quelques Exemples Sahéliens*, série « participation populaire »..., no 9, Rome, FAO, 1995, chapitre 1, texte en ligne dans [http://www.fao.org/docrep/003/V5370F/v5370f00.HTM] (consulté le 15 octobre 2008).

possibilités aux couches désavantagées sur un territoire d'entreprendre et de participer à des activités en vue d'améliorer leurs conditions socio-économiques. Douglas, cité par André (2007), parle de développement économique communautaire ; pour lui, il est « ... un ensemble d'actions collectives visant la satisfaction d'intérêts locaux à caractères socio-économiques »⁹. Selon lui, le développement communautaire conduit à ce qu'il appelle « *économie sociale ou alternative* » qui se veut un processus de développement appuyé sur « *la gestion collective, la recherche de la rentabilité sans objectif d'enrichissement* » mais dont la production répond aux vrais besoins de la communauté.

2.2 Projet de développement communautaire

2.2.1 Définition d'un projet

D'après le « Project Management Institut » (PMI) :

Un projet est toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière. (p.3)

Les organismes de développement nationaux ou internationaux ont élaboré leurs définitions adaptées à leur contexte, selon leur politique sans être trop différentes de celle du PMI. Pour l'UE (2004) « Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis » (p.8). Toutes les définitions apportées au concept « *projet* » sont fondées sur ses caractéristiques particulières ; il s'agit d'une initiative nouvelle, inhabituelle et singulière à réaliser dans un temps défini avec une quantité réaliste de ressources.

2.2.2 Définition du projet de développement communautaire

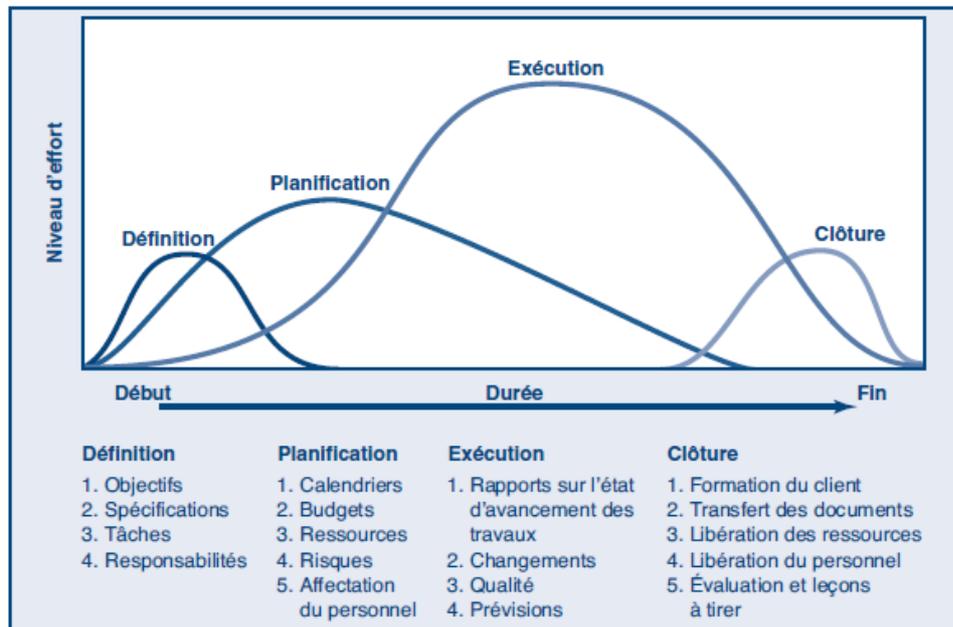
Un projet de développement communautaire peut être défini comme une action réalisée dans un objectif socio-économique orienté vers la satisfaction d'un besoin collectif de base (alimentation, santé, éducation, travail, infrastructures de base, information, connaissances, etc.) d'une communauté d'hommes et de femmes leur permettant de s'épanouir dignement. « Il tente d'en valoriser les qualités (ressources, atouts, valeurs), d'en minimiser les handicaps, d'en contourner les contraintes. » (Daniel, 2003 : p.1). Il implique des groupes d'intérêts divers notamment des membres de la communauté, les autorités locales et des agents externes d'appui technique et financier.

⁹ ANDRE, Joyal. « *Développement local communautaire, économie sociale alternative : quel enseignement pour le tiers-monde ?* », dans [http://agora.qc.ca/RefText.nsf/Documents/Developpement_local--Developpement_local_communaautaire_economie_sociale_par_Andre_Joyal] (Page consultée le 29 février 2008)

2.2.3 Gestion du cycle de Projet

Un projet passe par une série de phases successives entre lesquelles il n'existe pas réellement de démarcation ; elles sont toutes particulièrement importantes et déterminantes pour la réussite du projet, elles définissent « le cycle de vie du projet ». Le nombre de phases du cycle de vie d'un projet n'est pas constant, il dépend du type de projet ainsi que des acteurs en présence.

Figure 3 Cycle de vie du projet



Source : Langevin, 2006.

Dans le cadre des projets de développement de la coopération, les phases dépendent de la politique stratégique des pays ou des organisations concernées. Par exemple : pour la FAO, le cycle du projet comprend six phases (Annexe 1, p.67), les projets de l'UE en comportent cinq (Annexe 2, p.67). La gestion du cycle de projet est un ensemble d'outils qui permettent de s'assurer du bon déroulement de chacune de ces phases de manière à optimiser les chances de réussite du projet.

2.3 Gestion des projets de développement communautaires

2.3.1 Les projets communautaires dans le contexte actuel

Les statistiques sur l'état de la pauvreté dans le monde d'aujourd'hui sont alarmantes, en 2004, environ 2,5 milliards¹⁰ de personnes devraient se retrouver en dessous du seuil de pauvreté, soit avec moins de 2 dollars US par jour selon la BM rapportée par l'ACDI. La plus grande majorité de ces pauvres se

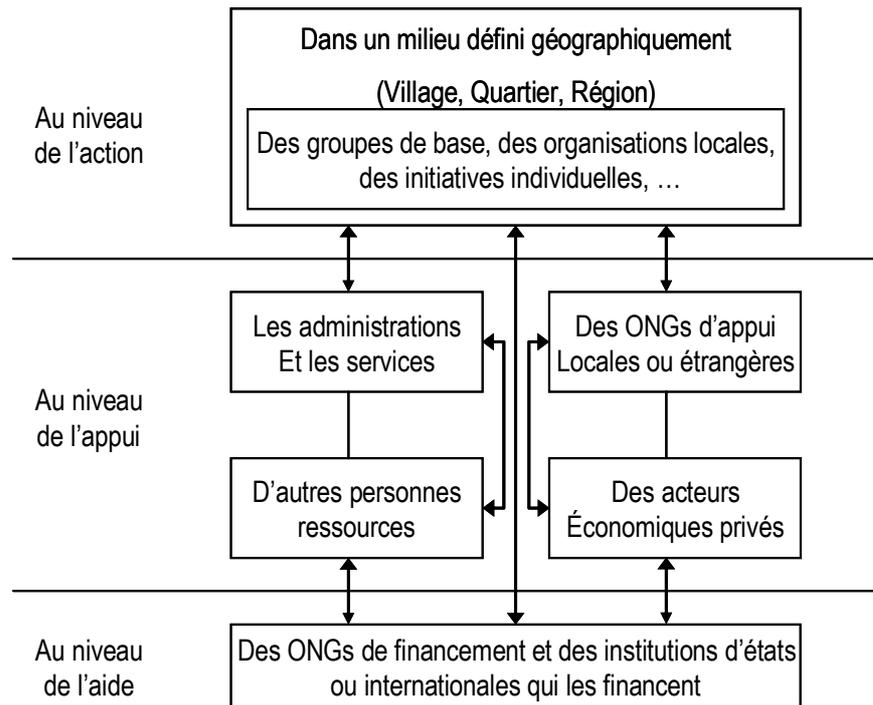
¹⁰ Source : ACDI, dans [http://www.canadiangeographic.ca/worldmap/cida/poverty.asp?language=FR&Resolution=], (page consultée le 24 février 2008).

trouve dans les pays en voie de développement de l'Afrique subsaharienne et de l'Asie du Sud. Pourtant, dans son « *Rapport de suivi mondial 2007* », la BM relate une légère réduction de la pauvreté en 2004 en comparaison à l'année 1990 ; ce qui serait un bon signe pour la projection relative au premier objectif des OMD, « *Réduire de moitié l'extrême pauvreté dans le monde* » d'ici 2015. Cependant, par rapport à la réalité socio économique actuelle, la crise financière plus que redoutable déclenchée par la crise du « *Subprime* » déclarée en 2007 avec un impact mondial ; la crise alimentaire aggravée depuis le début du deuxième trimestre 2008, ne font qu'empirer la situation des Pays en voie de développement (PVD) et pourraient compromettre l'atteinte des OMD. Les projets de développement communautaires demeurent une opportunité pouvant permettre aux populations pauvres d'aspirer à un mieux être. Ils pourraient être un moyen efficace dans la lutte contre la pauvreté et la faim. En effet, ils s'adressent aux communautés marginalisées en leur offrant la possibilité de valoriser les ressources de leur espace. Ils sont en outre un moyen de renforcer les organisations locales, lesquelles constituent le potentiel qui doit constituer la base même du développement à plus grande échelle, le développement national.

2.3.2 Cadre financier et organisationnel

La gestion d'un projet de développement fait intervenir différents acteurs : les communautés bénéficiaires qui, bien souvent, ne sont pas en mesure de répondre aux exigences financières et techniques des activités, l'Etat national, à travers ses structures déconcentrées, intervient en général par ses apports financier et technique. D'autres acteurs ont confiné leurs rôles dans l'exécution au côté de la communauté. D'autres, par contre, se spécialisent comme intermédiaires des agences de financement. La figure ci-dessous présente une configuration générale des différentes parties prenantes dans un projet de développement communautaire.

Figure 4 Schéma de conformation des acteurs de développement



Source : Beaudoux et al., 1992

2.3.3 Les principaux enjeux principaux

Les populations des pays en développement vivent de sérieux problèmes socioéconomiques. De nombreuses communautés urbaines ou rurales n'ont pas accès aux services sociaux de base comme l'alimentation, l'éducation, l'assainissement, l'eau potable, les soins de santé, etc. Les petits projets de développement, en très grande partie financés par des agences de développement publiques, des Ong étrangères ou des institutions internationales, ont pour but de permettre à ces communautés de faire face à ces grandes préoccupations. Les expériences des années 70-80 dans le développement ont abouti à des résultats très faibles selon les avis mitigés des acteurs. Ces projets conçus et exécutés par des experts excluaient toute implication locale. Blanchet (2001) affirme que « La participation des populations, un indicateur incontournable, est à la base de l'évolution du travail social dans les pays du Sud » (p.697). Pourtant, bien des projets entrepris selon cette approche ont aussi échoué. En cas d'échec et selon les causes, les effets peuvent être très négatifs. Des communautés peuvent manifester une certaine méfiance par rapport à d'autres interventions futures ; un échec de projet peut être même source de conflits internes. Ainsi toute action de développement se conçoit sur une base participative et ne doit être un facteur d'aggravation de la situation-problème. D'où la nécessité d'une approche méthodologique simple mais efficace, applicable au territoire, compréhensible et assimilable par les communautés de manière à faciliter la participation et augmenter les chances de réussite des interventions.

2.4 Analyse des besoins locaux

2.4.1 Approche conceptuelle

Qu'est-ce qu'un besoin ?

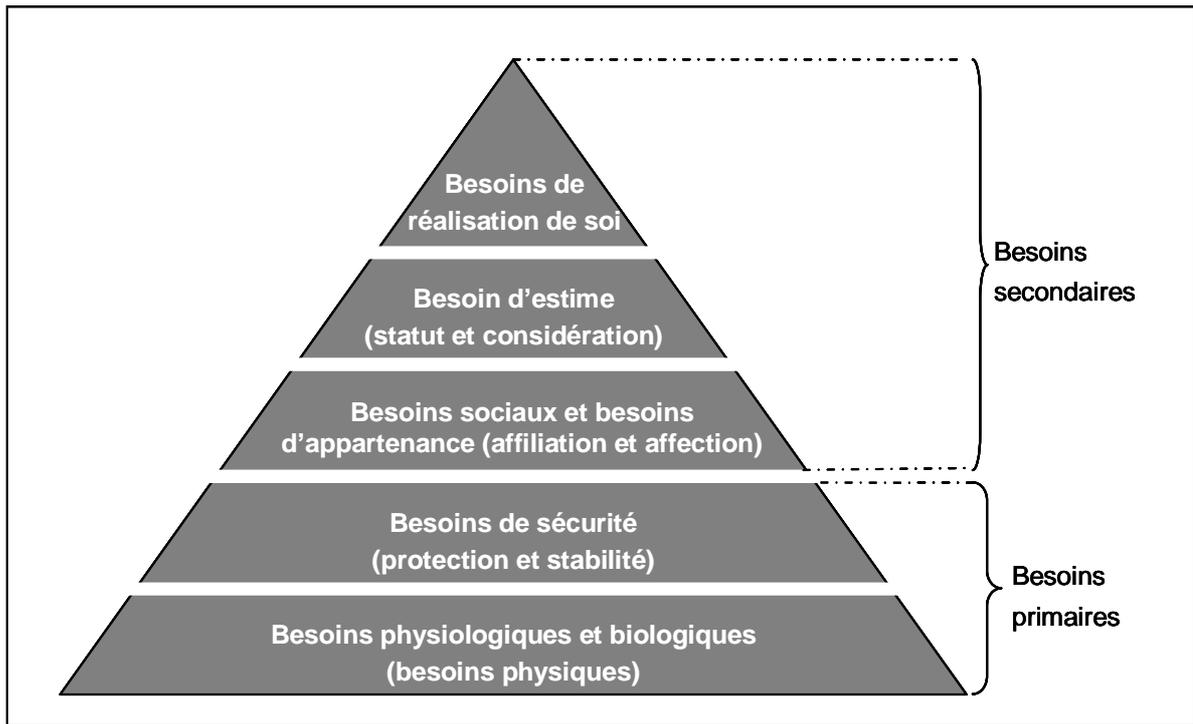
Selon l'Encyclopaedia universalis¹¹, la notion de besoin renvoie aux termes « *nécessité, pauvreté* », donc une situation de désir, d'insatisfaction, ce qui nous permet de dire qu'il s'agit d'un indice d'insuffisance dans les relations de l'Homme et les ressources. Les besoins ne sont pas immédiatement accessibles, ils sont souvent peu conscients ou inexprimés et ne sont pas toujours légitimes (Soriano, 2005). Généralement, les besoins sont catégorisés comme suit :

- Les besoins primaires : ce sont les besoins psychologiques ou élémentaires indispensable à la survie de l'être humain (se nourrir, se reproduire, être en santé, etc.) ;
- Les besoins secondaires : ils sont d'ordre matériels (loisirs, se déplacer, etc.) ;
- Les besoins fondamentaux : c'est la catégorie la moins indispensable ou la moins importante, ces besoins sont d'ordre existentiel ou philosophique, ils portent sur l'envie de l'individu de questionner, de réfléchir.

Dans sa théorie sur les besoins publiée en 1943 dans l'article original « *A Theory of Human Motivation* », le psychologue américain Maslow établit des différences entre les différents types de besoins ; il les présente sous une forme pyramidale de cinq niveaux comme le montre la figure suivante.

¹¹ Encyclopaedia universalis. Site web : <http://www.universalis-edu.com>, page, [http://www.universalis.fr/test_lexique.php?mots=besoin], (page consultée le 08/06/08)

Figure 5 Pyramide des besoins de l'Homme selon Abraham Maslow



Source : Citée par Bergeron, 2001.

Les besoins locaux ou communautaires

Au niveau d'un territoire, les individus ont des besoins divers et variés dépendamment des origines, du sexe, de l'âge, du statut socio-économique, etc. Cette diversité des besoins rend délicate et un peu complexe la définition des besoins globaux dans une communauté. L'ACDI, organisme canadien de développement intervenant dans divers pays sous-développés d'Afrique et d'Amérique, fonde sa politique sur les « *besoins humains fondamentaux* ». Ces derniers comprennent, au sens de l'Agence, ceux que nous avons précédemment identifiés comme les besoins primaires. Par ailleurs, les besoins locaux intègrent des conditions et des moyens qui doivent permettre l'exploitation et la valorisation des ressources du territoire en vue de l'épanouissement des communautés qui l'habitent.

2.4.2 Fondement de l'analyse des besoins locaux d'une communauté

La décision de répondre à un problème donné ne peut être uniquement le fait de l'intuition hasardeuse. En effet, une décision prise dans une pareille condition peut se révéler aussi dangereuse ou même plus que la situation problème elle-même. Dans une société, une mauvaise décision, comme nous l'avons déjà souligné, peut conduire à des problèmes de simples conflits à des catastrophes ; en plus, ses impacts peuvent durer longtemps. En matière de développement, quand les actions ne respectent pas certaines normes techniques ou qu'elles n'ont pas été bien évaluées avec la prise en compte d'un certain nombre de facteurs internes (l'état des ressources, les opportunités, les menaces, les dimensions économiques et sociaux culturelles, etc.) et externes (les politiques nationales, les relations

inter communautaires, etc.), elles s'avèrent onéreuses et leurs incidences sont souvent malheureuses. En ce qui concerne les projets, leur durée et leurs coûts dépassent les prévisions et dans certains cas, leurs effets négatifs n'ont pas été anticipés (Bishop, 2002). L'inadéquation entre les actions de ces projets et le contexte socio-économique en est, selon l'agence des Nations Unies, l'une des causes principales.

L'analyse des besoins est une approche stratégique qui permet d'abord d'évaluer une situation problème dans tous ses aspects de manière à en trouver la solution la plus économique et qui est suffisamment apte à transformer le problème ou tout carrément l'éliminer. Les communautés ont des caractéristiques intrinsèques qui résultent des vus et vécus de leur histoire ; ces caractéristiques sont aussi importantes pour être prises en compte dès le début des projets de développement. « L'analyse des besoins permet la compréhension de la problématique en prenant en compte la vision, les représentations portées par les bénéficiaires finaux. Elle débouche sur des pistes d'actions visant à accompagner le public cible ... » (Soriano, 2005)¹². Une étape d'analyse a donc une place prédominante dans le choix des projets communautaires. Elle aide à mieux cerner les configurations de la problématique locale, à identifier les forces ainsi que les faiblesses des communautés cibles, à connaître leurs priorités et à faire une bonne traduction des informations en des actions concrètes d'accompagnement, en d'autres termes leur véritable cahier de charges qui sera alors un compromis entre les différentes composantes sociales.

2.4.3 Les approches

La gestion des programmes et des projets de développement a connu un grand changement dans l'approche adoptée dans le processus de l'identification, de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de leurs activités.

L'approche top-down

L'approche « top-down » qui est littéralement « l'approche du haut vers le bas » a prédominé la gestion des projets de développement dans les années 70 et 80. Ceux-ci ont été conçus par des experts puis amenés et implantés dans les communautés sans toutefois avoir eu les opinions des bénéficiaires ; ils ont échoué en grand nombre. A titre d'exemple, les résultats de plusieurs projets réalisés pendant 10 ans au Togo ont été partagés entre les acteurs ; les projets se sont révélés non viables et non durables (Blanchet, 2001). La pertinence de cette approche a été remise en cause. Aujourd'hui son utilisation est contestée par de nombreux spécialistes et les organisations de développement.

¹² SORIANO, Véronique. « Fiches Méthodes : Analyse des besoins » dans [\[http://www.vivea.fr/sites/internet/Pages/NousConnaitre/kaleinove.aspx#signet5\]](http://www.vivea.fr/sites/internet/Pages/NousConnaitre/kaleinove.aspx#signet5), (page consultée le 10 mai 2008).

L'approche bottom-up

Selon cette approche les actions de développement doivent émerger du territoire par un processus qui permet aux bénéficiaires de s'exprimer, de proposer et de participer pendant tout le déroulement de ces actions. Plus d'un s'accorde à dire que cette approche permet de renforcer la viabilité et la durabilité des programmes et des projets ; elle les rend plus efficaces à promouvoir le développement. C'est l'approche qui est aujourd'hui la plus utilisée par les acteurs.

L'approche participative

Les acteurs du développement tant ceux qui sont sur le terrain que ceux qui sont au niveau de la coopération financière et technique reconnaissent le bien fondé de la participation de toutes les parties prenantes dans les actions. Pour Harou et al. cités par Lambert (2007) « Elle est la contribution des citoyens à la construction de réponses aux besoins de la collectivité et (ou) des différents groupes qui la composent »¹³. Son importance repose sur le rôle que doivent jouer les communautés dans leur propre développement ; « c'est l'occasion offerte aux populations hommes et femmes de s'exprimer sur leur situation actuelle, de participer et de prendre des décisions sur leur futur à savoir leurs priorités de développement » (FAO, 2002).

2.5 Les méthodes d'analyse des besoins

Il existe plusieurs méthodes qui ont été mises au point pour identifier les besoins des communautés et réaliser la gestion des projets. Yoda (2004) en a identifiées et présentées près d'une quinzaine. Ces méthodes ont été développées entre la période 1970-1990 soit par des organisations de développement soit par des techniciens ayant une longue expérience de terrain. Dans le cadre de notre travail nous avons choisi certaines d'entr'elles pour notre réflexion et comme support de notre proposition dans le contexte particulier d'Haïti. Ces méthodes de la littérature consultée relative à l'identification des projets et à l'analyse des besoins en matière de développement combinent les approches « bottom-up » et participative. Notre choix est fondé sur la flexibilité et l'adaptabilité de ces méthodes, leurs pertinences éprouvées dans divers contextes de pays en développement, et, leur utilisation importante en Haïti.

2.5.1 Méthode active de recherche participative (MARP)

D'après Ilboudo (2002) cité par Yoda (2004), la MARP a été élaborée en 1960 par des chercheurs suite au constat d'échec du transfert de technologie en direction des pays pauvres. Cependant, ce n'est que dans les années 1970 et 1980 qu'elle allait être répandue dans les pays asiatiques et africains. Plusieurs définitions lui ont été accordées. Les praticiens la définissent comme un processus intensif,

¹³ LAMBERT, Mathieu. « La participation citoyenne au niveau local: différents moyens et des idées pour se lancer. » dans [<http://www.uvcw.be/articles/3,10,2,0,1798.htm>], page consultée le 26 octobre 2007.

itératif et rapide d'apprentissage s'appuyant sur une équipe pluridisciplinaire. Elle accorde une grande importance au savoir-faire local et cherche à trouver une combinaison avec les connaissances scientifiques de façon à mieux les mettre en valeur.

Description de la MARP

La MARP est divisé en quatre types selon les besoins et la finalité de l'analyse en perspective, ainsi distingue-t-on :

- La MARP exploratoire qui permet d'identifier les principaux problèmes d'une zone donnée et de formuler des hypothèses d'actions préliminaires possibles ;
- La MARP thématique, elle est utilisée pour approfondir des thématiques déjà identifiées à partir de la MARP exploratoire ;
- La MARP de planification participative est la méthode de planification d'une action de manière conjointe avec les bénéficiaires ;
- La MARP d'évaluation participative sert à l'évaluation ex-ante de l'action en vue d'anticiper et de minimiser les risques d'échec.

Comme toute méthode, la MARP fournit une panoplie d'outils pour l'identification des besoins, le choix des solutions, la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions arrêtées. Nous en présentons une synthèse dans le tableau suivant.

Tableau 2 Présentation des principaux outils de la MARP

Type d'Analyse	Désignation de l'outil	But ou finalité de l'outil
Caractéristiques socio-économiques	Interview semi-structuré	Collecte d'informations auprès des populations par une interaction avec les interviewés à partir d'un nombre restreint de questions prédéfinies.
	Profil historique	Réalisation d'une synthèse des faits historiques qui sont survenus dans la communauté tout en dégageant leur importance dans la situation actuelle.
	Transec	Présentation d'une vision suivant une coupe mettant en évidence les profils du relief et les principales utilisations faites de l'espace.
	Cartes	Représentation des différentes catégories sociales, la distribution des ressources suivant les visions endogènes des populations.
Analyse organisationnelle	Diagramme de Venn	Mise en évidence des organisations, associations ou groupes internes et externes qui sont susceptibles d'influencer les décisions, détermination des relations qui existent entr'elles.
	Diagramme de polarisation ou de flux	Détermination des différentes formes de relation (causes-effets) entre les variables étudiées des communautés.
	Diagramme système	Etudes des relations entre les différentes composantes au sein d'un même système.
	Arbre des problèmes	Etablissement des priorités à partir d'un classement des problèmes identifiés, et analysés suivant leur ampleur, leurs impacts sur les populations.
Analyse temporelle	Calendriers	Appréciation des opportunités et des contraintes dans le temps (jour, saison, année, etc.) relatifs aux changements des variables de l'étude.
Classification	Grille de priorisation ou Matrice préférentielle	Classification des solutions envisageables en fonction des urgences, de leur pertinence, leur faisabilité.
	Matrice de classement par ordre de richesse	Répartition des populations par catégorie en fonction de leurs niveaux sociaux par rapport à des références préétablies.
Analyse des solutions	Analyse de faisabilité	Identification des atouts et contraintes financiers, sociaux, environnementaux, techniques des différentes solutions souhaitables.
	Grille de programmation	Planification des activités en fixant les allocations des ressources et moyens, les responsabilités, les durées, les extrants.
	Cahier de suivi	L'outil suivi permet d'enregistrer des informations au cours de l'évolution de l'action dans le but d'ajuster sa progression.
	Grille d'évaluation	Appréciation des résultats partiels et finaux par rapport aux objectifs planifiés.

Source : inspiré des notes tirées de Yoda, 2004.

2.5.2 Méthode du cadre logique

La méthode du cadre logique (MCL) a été mise au point à la fin des années 60 au profit de l'USAID (UE, 2004). « *L'approche du cadre logique* », avec des règles spécifiques, mène à une matrice qui contient la totalité du projet sous sa forme résumée, le « *Cadre Logique* ». La méthode du cadre logique est utilisée dans la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des interventions de développement. Aujourd'hui, parmi le nombre important des organismes, sans compter l'USAID, qui l'utilisent, nous distinguons :

- ACDI à travers une adaptation le « *Managing development Result* » (MDR) en français la Gestion axée sur les résultats (GAR) ;
- GTZ par sa version allemande le « *Ziel-Orientierte Projekt-Planung* » (ZOPP) en français la Planification des interventions par objectifs (PIPO) ;
- UE, sous sa version Gestion du cycle de Projet (GCP) ;
- et d'autres comme la BM, NORAD, DANIDA, etc.

L'approche du cadre logique

L'approche du cadre logique permet aux parties prenantes d'identifier, d'analyser conjointement une problématique et de définir des objectifs pour la résoudre ; elle aboutit au cadre logique. Elle est un processus avec deux phases principales (UE, 2004) :

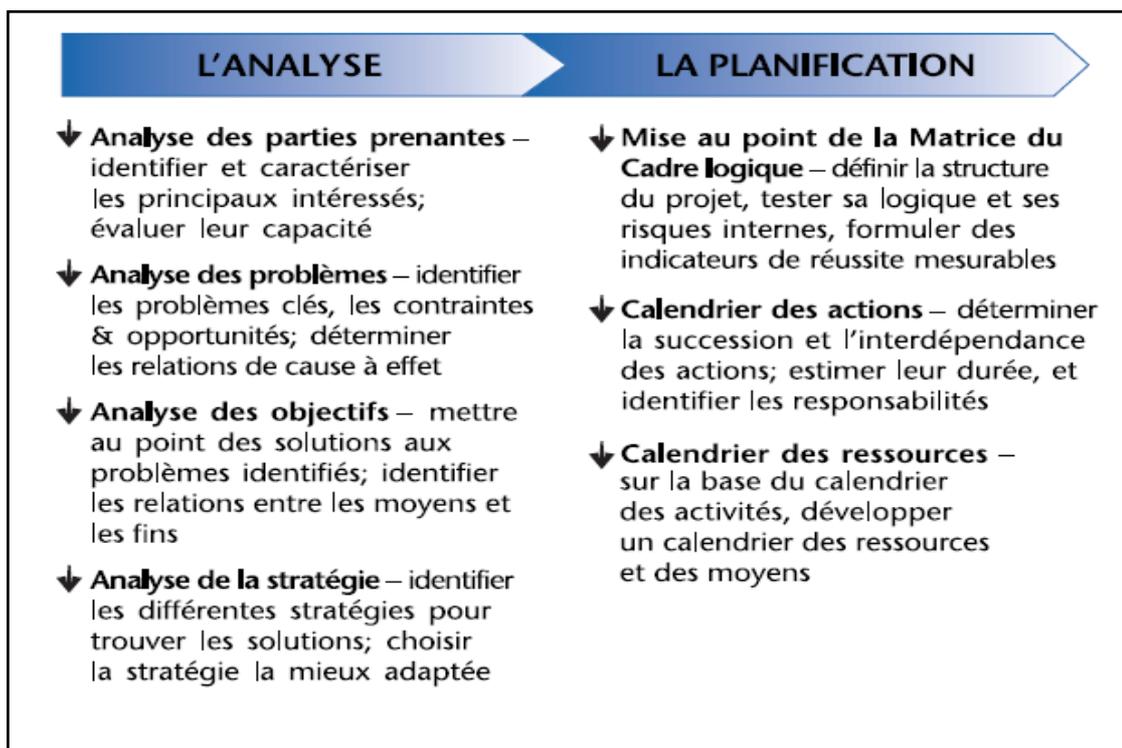
- une phase d'analyse ;

Cette phase permet aux parties prenantes de s'enquérir de la situation problème et d'analyser de manière approfondie les aspects sociaux, économiques, organisationnels ainsi que les alternatives pour arriver à la situation désirée. C'est également au cours de cette phase que sont évalués les atouts, les risques. Quatre éléments principaux sont analysés à cette phase, les parties prenantes, les problèmes, les objectifs et la stratégie.

- une phase de programmation ;

Elle est l'étape de planification de la stratégie d'intervention et l'élaboration du cadre logique. Ce dernier sert à la préparation des différents outils annexes dont le calendrier des activités, le calendrier des ressources.

Tableau 3 Les phases de l'approche du cadre logique



Sources : Commission Européenne, 2004.

Configuration du cadre logique

Le cadre logique est un outil de programmation, de suivi et d'évaluation de projet. Il est une forme matricielle de la planification du projet selon une certaine logique de sorte qu'il soit compréhensible. Le cadre logique est constitué de quatre colonnes et de quatre lignes comme le montre la figure ci-dessous.

Tableau 4 Structure du cadre logique

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux – contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme	Comment les OG vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui?	
Objectif spécifique – avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment l'OS va-t-il être mesuré en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG?
Résultats – produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment les résultats vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique?
Activités – tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités			Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats?

Source : Commission Européenne, 2004.

2.5.3 Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une méthode de l'ACDI. Elle est une version de l'approche du cadre logique adaptée à la politique de l'organisation, selon elle :

La GAR est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement.¹⁴

La GAR est fondée sur le principe selon lequel « un résultat est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet ». Ainsi des dispositifs d'outillage ont été élaborés en vue de contrôler et de mesurer les résultats ; nous citons le « *cadre de mesure du rendement* ».

Description de la méthode

La GAR accorde une grande importance à la participation des parties prenantes à tous les niveaux du cycle du projet. Elle repose sur six éléments clefs : participation des intervenants, définition des résultats escomptés, détermination des hypothèses et des risques, choix des indicateurs de rendement, collecte d'information sur le rendement et rapports sur le rendement. Ces éléments font partie intégrante du cycle de vie du projet. La gestion des résultats des projets, selon cette approche, est

¹⁴ ACDI. « La gestion axée sur les résultats à l'Acidi: Guide d'introduction aux concepts et aux principes » dans [http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/8525711600526F0A852571190061C065?OpenDocument] (page consultée le 12 mars 2008).

décrite à trois niveaux liés entr'eux par une relation de causes à effets : les extrants issus de la progression des activités, les effets produits par des extrants combinés et enfin les impacts. L'ensemble définit la chaîne des résultats de la GAR.

Figure 6 La chaîne des résultats de la GAR



Source : ACDI, dans [http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/EMA-218132656-PPK] (consulté le 13 septembre 2008)

Le cadre de mesure du rendement (Tableau 5) est l'outil de base de la GAR pour la mesure des progrès accomplis par le projet. Sa réalisation part de la définition des indicateurs, les valeurs de références pour les activités et chaque niveau des résultats. Le cadre de mesure du rendement exige aussi des informations sur les sources de vérification, les méthodes de collecte des données, les responsabilités pour les différents indicateurs définis.

Tableau 5 Cadre de mesure du rendement

	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
Impact					
Effets					
Extrants					
Rayonnement					
Ressources					

Source : ACDI, dans [http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/EMA-218132656-PPK] (consulté le 13 septembre 2008)

2.5.4 Planification des interventions par objectifs

Comme la GAR, la planification des interventions par objectifs (PIPO) est apparentée à la méthode du cadre logique. Celle-ci a subi des modifications de la part de l'organisation internationale allemande, GTZ, qui a travaillé à améliorer ses faiblesses en y ajoutant la phase d'analyse et la technique visuelle pour proposer sa propre méthode, la PIPO, dans les années 80. Elle est en fait une procédure et un ensemble d'outils qui permettent d'analyser, de planifier, d'exécuter et d'évaluer des interventions par objectif.

Description de la méthode

La PIPO est basée sur la participation de manière à rassembler et à utiliser au maximum le savoir faire et les compétences des groupes concernés ; son efficacité dépend beaucoup de la capacité de l'équipe pluridisciplinaire qui la conduit. Les principaux outils de la PIPO comprennent le brainstorming, les techniques de visualisation (métaplan), l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs (Annexe 3, p. 68). La démarche PIPO comprend deux grandes étapes ; la première est l'analyse qui se porte sur les organisations, la problématique, les objectifs et les stratégies, et la seconde, la programmation qui conduit à l'élaboration de la matrice de planification.

Tableau 6 Etapes de déroulement de la PIPO

Etapes	Phases	Contenu de la phase	Approche/Outils
Analyse	Analyse du contexte et de la participation	<ul style="list-style-type: none"> • La situation problème, l'environnement, les ressources, les atouts de la zone, les contraintes, etc. • Identification et caractérisation des individus, des groupes, des institutions ayant un intérêt dans l'intervention • Intérêts, motifs, opinions • Potentiel et force, faiblesse et crainte • Implication dans l'intervention 	Brainstorming, les techniques de visualisation (métaplan)
	Analyse des problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des problèmes et du problème central • établissement d'une relation cause-effet entre les problèmes 	Hiérarchie des problèmes (arbre des problèmes)
	Stratégies	Description de la situation souhaitée à partir des énoncés positifs de l'arbre des problèmes qui est devenu l'arbre des objectifs selon une relation moyens-fins	Diagramme ou arbre des objectifs
Planification	Elaboration de la matrice de planification	<ul style="list-style-type: none"> • Description de la logique d'intervention • Description des suppositions (les hypothèses) • Formulation des IOV • Sources de vérification • Détermination des coûts 	Cadre logique

Source : Inspiré des notes tirées de Yoda, 2004.

2.5.5 *Analyse socioéconomique selon le genre*

Connu sous le nom de l'ASEG, l'analyse socioéconomique selon le genre est une autre méthode initiée par la FAO en 1993 pour améliorer l'efficacité des programmes et des projets de développement. Elle veut aussi assurer des actions en conformité avec les besoins des bénéficiaires. Cette méthode est une combinaison des méthodes de la gestion du cycle de projet, du cadre logique et des techniques du diagnostic rapide qu'elle intègre dans des approches participative et d'analyse selon le genre.

Description de la méthode

L'ASEG a pour objectifs principaux d'abord d'identifier les besoins, les responsabilités et les priorités des différents groupes de la population, ensuite de repérer les interdépendances entre les politiques, les programmes et les projets ainsi que leurs effets sur les moyens d'existence de la population et enfin de déterminer les potentialités d'action pour le changement.

L'ASEG repose sur trois principes ; le genre (sexe, âge, niveau socioéconomique, appartenance ethnique, religion), la priorité des catégories sociales défavorisées et la participation. Le but de cette méthode est d'intégrer ces principes à toutes les phases du cycle de vie des projets et des programmes; des outils ont été prévus pour qu'elle puisse être utilisée à tous les niveaux des politiques de développement, le niveau macro (le niveau d'élaboration des programmes, le niveau national), le niveau intermédiaire (le niveau des organisations, des institutions) et le terrain (lieu d'exécution de l'action, niveau des bénéficiaires).

Tableau 7 Les étapes d'analyse et les principaux outils de l'ASEG

Activités de l'ASEG	Contenu de l'activité	Méthodes et Outils
Etude préliminaire	Impulsion du changement Nature du problème Analyse des parties prenantes	Principes et démarches d'un diagnostic rapide, Approche participative, Exploitation de l'information existante Diagramme de Venn (outils d'analyse des parties prenantes)
Analyse de la situation	Contexte de développement	Transec, Carte sociale du village, Carte des ressources du village, Graphique des tendances, Profil institutionnel, Diagramme de Venn
	Analyse des moyens d'existence des individus, des ménages et des communautés	Diagramme du système d'exploitation, Tableau d'analyse des avantages, Horloge des activités quotidiennes, Calendrier saisonnier, Carte illustrée des ressources, Matrice des revenus et des dépenses
	Besoins, contraintes et ressources nécessaires	Organigramme des problèmes, Diagramme de l'analyse des problèmes, Diagramme de Venn des parties prenantes, Matrice des conflits et des partenariats
Priorités de développement des parties prenantes	Hiérarchisation des actions potentielles et Contributions nécessaires	Matrice de classement des problèmes, Plan d'action des meilleurs enjeux, Plan d'action communautaire provisoire

Source : Réalisé à partir des notes tirées de l'ASEG, FAO, 2002.

2.5.6 Analyses comparatives et critiques des méthodes présentées

Plus d'un estime que beaucoup d'efforts ont été faits de 1980 à aujourd'hui pour apporter un plus grand rendement aux projets et du coup pour promouvoir le développement des PVD. Les leçons tirées des actions des années 70 ont permis de découvrir que les communautés ont aussi un rôle à jouer dans le processus. Ainsi, des méthodes et de nombreux outils de développement fondés sur la participation des parties prenantes ont été élaborés. Ceux que nous avons présentés dans les pages précédentes, nous permettent de dire qu'au niveau de la conception, ils renferment tous des moyens pouvant permettre effectivement d'atteindre des résultats. Les manières prévues pour identifier et exécuter des projets prennent en compte tous les aspects socio-économiques, culturels, de genre dans le but de mieux les adapter et surtout d'assurer l'efficacité et la durabilité de ces projets. Cependant, aucune de ces méthodes ne représente une garantie de réussite (UE, 2002). Et d'ailleurs, beaucoup de chercheurs, et d'institutions qui ont eux-mêmes contribué à l'élaboration de ces méthodes émettent des réserves sur leur efficacité. Les outils proposés affichent tous leurs limites. S'ils servent bien aux responsables de gestion de projets pour l'exécution, le suivi et l'évaluation, les acteurs de terrain en particulier les utilisateurs ont de la difficulté à s'en servir véritablement. Par exemple, un animateur ne peut mener à bien la MARP ou quelque soit la méthode que moyennant une bonne préparation préalable. Il se pose un enjeu important ; la méthode, au lieu d'être un instrument qui doit servir dans un processus de développement peut se transformer en un simple exercice par des agents de terrain, comme par

exemple remplir le cadre logique. A propos de la MARP, l'organisme AQUADEV cité par Yoda (2004) estime qu'elle peut être « quelquefois extrêmement exigeante aussi bien sur le plan intellectuel que physique » (p.117). Les résultats de notre enquête ont confirmé la plupart des critiques formulées à l'endroit de ces méthodes dont leur complexité et leur faiblesse dans le processus d'analyse des problèmes et du choix des priorités de développement.

A partir de la description des différentes méthodes et de l'analyse précédente, nous pouvons affirmer qu'elles ont des éléments de force qui les caractérisent et justifient l'importance de leur utilisation dans l'identification des projets ; néanmoins, elles présentent aussi des inconvénients et des faiblesses qui limitent leur emploi rationnel :

- Points forts
 - Se reposant sur la participation et l'intégration de tous les acteurs, toutes ces méthodes permettent de dégager une compréhension commune de la situation-problème et une même vision des choix à faire ;
 - Elles permettent une transcription logique des interventions en explicitant les relations de cause à effet et établissent l'adéquation entre objectifs et ressources ;
 - Sur le plan technique, elles donnent les moyens de contrôler les interventions (suivi et évaluation) en établissant aux préalables les critères et les indicateurs qui sont eux aussi des résultats d'un compromis entre les acteurs.

- Points faibles
 - Complexité de manipulation : l'utilisation des outils demande beaucoup d'efforts intellectuels pour la plupart d'entr'eux, ce qui les rend difficilement manipulables par des techniciens de niveau faible et difficilement compréhensibles par les participants comme les autorités locales, les membres de la population qui n'ont pas nécessairement la capacité requise ;
 - Insuffisance des outils : ils fournissent des informations essentiellement qualitatives et par conséquent limite la possibilité de faire une analyse beaucoup plus approfondie de la situation à l'étude ;
 - Exigence temporelle : l'approche participative, en elle-même, demande beaucoup de temps pour être menée à bien et pour favoriser, comme elle le veut, la participation et l'implication de toutes les parties impliquées. Tous les participants sont à priori ont leurs propres activités ; le temps est donc précieux et a un coût.

En définitive, nous pourrions dire qu'aucune méthode n'est parfaitement adaptée à un territoire, elle dépend aussi des compétences de ceux qui la manipulent. Aussi, aura-t-il toujours des ajustements à faire dans les outils et les méthodes à utiliser dans un processus analyse de besoins et de gestion de projets pour que tous les acteurs parlent le même langage c'est-à-dire qu'ils se comprennent. Cette analyse nous permet de mettre en évidence certaines avantages de ces méthodes. Sur le plan technique, elles facilitent le travail de gestion (conception, exécution, suivi-évaluation, etc.) des experts

et des techniciens avisés ; c'est-à-dire, des professionnels qui sont bien imbus de ces méthodes ou qui ont le support intellectuel nécessaire pour les maîtriser.

L'implication des bénéficiaires fait l'unanimité chez les experts, responsables gouvernementaux et divers acteurs du terrain comme étant une condition de base et essentielle au succès des projets de développement. Les méthodes et tous les outils élaborés pour l'étude d'une situation-problème, la traduction des attentes communautaires, la projection de la situation désirée sont loin d'être définitifs ou de constituer la solution aux échecs des interventions. Donc, la quête de la qualité des projets de développement se poursuit. Aussi, nous revenons avec la question cruciale autour de laquelle notre travail se concentre, à savoir : une meilleure lecture de la situation des communautés et le choix participatif des alternatives ne pourront-ils pas contribuer à améliorer la durabilité et les impacts des projets de développement communautaires ? En répondant par l'affirmatif, nous tâcherons de présenter au chapitre 4 suivant la méthodologie ci-après les éléments de l'objectif spécifique de ce travail qui est « Proposer une approche méthodologique assortie d'une boîte à outils pour une analyse plus efficiente des besoins des communautés locales en vue de définir efficacement les priorités de développement. ». Nous tenterons de rassembler dans un ordre logique, structuré les composantes de notre proposition méthodologique et de présenter chaque outil nécessaire à chaque étape du processus d'analyse des besoins locaux de développement.

CHAPITRE III

CADRE METHODOLOGIQUE DU TRAVAIL

3.1 Documentation

Conformément à tout travail qui se veut d'un fondement scientifique, nous avons effectué une bonne exploration des connaissances théoriques, universitaires et pratiques relatives aux concepts clefs du thème de recherche. A cet effet deux grandes catégories de documentation ont été consultées : une catégorie de documentation théorique et universitaire, une catégorie de documentation pratique ou de terrain.

3.1.1 *La catégorie de documentation théorique et universitaire*

Cette catégorie de documentation nous a permis de collecter des informations en vue cerner les différentes appréhensions des concepts selon les diverses écoles de pensées et de réaliser une appréciation critique des différents points de vue sur le développement local ou communautaire dans l'objectif de concevoir un cadre théorique en bonne relation avec le travail réalisé.

3.1.2 *La catégorie de documentation pratique ou de terrain*

La documentation pratique ou de terrain consiste en des rapports de projets de développement, des articles sur des expériences et des points de vue des institutions sensibles à la problématique du sous-développement, de cadres et de professionnels ayant travaillé dans des projets de développement soit des ONG nationales et internationales soit des organismes étatiques notamment en Afrique ou Amérique latine. Cette catégorie comprend également différents guides et outillages élaborés par des organismes internationaux dans le cadre de la promotion du développement et de l'encadrement des acteurs de terrain. Les buts de ces recherches sont les suivants :

- Evaluer la perception de responsables et de cadres d'ONG, d'institutions étatiques et internationales sur les impacts des projets de développement ;
- Déterminer la pertinence des critiques énoncés à l'égard des approches et des méthodes d'études des besoins des communautés et du choix des priorités d'action prônées et entreprises sur le terrain ;
- Etayer la problématique du travail avec des données qui reflètent la réalité qui prévaut dans le contexte d'Haïti.

3.2 Enquête

Dans la perspective de vérifier la pertinence de la problématique traitée dans cette étude, de fonder davantage les propositions qui y sont présentées et d'aligner notre démarche sur une rigueur scientifique, nous avons réalisé un sondage d'opinion sur le terrain au moyen d'une enquête qualitative.

3.2.1 Buts de l'enquête et administration du formulaire

Cette enquête a été réalisée sous le thème « importance des projets de développement communautaire et utilisation des méthodes d'études ou d'analyse des besoins en Haïti. ». L'outil utilisé pour réaliser cette enquête est un formulaire (Annexe 4, p. 69) élaboré à cette fin et qui a été administré par courrier électronique. Cette enquête de nature qualitative a permis de collecter des opinions de responsables d'ONG, des professionnels et des universitaires en action sur le terrain sur l'importance et les impacts des projets communautaires, des informations sur le niveau d'utilisation et la perception des principaux outils existants dans le cadre d'une analyse des besoins des communautés en matières de développement.

3.2.2 Critères de choix des enquêtés

Pour le choix des personnes à enquêter, nous avons retenu les critères suivants ; la personne doit :

- Avoir déjà participé au moins à une étape de la gestion de projet communautaire (identification, exécution, suivi, évaluation, etc.) ;
- Etre cadres ou techniciens d'une ONG ou d'une institution publique qui œuvrent dans le développement communautaire ;
- Etre Membres d'organisation locale de développement.

3.2.3 Traitement des informations

Sur quarante cinq (45) personnes sollicitées dans le cadre de l'enquête, quinze (15) ont rempli le formulaire et nous l'ont renvoyé. Du nombre des enquêtés qui ont répondu, neuf (9) travaillent dans le secteur privé ou dans une ONG, six (6) sont du secteur public (Projets gouvernementaux, Ministère). Les informations recueillies ont été synthétisées dans une grille de dépouillement (Annexe 5, p. 71). Le résultat présenté au chapitre 4 (p. 43) a été également utilisé dans la définition de la problématique et pris en compte dans la formulation des propositions élaborées dans cette étude.

3.3 Entretiens

Nous avons pu réaliser deux entretiens avec de hauts cadres¹⁵ de la FAO durant notre séjour de stage à Rome, un spécialiste en gestion de l'information du Département des connaissances et de la communication et le coordonnateur du programme « *Mountain Partnership Secretariat* ». Avec le premier, l'entretien s'est réalisé sous le thème « *développement communautaire et besoins fondamentaux* » tandis qu'avec le second le thème abordé a été les rôles des populations locales dans les projets de développement.

Ces entretiens ont été le partage de deux expériences fructueuses sur des réalités africaines qu'ont vécues ces cadres de la FAO. Ils nous ont fourni des informations utiles dans le cadre de ce travail.

3.4 Expérience du stage à l'agence des Nations unies FAO

3.4.1 Résumé du contexte et du contenu du stage

Le stage de mise en situation professionnelle fait partie intégrante voire obligatoire dans la formation dispensée à l'université Senghor. Aussi, j'ai pu réaliser mon stage au siège social de la FAO à Rome sous la thématique « Bonnes pratiques agricoles et gestion des connaissances pendant une durée de trois mois (Mai-Juillet 2008) sous la supervision de madame Sophie Treinen alors Coordinatrice du sous programme Gestion des connaissances et genre de l'organisation.

Le mandat du stage comprenait les tâches présentées dans les trois grands points suivants :

- a. Assister la coordinatrice du sous-programme Gestion des connaissances et genre ;
- b. Travailler sur les bonnes pratiques agricoles en vue d'aider la division à améliorer la qualité de sa base de données de diffusion sur internet [<http://www.fao.org/bestpractices>] ;
- c. Préparer les minutes des réunions et des fiches de synthèse.

J'ai effectué les réalisations suivantes :

- Une recherche thématique dans les trois langues (anglais, français et espagnol) sur les « bonnes et meilleures pratiques » agricoles dans les bases de données en ligne de la FAO en vue de permettre aux responsables d'apprécier la qualité, la quantité et l'accessibilité des informations.
- Une recherche sur les métadonnées de l'organisation et la présentation des informations sur les bonnes pratiques agricoles. L'importance des résultats d'une telle recherche a été de permettre une comparaison en vue d'amélioration entre les différentes manières dont l'organisation présente ses bonnes pratiques et celles utilisées par d'autres grandes institutions.

¹⁵ GUINDO Bokary, information management specialist
MCGUIRE Douglas, Coordinator « *Mountain Partnership Secretariat* ».

- Une contribution au Programme de coopération multilatéral Belgique/FAO, en particulier dans le cadre du projet « *Capitalisation des bonnes pratiques en appui à la production agricole et la sécurité alimentaire* » au profit de quelques pays de l'Afrique de l'Ouest dont Sénégal, Burkina Faso, Niger et Mali. Ce projet implique directement le sous-programme Gestion de Connaissances et Genre avec un rôle fondamental à jouer surtout dans la capitalisation des résultats et la formation sur les bonnes pratiques et l'aspect genre. J'ai réalisé l'actualisation du Cadre logique du projet à partir des informations issues d'un atelier de travail sur le projet préalablement tenue au mois d'avril 2008.
- Contribution à titre de volontaire à la réalisation de la « Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale: les défis du changement climatique et des bioénergies » organisée par la FAO du 3 au 5 juin 2008.

L'expérience du stage m'a permis d'avoir une meilleure compréhension de la problématique évoquée dans ce travail et les données collectées constituent comme étant une prise en compte d'une vision institutionnelle dans le cadre de cette réflexion autour des projets de développement communautaires, notamment la problématique de l'analyse des besoins locaux.

3.4.2 *Apport du stage à la réalisation du mémoire*

A priori, le thème du stage, de même que les activités qui y ont été réalisées semblent ne pas avoir de lien étroit avec le problème traité dans ce travail. Pourtant, ce stage est d'une importance non-négligeable dans la réalisation du mémoire. En effet, l'expérience au sein de la FAO, notamment avec le sous-programme « *Gestion des connaissances et genre* », m'a permis d'approfondir des aspects clefs et fondamentaux en matière d'approche et de vision des projets de développement communautaires en particulier la manière dont l'organisation a su intégrer les notions de genre (promotion féminine et parité homme/femme), de participation, des connaissances traditionnelles dans les activités de développement et dans la lutte contre la pauvreté et la faim, l'une des raisons de base d'existence de la FAO. C'est en quelque sorte, un support institutionnel à ces grandes valeurs de la vision d'intégration des couches sociales défavorisées que j'entends défendre et promouvoir à travers ce travail de fin d'études. J'ai aussi profité de l'expérience du stage pour réaliser des entretiens sur ces notions fondamentales de l'approche nouvelle du développement et d'autres éléments en rapport avec le mémoire avec différents spécialistes du domaine que j'ai eu la chance de rencontrer.

En outre, durant mon passage dans cette organisation mondiale dotée d'une importante banque d'informations et de documentation, j'ai profité pour m'enquérir sur le grand défi que représente la problématique du sous-développement, les choix et la stratégie d'action de la FAO.

3.5 Contraintes de l'étude

La réalisation de ce travail n'a pas été sans contrainte ; notre distance par rapport à l'espace d'étude ne nous a pas permis de diversifier au maximum nos sources de données et d'informations. La majeure partie de la documentation sur la situation haïtienne utilisée a été puisée sur les sites internet des institutions publiques comme le FAES, MAE, IHSI, BRH, MPCE, etc. Nous n'avons pas pu entrer en contact direct avec des responsables de ces institutions.

Toujours à cause des difficultés de communication, certains acteurs (les responsables de mairie, les responsables de groupes ou d'association locale, les représentants de CASEC) du développement n'ont pas pu être touchés.

Aussi, nous sommes-nous limités à la réalisation d'une enquête qualitative à partir d'un sondage d'opinion sur l'importance des projets de développement et du niveau de l'utilisation des outils d'analyse des besoins. Sur plus d'une centaine de personnes et d'institutions sollicitées, seulement une quinzaine ont accepté de remplir et de nous retourner le formulaire que nous leur avons soumis.

Enfin, conformément aux différentes étapes décrites dans le cadre méthodologique, nous avons assemblé des informations, collecté des données qui ont été ensuite traitées et analysées. Les résultats ont été utilisés, d'abord, dans la description de la problématique de l'étude, l'élaboration de la revue de littérature. En outre, ils nous ont permis de faire la corrélation entre le niveau d'impacts estimés insuffisants par divers acteurs et la faiblesse dans l'utilisation des principaux outils et méthodes appliqués en gestion de projet de développement (p.35). Dans le prochain chapitre, nous présenterons :

- Une synthèse des résultats de notre enquête réalisée sur l'importance des projets de développement communautaire et utilisation des méthodes d'études ou d'analyse des besoins en Haïti avec un argumentaire fondé sur ces résultats en guise de justification de l'importance de notre objectif spécifique (p.15) dans le contexte d'Haïti ;
- Une présentation du découpage territorial et de l'organisation politico-administrative en mettant en évidence le système des relations de pouvoir dans le pays ainsi que son rôle dans le développement local ;
- Notre proposition proprement dite qui comprendra le développement détaillé de notre méthodologie d'analyse des besoins : l'approche et les acteurs clefs, les étapes, la démarche, l'extrait final ;
- Et enfin, l'apport de cette proposition à la politique nationale de développement et ses limites.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES BESOINS LOCAUX : PROPOSITIONS POUR HAÏTI

4.1 Synthèse des résultats de l'enquête de terrain

Pour nous enquêter de la réalité des projets communautaires, nous avons lancé, dans le cadre de cette étude une enquête dont le processus et les critères de réalisation ont été décrits au chapitre précédent (p.39). Cette enquête, nous le rappelons, a été réalisée sous le thème : importance des projets de développement communautaire et utilisation des méthodes d'études ou d'analyse des besoins en Haïti.

4.1.1 Présentation des Résultats

- Taux de participation et caractéristiques des personnes ayant répondu

Le questionnaire a été administré par voie électronique à 45 personnes ; le nombre de questionnaires remplis qui nous ont été renvoyés a été de quinze (15). Le taux de réponse est de 33.3%. Des personnes nous ayant retourné le questionnaire rempli, neuf (9), soit 60%, travaillent dans le secteur privé ou des ONG et six (6), soit 40%, sont des cadres de la fonction publique. Quatorze (14) des enquêtés (93%) disent avoir une expérience dans la gestion de projet communautaire.

- Importance et impacts des projets communautaires en Haïti

Selon tous les enquêtés (100%), les projets communautaires sont importants pour Haïti. Pour ce qui est de leurs impacts, 40% estiment qu'ils sont moyens et 60% pensent qu'ils sont plutôt faibles. Les principaux arguments de justification évoqués sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 Justificatifs de l'importance et des impacts moyens ou plutôt faibles des projets communautaires

Justification de l'importance des projets communautaires en Haïti	Pourquoi les projets communautaires menés en Haïti ont-ils des impacts moyens ou plutôt faibles ?
<ul style="list-style-type: none"> - Les projets communautaires contribuent à la survie collective et l'intégration plus ou moins réussie des couches pauvres de la population (amélioration de l'accès à la santé, l'éducation et la lutte contre la pauvreté) ; - Ils favorisent la valorisation de la main d'œuvre locale ; - Les projets communautaires aident au déblocage de certains problèmes socio-économiques dont les solutions sont au dessus des moyens de la population ; - C'est un bon moyen de renforcer les capacités locales ; - Ils aident tant soit peu à améliorer les conditions de vie d'une partie non négligeable de la population en milieu rural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de participation des bénéficiaires dans la planification des projets, manque de suivi ; - Faute de coordination et de synergie dans les actions. Faiblesses institutionnelles ; - Les potentiels locaux sont souvent négligés dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des projets ; - Manque de formation des élus et peu d'implication des élus locaux ; - Dépenses administratives trop élevées, corruption, influences trop fortes de la politique sur les projets.

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

- *Connaissance et utilisation des méthodes et des outils d'analyse des besoins locaux*

Tous les enquêtés disent utiliser ou avoir utilisé au moins une méthode courante d'analyse des besoins locaux ; 40% estiment que ces outils sont pertinents pour l'analyse des besoins, 53% pensent que ces outils ne le sont pas. Les faiblesses principales formulées à l'endroit de ces méthodes et outils sont les suivantes :

- a. Manque d'appropriation par les acteurs concernés, dans le cadre d'un partenariat fonctionnel ;
- b. Elles prennent trop de temps et font appel à beaucoup de compétences pour les manipuler ;
- c. Ces méthodes sont lentes dans leur réalisation. Et le mot « participation » peut porter à équivoque ;
- d. On obtient des informations de premières mains certes, mais insuffisants pour cerner un problème dans toute sa dimension (sociale, économique et environnementale) ;
- e. Certaines d'entr'elles ne tiennent pas compte de la réalité locale.

4.1.2 *Interprétation des résultats et conclusions*

Le taux de réponse à cette enquête apparaît relativement faible ; aucun bénéficiaire direct de projet communautaire, même par l'intermédiaire de représentant ou de chef de fil, n'a pu être contacté. Ceci peut s'expliquer par la non-disponibilité des personnes sollicitées durant la période étant donné que la majorité de ces personnes travaillent en dehors des centres urbains dans des zones plus ou moins reculées ; or en Haïti, l'accès à l'internet au niveau de ces zones est quasi nul d'où la difficulté d'avoir aussi une plus grande diversification des personnes enquêtées. Toutefois, vu le rôle que les cadres et les techniciens du développement jouent sur le terrain au côté des organisations de base et de la population, leurs opinions sont loin d'être négligeables mais sont un apport important à ce travail.

Concernant l'importance des projets de développement communautaires, il n'est pas étonnant de constater que l'appréciation positive fait l'unanimité chez tous les enquêtés. En effet, la littérature nous a déjà démontré que ces types d'initiatives sont une alternative à la crise économique dans divers autres pays, notamment en Afrique. Cependant, les avis sont partagés sur leurs impacts ; les enquêtés pensent que les impacts sont moyens ou plutôt faibles. Nous pouvons résumer les raisons évoquées dans les différents points suivants :

- Le manque d'implication réelle des communautés bénéficiaires et des autorités locales ;
- L'absence d'un processus de prise en charge par les bénéficiaires pour une gestion responsable post-projet ;
- Le projet sous entend « profiter de faire de l'argent »
- La mauvaise gestion des ressources, dépenses administratives trop importantes ;
- La mise en cause des méthodes et des outils utilisés dans l'identification, l'exécution et le suivi des projets.

En effet, les projets communautaires font face à des difficultés importantes dont l'absence de synergie entre les actions menées par les ONG et subissent beaucoup l'influence de la politique laquelle sape

l'objectif premier de ces projets. Par ailleurs, la participation est plutôt un instrument de gestion du coût. Le travail non rémunéré de la communauté semble résumer la participation locale sans que les bénéficiaires aient de réelles implications dans la gestion dans les projets ; ce qui pose un grand doute sur la méthode participative. En outre, la mise en cause des outils d'analyse des besoins est une autre grande interrogation sur la pertinence des choix qui ont été faits par le moyen de ces outils. Certaines critiques adressées contre ces outils dont lourdeur (exigence en compétence, temps et ressources), complexité, inadaptabilité au contexte local, etc. ne sont pas nouvelles mais restent fondées. Cependant, l'esprit même de la conception de ces outils n'a pas été qu'ils soient ipso facto conformes aux réalités du terrain. Il y aurait une maîtrise insuffisante du processus de l'analyse des besoins de par même la difficulté de manipulation de ces instruments.

Par rapport à cette analyse, nous concluons qu'il y a une relation entre l'insatisfaction des objectifs des projets et une inefficacité du processus qu'ils ont suivi. En d'autres termes, l'amélioration de la qualité des projets communautaires passerait par une gestion saine et équilibrée de leur cycle. Cette gestion saine et équilibrée du cycle des projets communautaires nécessite d'un compromis social, une condition essentielle de départ vu leur objectif et leur nature, à savoir des résultats de bien-être collectif et implication forcément de beaucoup d'acteurs divers : les ONG, les élus, les politiciens, les fonctionnaires, etc. Ainsi, la problématique se pose au début même du processus. Ce qui revient à dire, en répondant à notre question de recherche de départ (p.13), qu'une analyse judicieuse des besoins locaux permettrait d'améliorer la qualité (durabilité, impacts, et.) des projets communautaires au profit des populations bénéficiaires. En conséquence, nous voulons apporter notre contribution aux tentatives pour améliorer la durabilité et les impacts des projets communautaires par la proposition d'une méthodologie d'analyse de besoins locaux sur fond de participation et d'implication réelle des acteurs potentiels. Etant donné que le territoire est un élément de base de toutes réflexions sur le développement, nous aimerions commencer par faire une présentation de l'organisation territoriale et les rapports de pouvoir en Haïti.

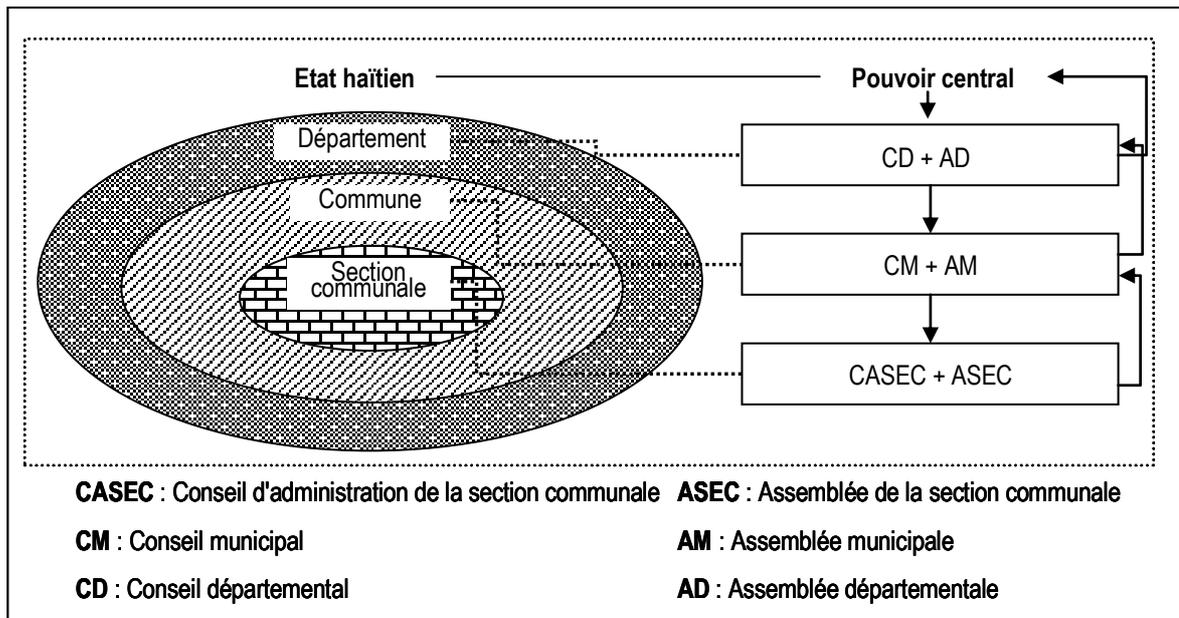
4.2 Le territoire, base du développement local

Le développement local ou communautaire renvoie à deux notions fondamentales : la communauté et le territoire. Il serait important de donner une définition à ces concepts et de les placer dans le contexte haïtien. D'abord, nous pouvons dire qu'ils sont deux concepts intimement liés dans la mesure où l'un ne peut exister sans l'autre au sens du développement. Le territoire peut être appréhendé comme *un espace physique défini organisé par une communauté qui y vit et en dépend*. Quant à la communauté elle-même, *elle est constituée d'individus (hommes et femmes) interdépendants qui se sont organisés partageant une même histoire, des valeurs identiques et ayant le territoire en commun*. D'une manière générale, le territoire et la communauté se sont historiquement constitués ; et, dans bien des cas, un cadre juridique vient renforcer ce construit historique. C'est dans ce sens que l'on parle de découpage territorial et administratif. Donc, le territoire est un élément indispensable à prendre en compte dans toute initiative de développement. Enfin, toute action de développement réaliste devra être prise par/ou

avec la communauté pour résoudre des problèmes et des défis spécifiques de son territoire et lui assurer de meilleures conditions de vie.

En Haïti, la constitution de 1987 détermine le découpage territorial administratif. Elle divise le pays en trois niveaux territoriaux interdépendants, le département, la commune, la section communale et un système de pouvoir qui se décline comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 7 Découpage territorial et relation de pouvoir en Haïti¹⁶



Source : Conception personnelle dans le cadre du mémoire

Le département comprend plusieurs communes, une commune est composée d'un centre urbain et de plusieurs sections communales ; ce qui fait de la Section communale la plus petite entité territoriale administrative. Chaque niveau du territoire a une forme d'organisation et une entité de pouvoir et de gestion de proximité qui n'est autre que les autorités locales. Le Département est administré et géré par un Conseil départemental (CD), la Commune par un Conseil municipal (CM) et la Section communale par un Conseil d'administration de la section communale (CASEC). Chaque conseil est assisté dans ses tâches par une assemblée. Les autorités locales sont par définition les représentants du pouvoir central les plus proches des citoyens. Leurs missions essentielles sont les suivantes :

- Exécuter les politiques des autorités nationales sur leur territoire ;
- Représenter les citoyens auprès des pouvoirs ;
- Assurer l'administration et la gestion de leur territoire.

¹⁶ Pour réaliser la figure, nous avons utilisé les textes des articles 61 à 84 de la Constitution haïtienne de 1987 en vigueur sur les collectivités territoriales. L'intégralité de la constitution est disponible sur le Site de documentation numérique du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) de la République d'Haïti dans la page [http://digitexthaiti.com/Lois/CH87/CH_TM.php] consultée le 12 décembre 2008.

De part leurs influences et surtout leurs responsabilités, les autorités locales constituent au côté de la population un pilier important voire incontournable dans le développement du territoire. Ainsi, s'agit-il d'une nécessité que ces responsables locaux soient impliqués dès le début du processus d'analyse des besoins afin de mieux garantir la réussite, la pérennité et surtout la prise en charge future des actions qui seront envisagées. Voilà entre autres, une préoccupation à laquelle notre travail entend apporter une réponse.

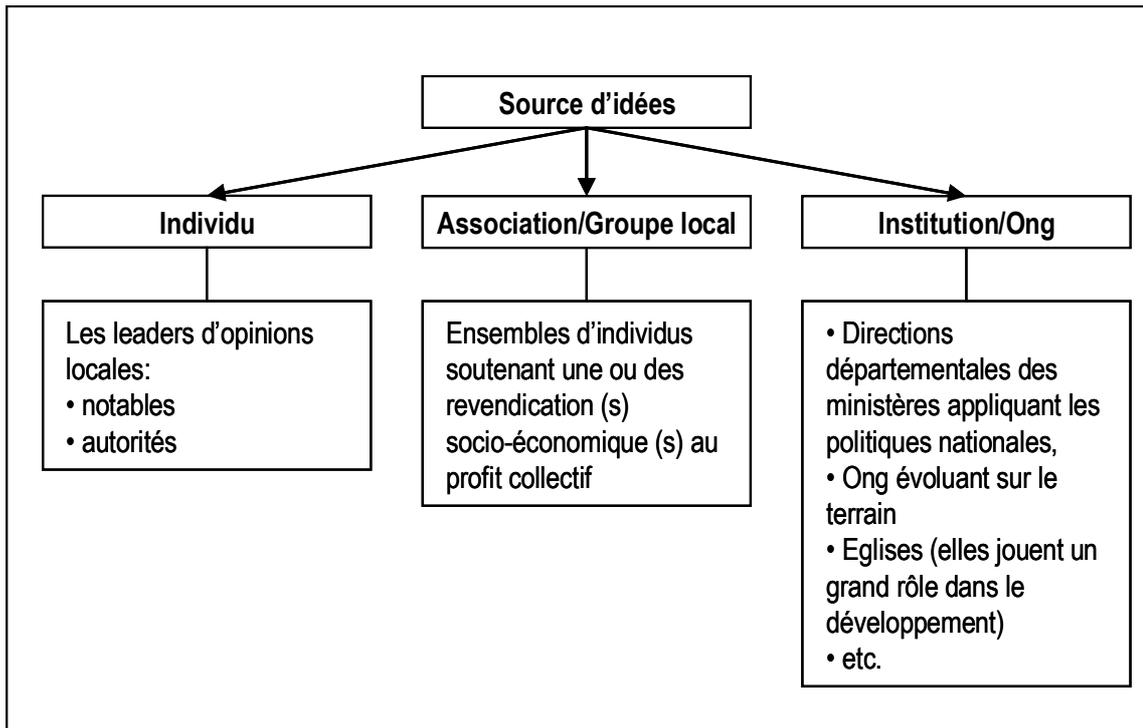
4.3 Proposition d'une méthodologie d'analyse des besoins locaux

L'analyse des besoins locaux que nous pourrions assimiler à l'identification des priorités des communautés locales en matière de développement constitue une étape cruciale, très délicate et complexe du processus de planification et de gestion du développement, car la réussite même des actions ou des projets à mettre en œuvre en dépend pour leur plus grande partie. Elle demeure une étape fondamentale pour trouver un vrai compromis entre toutes les parties prenantes autour des initiatives à entreprendre et le moment idéal d'anticipation des facteurs d'influence sur le déploiement de ces dernières.

Sans vouloir abuser des concepts, nous désignons pour des raisons techniques le résultat de cette analyse des besoins le « *Cahier de charges communautaires* » ; il s'agit pratiquement d'un mandat que se sont fixées collectivement les différentes entités participantes d'une communauté qui se sont engagées dans le processus et qui l'ont conduit à terme. Au regard du contexte haïtien, cette délicatesse et cette complexité qui entachent l'analyse des besoins nous amènent à formuler les interrogations suivantes : D'où peut venir l'idée déclencheuse de ce processus ? Qui sont les interlocuteurs réels ? Comment inciter tous les interlocuteurs sans distinction à intégrer cette dynamique ? Qui conduit l'analyse des besoins ? Comment réaliser l'analyse des besoins et à quelle fin ? Ce questionnement reste dans l'esprit de notre travail et cohérent avec notre objectif spécifique de départ. Il constitue dans les faits une transformation de celui-ci en des questions dont les réponses que nous allons leur apporter constitueront la contribution à la solution de la problématique qui a été identifiée et décrite précédemment.

Comme nous l'avons clairement énoncé précédemment, le cahier de charges local est un compromis fait entre diverses entités sur un territoire donné et qui contient leurs différentes préoccupations bien hiérarchisées, bien entendu, en fonction des urgences et des moyens possibles. A travers ce document collectivement réalisé, les parties prenantes formulent les solutions qu'elles jugent elles-mêmes nécessaires et sur lesquelles elles donnent leur engagement à supporter par des moyens identifiés personnellement ou à travers leur représentation. C'est en d'autres termes la formalisation d'une entente collective sur des choix de développement du territoire concerné. Le déclenchement du processus d'analyse des besoins qui conduit à l'élaboration du cahier de charges peut être d'origines diverses comme l'illustre la figure suivante.

Figure 8 Les diverses sources potentielles d'idées susceptibles de conduire à un projet en Haïti



Source : Conception personnelle dans le cadre du mémoire

Ces idées sont très souvent l'expression d'un sentiment, d'un besoin non-satisfait au sein de la population, d'une alerte ou des signes avant-coureurs d'une problématique qui nécessite une intervention sous peine d'aggravation.

4.3.1 Quelle approche méthodologique ?

Les signes avant-coureurs ci-dessus déclenchent le processus d'analyse. Mais qui sont les interlocuteurs ? Il est très impérieux de se fier d'emblée aux idées de quelques individus, il est plus fructueux de remonter jusqu'à la source en confrontant différents points de vue à la recherche d'une compréhension commune de la situation existante insatisfaisante. En outre, la recherche des alternatives doit être elle-aussi intégrante en vue d'un accord commun sur les initiatives arrêtées. D'où la grande nécessité que l'analyse des besoins soit une démarche purement participative et respecte obligatoirement une certaine méthode. Nous devons ici signaler que la participation bien qu'obligatoire ne doit pas être contraignante sous peine de compromettre la pertinence des choix futurs des solutions. Elle est requise à toutes les étapes et les phases du processus (Figure 9, p. 50). Cet aspect est très délicat et doit être abordé avec maestria ; la réussite de l'analyse des besoins est ainsi tributaire de la compétence de l'équipe qui la pilote.

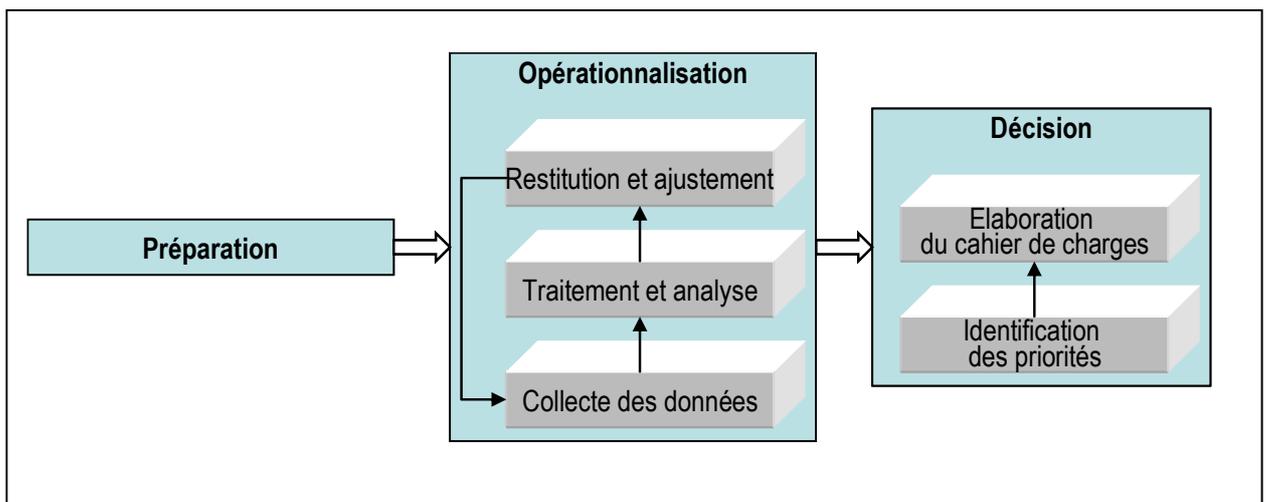
Nombreuses documentations suggèrent une équipe pluridisciplinaire. Nous ajoutons en outre que les membres de l'équipe doivent disposer d'une bonne connaissance surtout en développement communautaire et d'autres capacités intrinsèques (maîtrise de soi, capacité d'écoute, imagination et

créativité, maîtrise des outils à utiliser, etc.) ; qu'ils soient en mesure d'aider la population à comprendre la démarche et les outils, à interpréter les problèmes et à trouver ses propres solutions sans se substituer à elle. La réflexion thématique par les techniques du brainstorming avec équipe non-structurée et équilibrée est une excellente approche. Ce sont là les principaux aspects de la mission de l'équipe de pilotage dans ce processus. Elle doit surtout et toujours rechercher l'équilibre par une bonne gestion des influences (les meneurs de groupes, responsables religieux, etc.) pour mieux faciliter les échanges, bien identifier les groupes forts et ceux qui sont faibles et les organiser de sorte que les influences directes soient minimales.

4.3.2 Le processus d'analyse des besoins

Pour rester cohérent avec la méthode participative que nous développons dans ce chapitre et dans un objectif d'organisation simplifiée et compréhensible du processus d'analyse des besoins communautaires adapté au contexte haïtien, nous suggérons qu'il soit conduit en trois étapes successives, préparation, opérationnalisation et décision telles que présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 9 Schéma du processus d'analyse des besoins locaux



Source : Conception personnelle dans le cadre du mémoire.

Chacune de ces étapes a un but spécifique dont dépend celle qui suit ; et, pour chacune un savoir-faire et un choix judicieux des outils nécessaires sont nécessaires. Dans les lignes qui suivent, nous présentons en détail chacune d'elle en mettant en exergue le but, les outils nécessaires et des exemples de mécanisme de réalisation.

Etape de la préparation

Du processus d'analyse, l'étape de préparation est le début une fois que l'alerte ou les signes avant-coureurs élucidés ont suscité des intérêts pour entreprendre une intervention. Le but poursuivi à cette étape est de « *Mettre en place les moyens nécessaires pour bien mener l'analyse des besoins* ». En

effet, sa réalisation devra permettre de répondre clairement à des interrogations clefs pour la suite du processus dont :

- Quelle est la zone d'études ?
 - o Identification et localisation ;
 - o Caractéristiques physiques ;
 - o Niveau d'accessibilité ;
 - o Caractéristiques démographiques, socio-économiques et culturelles ;
 - o Système d'organisation ;
 - o Etc.

- Qui sont les interlocuteurs ?
 - o Autorités locales (détenteurs de pouvoir locaux) ;
 - o Responsables d'organisation et d'institution ;
 - o Groupements locaux ;
 - o Considération genre : femmes, hommes ;
 - o Autres Ong intervenant dans la communauté.

- Les outils à utiliser sont-ils clairs et efficaces ?
 - o Inventaire des outils nécessaires ;
 - o Facilité de manipulation et de collecte des informations ;
 - o Compréhension par les acteurs locaux et des réalisateurs de terrain ;
 - o Degré de pertinence.

- Quels sont les moyens ?
 - o Ressources financières et matérielles ;
 - o Ressources humaines qualifiées (dans la mesure du possible des ressources locales doivent être utilisées, cela facilitera le déroulement du processus).

Au moins, les questions précédentes doivent être répondues avant d'envisager l'étape suivante. Il est évident que toutes les informations nécessaires à ce niveau peuvent ne pas être disponibles à l'étape de la préparation. Toutefois, elles doivent demeurer une préoccupation des responsables de l'étude pour autant qu'elles soient nécessaires à l'aboutissement concret du processus, d'où l'importance des connaissances pratiques préalables du processus et du domaine de développement du comité de pilotage.

Cette étape se réalise alternativement au bureau et sur le terrain, elle nécessite des moyens financiers, humains et des outils. Les moyens humains dont nous parlons ici ne sont autre qu'une équipe de pilotage multidisciplinaire selon les besoins de l'étude. Celle-ci doit être constituée au tout début du processus dont elle a la quasi-responsabilité. Son effectif ne devrait pas dépasser six personnes bien imbues des exigences qui entachent la réalisation de l'analyse des besoins. Il incombe de la

responsabilité de cette équipe multidisciplinaire de sélectionner, de tester et d'adapter tous les instruments nécessaires de collecte, d'analyse et de synthèse des résultats. L'aboutissement de cette première étape doit rendre disponible les éléments suivants :

- Document d'informations préliminaires sur la zone d'intervention,

Il doit contenir un maximum de données de base sur le territoire (géographiques, démographiques, socio-économiques, habitudes culturelles, liste des organisations et des groupements locaux, Ong et des institutions intervenant dans la zone, etc.) maîtrisées par l'équipe de pilotage avant même d'aborder la prochaine étape en vue de minimiser les risques de tâtonnement et de mieux animer les échanges sur le terrain.

- Plan d'intervention

L'intervention sur le terrain doit être objet d'une planification judicieuse, elle est présentée dans un document particulier, *le plan d'intervention*. Réalisé sur la base des premières sorties exploratoires, des contacts établis et du document des informations préliminaires, il est l'outil de guide des opérations pendant tout le processus sur le terrain. Le plan d'intervention répond aux questions :

- Quoi (libellé de l'activité, son but) ?
- Où (lieu) ?
- Quand ?
- Durée/début-fin (le temps étant précieux) ?
- Comment (enquête, interview, brainstorming, transec, etc.) ?
- Les interlocuteurs¹⁷ ?
- Moyens (financier et matériel) ?
- etc.

Le plan d'intervention donne aux détails l'échéancier des activités et le calendrier détaillé des ressources nécessaires. Sa pertinence avec la réalité de la zone d'intervention est déterminante. Il doit prendre en compte également le calendrier des activités et la disponibilité dans la communauté (jour de marché, période de pointe, etc.). Les personnes concernées doivent en être bien informées et avaliser le contenu. Ce qui permettra au départ de créer de la confiance nécessaire à la sensibilisation et à la participation et d'éviter du même coup le risque de non-disponibilité de certains acteurs importants.

¹⁷ Ici, pour les interlocuteurs, la prudence est de mise ; il faut des choix représentatifs des interlocuteurs sur le terrain et une bonne gestion des influences sur les groupes marginaux. Il incombe à l'équipe de pilotage, au moyen du savoir faire de ses membres, de faciliter l'implication et la participation de tous.

- Boîte à outils

L'équipe de pilotage sélectionne d'avance l'ensemble des outils¹⁸ dont elle aura besoin. Les outils constituent l'épine dorsale du processus. S'ils ne sont pas compris, ils ne seront pas utilisables et s'ils ne sont pas adaptés au contexte, ils ne feront qu'augmenter les biais dans les résultats. Dans ce sens, nous recommandons que leur choix soit minutieux, qu'ils ne soient pas des simples formulaires, tableaux ou autres types qu'il suffit de remplir. Ils devront faire objet de test in situ et être expliqués et adaptés pour une meilleure compréhension et utilisation. Concernant le choix des outils, tous ceux présentés dans le chapitre 2 (p.26) peuvent être envisagés. Cependant, les outils de l'ASEG, de la MARP semblent plus efficaces en raison de leur simplicité d'adaptation aux spécificités des projets communautaires. Comme nous l'avons signalé antérieurement, il n'existe pas d'outils parfaits pour identifier les besoins des populations en développement. Toutefois, tout cela dépend toujours de l'expérience et de la capacité des membres de l'équipe de pilotage ; mais, la condition essentielle est que les outils choisis puissent répondre valablement au besoin de l'étude, c'est-à-dire transcrire efficacement les besoins locaux spécifiques et réels de la communauté cible.

Etape de l'opérationnalisation

La collecte effective des données nécessaires à l'analyse des besoins se réalise durant l'étape de l'opérationnalisation et consiste au déploiement du plan d'intervention. Le but poursuivi à cette étape est « *collecter et analyser de manière optimum toutes les informations nécessaires à la prise de décision* ». Nous divisons cette étape en trois phases rétroactives qui doivent être complétées jusqu'à satisfaction de tous les participants.

- Phase de collecte des données

Avec la participation de la population, l'équipe de pilotage recensera toute information utile sur le territoire au moyen des outils et des méthodes bien élaborés de la boîte à outils. Nous rappelons qu'aucune donnée importante ne doit être négligée, elles doivent permettre de décrire le plus fidèlement possible la situation actuelle et se portent sur les aspects géo-démographique (localisation, population, sexe, catégories d'âge, etc.), biophysique (climat, environnement, relief, ressources naturelles) et socio-économique et institutionnel du territoire (infrastructures, activités, organisations ou groupements de base existants, institutions classiques, etc.). L'issue de cette phase doit conduire à la réalisation des documents suivants :

¹⁸ Nous avons présenté au niveau de la revue de littérature les méthodes et les outils que nous estimons les plus importants, nous invitons les intéressés qui le souhaitent de consulter les textes suivants pour des informations complémentaires :

- Programme d'analyse socioéconomique selon le genre : Guide d'application au niveau terrain, FAO, Rome, 2002, 89 p.
- Programme d'analyse socioéconomique selon le genre : Guide technique Gestion du cycle de projet, FAO, Rome, 2002, 89 p.
- Méthodes de l'aide : lignes directrices, Gestion du Cycle de Projet, COMMISSION EUROPÉENNE- OFFICE DE COOPÉRATION EUROPEAID, Bruxelles, 2004, 160p.

Ces documents sont intégralement disponibles gratuitement en ligne.

- Fiche descriptive de la situation physique et environnementale, socio-économique, organisationnelle de la zone d'étude ;
- Liste détaillée et partagée de la problématique d'ensemble.

- Phase de traitement et d'analyse

A ce niveau, on est en plein cœur de l'étude, c'est le moment de la recherche des liens de causalité entre les problèmes qui ont été identifiés. C'est aussi, la phase de l'analyse de l'ambiance sur le territoire. L'équipe de pilotage doit d'abord préparer cette phase en regroupant les problèmes par groupe thématique. Nous suggérons fortement l'utilisation de groupe ou atelier démocratique sur les différents groupes thématiques, la méthode du brainstorming est très intéressante pour favoriser l'échange de vision et de compréhension de chacun sur un problème donné. Et, au bout du compte, on devra aboutir :

- Fiches de présentation logique des véritables problèmes hiérarchisés, c'est-à-dire par ordre d'importance pour la communauté ;
- Fiche des contraintes et des atouts ou potentiels physico-environnementaux et socio-économiques identifiés ;
- Fiche détaillée des forces et faiblesses organisationnelles ou institutionnelles de la zone.

- Phase de restitution et d'ajustement

Tous les résultats issus de la phase d'analyse précédente seront présentés en plénière ou à l'assemblée de la communauté y compris tous les autres concernés initiés dès le début du processus. Ils seront revus point par point, rectifiés s'il y a lieu et validés d'un commun accord. A partir de ce moment, tous les acteurs impliqués devront avoir une vision unique et commune de la situation qui prévaut sur le territoire en question. L'ensemble des documents ajustés et validés lors de cette phase permettra à l'équipe de pilotage de rédiger un rapport intermédiaire qui met un terme à cette étape de collecte et analyse des données ; ce rapport est le « *document synthèse de diagnostic* ».

Etape de décision

Le document synthèse de diagnostic augure l'étape de décision dont le but visé est « *identifier les actions pertinentes et prioritaires de développement* ». Après avoir exploré l'ensemble de la problématique de leur territoire et d'un commun accord, validé la compréhension des problèmes identifiés, les membres de la communauté y compris les autorités locales sont alors appelés à dégager ensemble des alternatives ; ils doivent maintenant avoir en quelque sorte le flair de la situation désirée. Nous suggérons deux phases pour la prise de décision :

- Phase d'identification des priorités

Les problèmes identifiés sont abordés séparément et les membres de la communauté s'entendent dans un premier temps sur deux ou trois propositions pertinentes de solutions à chacun. Ensuite chacune

des propositions est analysée à lumière des informations sur les atouts et les contraintes du milieu et les forces et les faiblesses institutionnelles locales. On essaiera de trouver comment mitiger les contraintes et de renforcer les faiblesses ; il s'agit là d'une analyse de préfaisabilité. L'équipe de pilotage doit surveiller de ne pas trop influencer les choix mais tâcher d'aider les participants à observer une certaine logique. Et, en fin de compte, on retiendra le choix le plus approprié, faisable et accepté par les participants pour construire une fiche descriptive du scénario solutionnaire de chaque problème. Ensuite, devront être élaborés les moyens et leurs sources de parvenir au déploiement de ces actions. Il ne s'agit pas seulement de juste énoncer des alternatives pour résoudre les problèmes, on doit aussi fixer des responsabilités c'est-à-dire la contribution des parties représentées, la contribution ou les rôles de la communauté et des autorités locales. L'ensemble des choix ainsi décidés formera la boîte des scénarii ; ils seront rapportés tels que définis dans le rapport final, le cahier de charges.

- Phase d'élaboration du cahier de charges

Toutes les informations recueillies, les résultats des différentes étapes jusqu'à la phase de décision sont indispensables pour réaliser le rapport final que nous désignons par « Cahier de charges local » ou indifféremment « Plan de développement local ». Cette tâche est confiée exclusivement au comité de pilotage qui prendra le soin d'organiser toutes les informations dans ce document unique. Le cahier de charges local ou Plan de développement local est présenté à l'ensemble de la communauté, ses autorités et différentes institutions qui l'approuvent.

Tableau 9 Matrice de l'analyse des besoins communautaires

Etapes	Buts	Moyens/outils	Extrants/Résultats
Préparation	Mettre en place les moyens nécessaires pour bien mener l'analyse des besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources financières et humaines (Equipe de pilotage), - Moyens : visites de terrain, documentation, formations (équipe de pilotage), entretiens sur le terrain, - Outils : cartographie, guides d'entretien. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de pilotage (5 personnes au plus de confessions professionnelles différentes + 1 coordonnateur ou chef d'équipe) - Document d'informations préliminaires (géographiques, démographiques, socio-économiques, habitudes culturelles, liste des organisations locales, Ong et des institutions intervenant dans la zone, etc.) - Plan d'intervention (échancier des activités et calendrier détaillé des ressources nécessaires) - Boite à outils (outils de collecte et d'analyse des données, outils de présentation des résultats)
Opérationnalisation	Collecter et analyser de manière optimum toutes les informations nécessaires à la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens : ressources financières et matérielles disponibles - Equipe de pilotage - Outils (ceux résultant de l'étape préparatoire) : <ul style="list-style-type: none"> o Document d'informations préliminaires, o Plan d'intervention, o Boite à outils. 	
Phase de collecte des données			<ul style="list-style-type: none"> - Fiche descriptive de la situation physique et environnementale, socio-économique, organisationnelle de la zone d'étude. - liste détaillée et partagée de la problématique d'ensemble.
Phase de traitement et d'analyse			<ul style="list-style-type: none"> - Fiches des problèmes identifiés - Fiche des contrainte et des atouts ou potentiels identifiés - Fiche détaillée des forces et faiblesses organisationnelles ou institutionnelles de la zone

Phase de restitution et d'ajustement			- Document synthèse de diagnostic
Décision	Identifier les actions pertinentes et prioritaires de développement	Eléments de la boîte à outils	
Phase d'identification des priorités			- Boite des scenarii
Phase d'élaboration du cahier de charges			- Cahier de charges local/Plan de développement local

Source : Conception personnelle dans le cadre du mémoire

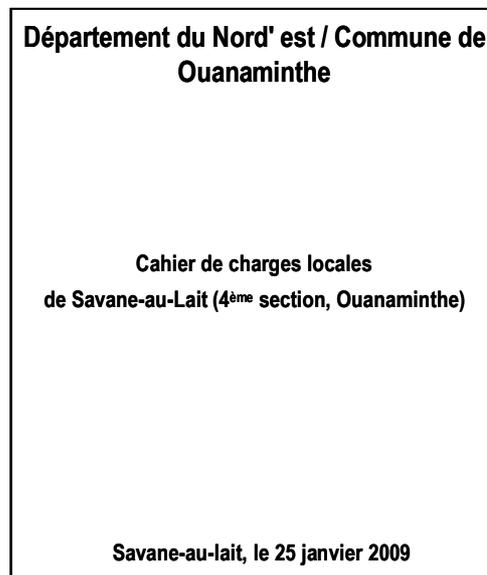
4.3.3 Format de présentation du cahier de charges local

Vu son importance en tant que support de promotion des initiatives de développement communautaires et comme outil de décision, le cahier de charges, rapport définitif et global du processus, doit être élaboré dans un langage simple clair et compréhensible par la population pour laquelle il est fait. Nous en présentons un prototype de présentation avec quelques notices sur le contenu de chacune de ses parties. Donc, le cahier de charges comprendra :

1. Page de couverture

La page de couverture contient des informations précises, le titre du document, le lieu et la date de la réalisation de l'étude.

Figure 10 Page de couverture type d'un cahier de charges locales



Source : Conception personnelle dans le cadre du mémoire

2. Hors textes

Comme son nom l'indique, la partie « hors textes » comprend des éléments du document qui en donne un premier aperçu du contenu et de son organisation à l'utilisateur. Elle comprend :

- Résumé

Cette partie présente un sommaire du document dans sa globalité. Comme dans tout autre document, son but est de permettre à ceux qui s'y intéressent de se faire une première idée du contenu.

- Liste des acronymes et abréviations

Tous les sigles et abréviations utilisés dans le texte doivent être définis clairement pour faciliter la compréhension par les utilisateurs.

- Table des matières

Elle présente l'organisation du rapport.

3. Introduction

Elle est une présentation succincte de l'étude, un aperçu de son organisation et de son plan de réalisation et expose le mobile et le contexte de sa réalisation.

4. Contexte de l'étude

On présente ici, la situation détaillée de l'aire d'études sur les plans géo-démographique, physico-environnemental, socio-économico-culturel, politique etc., tous les aspects caractéristiques importants identifiés lors du diagnostic.

5. Objectifs

Quels sont les grands intérêts de toutes les parties impliquées ? Qu'est-ce que l'on cherche dans la réalisation de l'étude (sa finalité) ?

6. Méthodologie

On fait ici la description de l'ensemble de la démarche, la méthodologie, les outils utilisés, les techniques de collecte des informations.

7. Résultats du diagnostic

Présentation détaillée et argumentée de tous les problèmes identifiés ainsi que tout ce qui a trait aux contraintes/menaces et atouts/opportunités du territoire, forces et faiblesses significatives en prenant en compte tous les aspects : géo-démographique, physico-environnemental, socio-économico-culturel, politique etc., tous les aspects caractéristiques importants identifiés lors du diagnostic.

8. Descriptifs des priorités arrêtées

Tous les choix ou projets retenus sont présentés ici tels qu'ils ont été énoncés et définis par les participants avec des informations comme le but poursuivi, les moyens et les sources, les parties impliquées, etc. Ils peuvent être présentés dans un tableau comme dans la figure ci-dessous.

Tableau 10 Table type de présentation des priorités locales

Secteur	Libellé de l'action	but	Moyens/sources	Parties prenantes/Rôles
Sécurité alimentaire et Agriculture	Action 1 : Irrigation de la basse région de Beyotte	Améliorer la production agricole dans la zone	• Financement : Communauté locale, Ministère agriculture	Association des agriculteurs X : Exploitation et gestion du système Casec Savane au lait : Maitre d'ouvrage Bureau Agricole communale : Appui technique
	Action 2 : Appui à la transformation et commercialisation des fruits	Améliorer le revenu des ménages rurales	• Financement : Ong X, Ministère agriculture • Appui technique : Ministère agriculture	Association agriculteur Z : bénéficiaires Associations des femmes X, Y : bénéficiaires Ong X : financement, appui technique Casec : Suivi
	Action 3 :			
Santé	Action 1 : Restauration et équipement du centre de santé de Savane au Lait	Améliorer l'accès aux soins de santé de la communauté	• Financement : Ong X • Personnel médical : Direction sanitaire Nord'Est	Direction de la santé public du Nord'Est : Appui technique et entretien Communauté : bénéficiaires Casec : Maitre d'ouvrage
	Action 2 :			

Source : Conception personnelle dans le cadre du mémoire.

9. Liste complet des participants

Les noms de tous les participants sont aussi d'une grande importance, il exprime une confirmation de la légitimité du cahier de charges. Ainsi, les informations clefs comme l'identité, l'adresse, l'activité (la fonction) ou la responsabilité de chacun des participants doivent être connues de manière précise et disponibles dans le rapport. Nous proposons le modèle suivant pour l'enregistrement de ces informations pour l'insérer dans le cahier de charges.

Tableau 11 Table type des participants

Nom et Prénom	Adresse	Fonction/Activité	Association
Jean Bernard	Beyotte	Agriculteur	Associateur agriculteur X
Pierrot Anthony	Carrefour Lemercier	Coordonnateur Casec	
Pierre Mariline	Centre-ville Ouanaminthe	Maire Adjoint	
Telfort Azurène	Anbama	Agricultrice	Mouvement Femmes fortes

Source : Conception personnelle dans le cadre du mémoire

4.4 Apports de cette proposition à la politique nationale de développement

4.4.1 Un outil d'aide à la décision pour une bonne politique nationale

Nous partons du principe que la politique nationale doit répondre aux besoins internes du pays, c'est-à-dire faciliter les conditions de vie des citoyens en leur pourvoyant biens et services dont ils ont besoin. Normalement, elle doit se fonder sur les réalités concrètes du terrain ; si non, elle est vouée à l'échec. L'expérience montre que les politiques fondées sur une démarche ascendante sont plus efficaces que celles conçues aux sommets dans les ministères et dispatcher sur le territoire. Lorsque nous considérons le contexte socio-économique d'Haïti où les besoins sont multiples et variés des grandes villes aux zones rurales les plus reculées. Le cahier de charges local, de part sa conception et sa pertinence en tant que désirs manifestes de la communauté qui le porte, constitue à juste titre un soubassement crédible et un référentiel digne pour la construction d'une politique nationale et l'élaboration de programme communal jusqu'au niveau ministériel en passant par les directions départementales.

Le cahier de charges représente aussi un guide de choix pour les ONG qui interviennent sur le terrain ou qui le souhaitent. Il peut bien favoriser la complémentarité de leurs interventions, la rationalisation des investissements et enfin l'atteinte de bons résultats dans leurs projets. Tout ceci est au profit d'un développement local, participatif et réel ; car, la participation et la responsabilisation des acteurs locaux, notamment des bénéficiaires, sont déterminantes dans la construction de leur propre développement.

4.4.2 Ses limites

Le territoire étant sous l'influence de facteurs divers d'ordre démographique (variation de la population, migration), socio-économique, culturel, politique et même climatique est par conséquent un espace dynamique, donc susceptible de changement dans le temps. Alors, la durée de validité d'un cahier de charges n'est pas illimitée. Dépendamment de la vitesse des transformations ou des mutations, la durée de vie du cahier de charges varie d'un territoire à un autre. C'est-à-dire, elle sera plus longue pour les territoires ayant un rythme de changement relativement plus lent que ceux qui connaissent des changements plus rapides. Dans ce sens, il est difficile de préciser exactement la durée de validité du cahier de charges ; pourtant, dans le contexte haïtien, elle peut être approximativement d'un quinquennat au maximum. Par ailleurs, comme tout instrument de développement, le cahier de charges proposé ici n'est pas une panacée, il reste un élément de notre proposition qui se veut répondre au maximum à un besoin sur le terrain à savoir rendre les initiatives de développement communautaires plus rentables, plus durables. Dans ce sens, il dépend comme tous les autres méthodes et outils de la compétence de l'équipe qui utilise cette approche et sa capacité de bien s'imprégner de son objectif et du processus d'analyse des besoins tel que présenté dans sa globalité.

CONCLUSION

Le choix des priorités en matière de développement est loin d'être une démarche simple vu les interrogations qu'ils soulèvent toujours du fait de l'écart souvent trop important constaté lors des évaluations entre les objectifs et les résultats réellement obtenus. Cette constatation restera une réalité à laquelle tout acteur de projet de développement se verra devoir faire face dans la mesure où il est très peu probable que les projets de ce type soient des garantis ou réussissent à cent pour cent. Comme nous avons pu le démontrer, aucune méthode ni aucun outil ne sont totalement adaptés pour étudier et mettre en œuvre un projet et assurer que celui-ci sera un succès total. Donc, on se retrouvera toujours à ajuster, selon les besoins identifiés, activités et moyens de manière à ce que les écarts soient minima entre buts et réalisations.

En réalisant ce travail, nous avons voulu contribuer à résoudre ce problème flagrant en Haïti auquel se butent les agents de développement. Nous nous sommes fixés l'objectif de proposer une approche méthodologique assortie d'une boîte à outils pour une analyse plus efficiente des besoins des communautés locales en vue de définir efficacement les priorités de développement.

Notre méthodologie s'est déroulée autour de trois grands axes. D'une part, une recherche bibliographique qui nous a permis d'explorer différentes méthodes, catégories d'outils, des réflexions de spécialistes qui ont commenté leur flexibilité à s'adapter sur des terrains divers. Tout ceci dans le but de mieux comprendre les difficultés des utilisateurs haïtiens et d'ailleurs dans la manipulation de ces méthodes et outils lors des études d'identification des projets de développement acceptés et voulus par les communautés bénéficiaires. D'autre part, une enquête de terrain qui a particulièrement touché des praticiens ayant tous une expérience non négligeable dans le développement communautaire et particulièrement dans l'utilisation d'une ou de plusieurs de ces méthodes. Ils ont tous estimé que ces méthodes ont leur faiblesse et leur ont attribué une part des échecs des projets. Enfin, l'apport intéressant de notre stage à la FAO qui nous a permis entre autre de réaliser deux entretiens sur les thématiques besoins locaux et participation dans le choix des projets communautaires.

L'étude a révélé, en plus d'une insuffisance dans l'usage des outils du fait d'une non-maitrise de la plupart des utilisateurs, que nombreux sont les projets qui n'ont suivi aucune méthode rationnelle ; dans ce cas, le risque d'échec est toujours imminent. Donc, il existe un réel besoin d'instruments d'analyse des besoins adaptés avec la réalité haïtienne. Ainsi nous sommes arrivés avec la proposition d'une approche méthodologique pour analyser régulièrement les demandes des communautés en difficulté. Par cette proposition, nous entendons apporter une réponse à la question : Une meilleure lecture de la situation de ces communautés et le choix participatif des alternatives ne pourront-ils pas contribuer à améliorer la durabilité et les impacts des projets de développement communautaires ? Cette proposition se veut apporter une amélioration de la qualité des projets, pour le moins dans leur choix. Elle se base sur la participation démocratique, sans aucune forme de contrainte et une implication soutenue des acteurs évoluant sur le territoire ciblé. Aussi elle mise sur la sensibilisation pour une bonne conscientisation sur le rôle de la participation dans un développement intégré. Elle développe une

approche proposant des techniques et prônant l'usage d'outils déjà connus moyennant leur adaptation pour la collecte des données, l'analyse de la situation et le choix des interventions. Elle entend s'attaquer au problème à partir de la base et y apporter une solution à cette étape fondamentale et cruciale du cycle de gestion de projet qui est l'étape de l'identification des projets de développement communautaires. Les résultats de ce processus d'analyse des besoins sont rassemblés et organisés dans « *le cahier de charges locales* », l'extrait final qui constitue une entente collective sur le territoire et un nouvel outil de promotion du développement local.

Cette proposition n'est pas exempte de la remarque que bien de spécialistes ont déjà faite concernant les méthodes existantes et que nous avons tentée de démontrer dans cette étude à savoir qu'aucune méthode ne peut être considérée comme une panacée surtout en matière de développement. Elle reste, comme toutes les autres démarches, tributaire d'une bonne connaissance des outils de base, un préalable à sa bonne utilisation pratique. Par ailleurs, le fonctionnement de cette proposition reste à prouver sur le terrain avec le souhait qu'il atteigne son but qui est de composer les forces vives locales pour promouvoir le développement en Haïti.

Enfin, pour avoir vécu les contraintes liées à la gestion des projets de développement communautaires et partagé l'importance confirmée de ces derniers dans la lutte contre pauvreté, nous avons pensé saisir cette possibilité de réaliser un mémoire de master professionnel pour apporter notre pierre à l'amélioration des résultats estimés plutôt faibles de l'ensemble de ces types de projet entrepris dans le pays depuis tantôt un peu moins de trois décennies.

Cependant, le problème est-il résolu ? Evidemment, ni oui ni non ne sont des réponses valables. Car, nous n'avons abordé qu'une étape du cycle de projet, donc une dimension du problème. Aussi, sera-t-il utile que d'autres recherches et d'autres réflexions abordent ce même problème lié à la qualité des projets. Ainsi, nous suggérons que d'autres études soient menées sur la gestion des projets en Haïti toujours dans cet objectif d'améliorer les pratiques et les outils de gestion en ce qui concerne leur adaptabilité, leur efficacité, en d'autres termes, leurs forces et faiblesses.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Politique de l'Acidi en matière de satisfaction des besoins humains fondamentaux*, Québec, Acidi, 1997, 31 p, ISBN : 0-662-63017-3.

AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL. « *La gestion axée sur les résultats à l'Acidi: Guide d'introduction aux concepts et aux principes* » dans [<http://www.acidicida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/8525711600526F0A852571190061C065?OpenDocument>] (page consultée le 12 mars 2008).

ANDRE, Joyal. « *Développement local communautaire, économie sociale alternative : quel enseignement pour le tiers-monde ?* » dans [http://agora.qc.ca/RefText.nsf/Documents/Developpement_local--Developpement_local_communautaire_economie_sociale_par_Andre_Joyal] (page consultée le 29 février 2008).

BANQUE MONDIALE. *Objectifs du millénaire pour le développement : Rapport de suivi global 2007*, Washington, 274 p, ISBN-13: 978-0-8213-6975-3.

BANQUE DE LA REPUBLIQUE D'HAÏTI. *Rapport annuel 2006*, Port-au-Prince, BRH, 2006, 127 p.

BEAUDOUX, Etienne et al. *Cheminevements d'une action de développement: de l'identification à l'évaluation*, Paris, L'Harmattan, 1992, 203 p, ISBN 2-7384-1122-3.

BERGERON, Pierre G. *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*, 3 éd., Montréal, Gaëtan Morin, 880 p, ISBN 2-89105-783-X.

BISHOP, Clare. *Programme d'analyse socioéconomique selon le genre : Guide technique Gestion du cycle de projet*, Rome, FAO, 2002, 89 p.

BLANCHET, Karl. « *Le développement participatif, entre souhaits et réalité* » Dans *Revue internationale des sciences sociales*, no. 170, vol. IV, France, Erès, 2001, pages 697-702, ISBN 9782865868940.

BONNAL, Jean. *Participation et Risques D'exclusion - Réflexions à Partir de Quelques Exemples Sahéliens*, Rome, FAO, 1995, ISBN 92-5-203653-9.

BOUCHER Jacques L. et Louis FRAVREAU. « *Développement local, organisation communautaire et économie sociale : Une recension des écrits.* » dans *Cahiers du Crises*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2001, No ET0109, 85 p.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. « *Rapport Brundtland* » dans [http://www.wikilivres.info/wiki/Rapport_Brundtland] (page consultée le 01 mars 2008).

BUREAU DES TECHNOLOGIES D'APPRENTISSAGE (BETA). *Initiation aux principes fondamentaux de la gestion de projet*, Canada, DRHC, 2003, 16 p.

CAYEMITTES, Michel et al. *Enquête mortalité, morbidité et utilisation des services*, EMMUS IV, Haïti, Ministère de la Santé Publique et de la Population, Institut Haïtien de l'Enfance, ORC Macro, 2006.

COMITE POUR L'ANNULATION DE LA DETTE DU TIERS MONDE. « *Haïti : 200 ans après, à quand l'indépendance ?* » dans [http://www.cadtm.org/IMG/article_PDF/article_405.pdf] (page consultée le 20 juillet 2008).

COMMISSION EUROPÉENNE- OFFICE DE COOPÉRATION EUROPEAID. *Méthodes de l'aide : lignes directrices, Gestion du Cycle de Projet*, Bruxelles, 2004, 160p.

DANIEL, Neu. *Les notes méthodologiques n°4 : Développement local et décentralisation Points de vue*, GRET, Mai 2003, 8 p.

INSTITUT HAITIEN DE STATISTIQUE ET D'INFORMATIQUE. *Les comptes économiques en 2007*, Publication annuelle de l'IHSI #12, Port-au-Prince, avril 2008.

INSTITUT HAITIEN DE STATISTIQUE ET D'INFORMATIQUE. « *Projection de la Population* » dans [http://www.ihsi.ht/pdf/projection/ProjectionsPopulation_Haiti_2007.pdf] (page consultée le 19 septembre 2008).

JOACHIN, Benoit. *Les Racines du sous-développement en Haïti : la formation sociale d'Haïti (des conquistadores aux marines)*, Port-au-Prince, Imprimerie Henry Deschamps, 1979, 257 p.

LANGEVIN, Yves. *Management de projet*, Québec, Chenelière McGraw-Hill, 2007, 575p, ISBN 0-07-297863-5.

LAMBERT, Mathieu. « *La participation citoyenne au niveau local: différents moyens et des idées pour se lancer.* » dans [<http://www.uvcw.be/articles/3,10,2,0,1798.htm>], page consultée le 26 octobre 2007.

LELOUP, Fabienne et al. « *Le développement local en Afrique de l'Ouest : quelle(s) réalité(s) possible(s)?* » dans *Mondes en développement*, Bruxelles, De Boeck Université, pages 94-111, janvier 2007, ISBN 2-8041-4304-X.

MONTAS, Rémy. *La pauvreté en Haïti : Situation, causes et politiques de sortie*, Cepalc, 2005, 62 p.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE. *Aquastat* dans [<http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm>] (page consultée le 23 juillet 2008).

ORGANISATION POUR LA COOPERATION ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE. « *L'économie mondiale* » dans

[<http://www.theworldeconomy.org/publications/worldeconomy/frenchpdf/MaddtabB18.pdf>] (page consultée le 24 août 2008).

REPUBLIQUE D'HAÏTI, Ministère de la Planification et de la Coopération Externe. *Carte de pauvreté d'Haïti, version 2004*, 124p.

RIST, Gilbert. *Le développement : Histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de Sciences Po, 2^{ème} édition, 2001, 442p, ISBN 2-7246-0864-X.

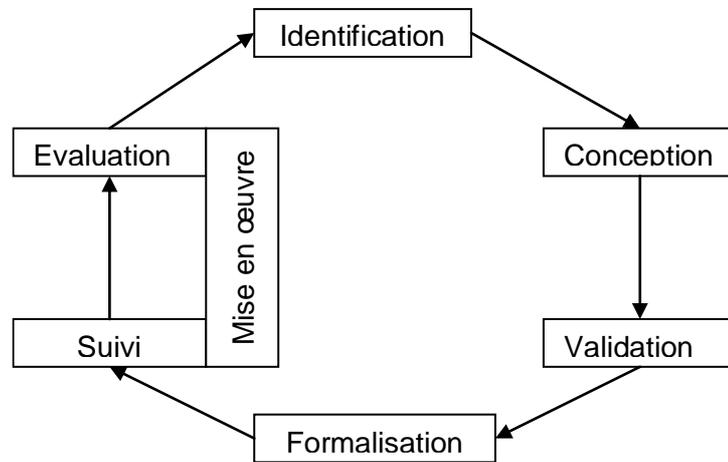
SORIANO, Véronique. « *Fiches Méthodes : Analyse des besoins* » dans [<http://www.vivea.fr/sites/internet/Pages/NousConnaitre/kaleinove.aspx#signet5>], (page consultée le 10 mai 2008).

WILDE, Vicki. *Programme d'analyse socioéconomique selon le genre : Guide d'application au niveau terrain*, Rome, FAO, 2002, 89 p.

YODA, Blaise. *Montage et gestion participative des projets de développement rural: outils et méthodes d'intervention*, Mémoire de troisième cycle en agronomie, Meknès, Ecole nationale d'Agriculture de Meknès, 2004, 215p.

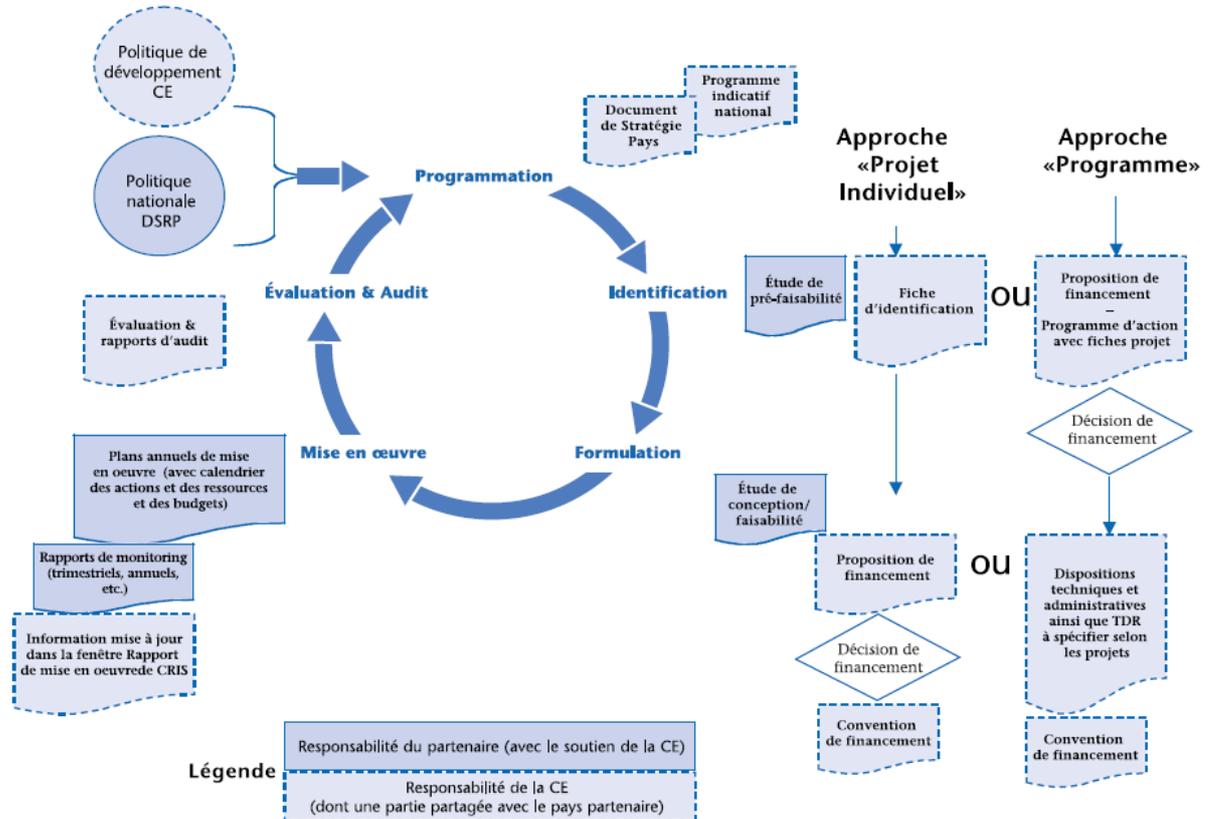
ANNEXES

Annexe 1 : cycle de projet de la FAO



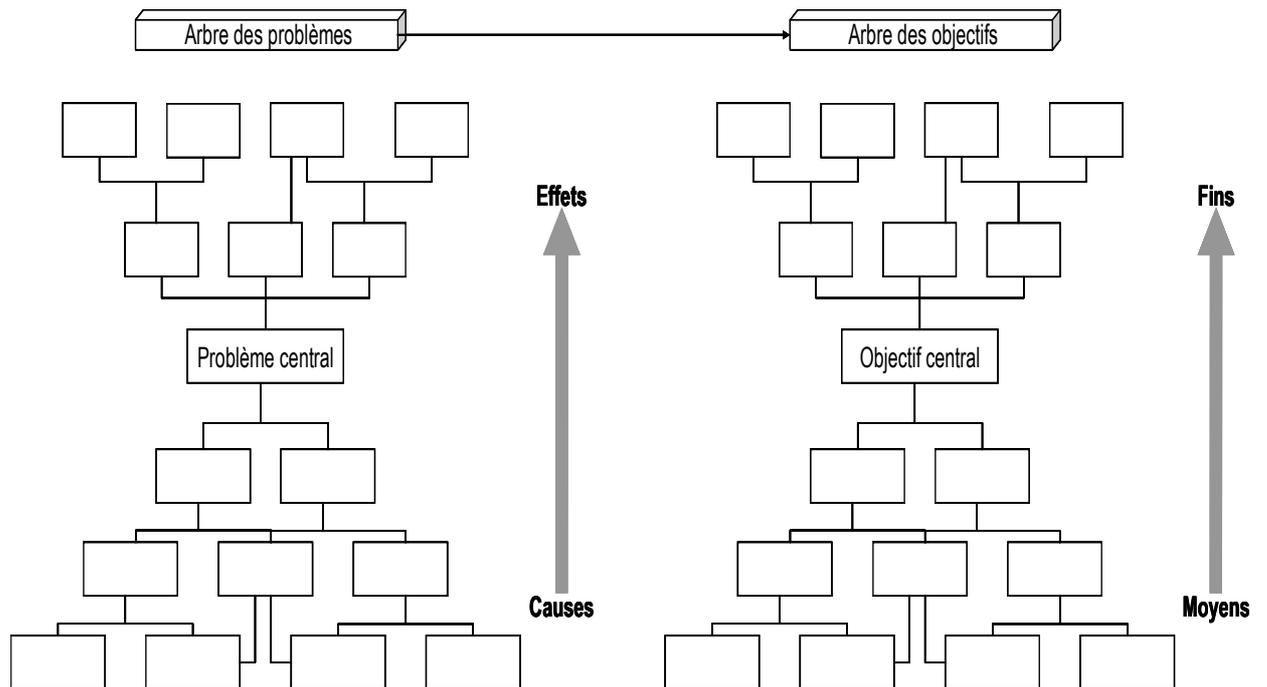
Source : Guide technique Gestion du cycle de projet, ASEG, FAO, 2002

Annexe 2 : cycle de projet de l'UE



Source : Méthodes de l'aide : lignes directrices, Gestion du Cycle de Projet, UE, 2004

Annexe 3 : analyse des problèmes et des stratégies



Annexe 4 : formulaire d'enquête

Enquête sur l'importance des projets de développement communautaire et l'utilisation des méthodes d'études ou d'analyse des besoins en Haïti

1. Identification

- a. Poste/Profession :
- b. Secteur : public privé/ONG

2. Avez vous déjà participé à la gestion d'un projet de developpement communautaire ?

- a. oui non
- b. Si oui, à quel titre ?
- Gestionnaire Consultant
- Membre de comité de pilotage Agent de financement
- Membre d'equipe de terrain Suivi - évaluation
- autres, précisez :

2. Croyez-vous que les projets de développement communautaire ont une importance dans le contexte actuel d'Haïti ?

- a. oui non
- b. Selon vous, comment voyez-vous cette importance ?

3. D'après votre expérience, les projets communautaires entrepris en Haïti jusque là ont-ils contribué à améliorer les conditions de vie des bénéficiaires ?

- a. leurs impacts sont très grands leurs impacts sont moyens
- leurs impacts sont plutot faibles pas dutout d'impact

b. Si non, à quoi attribueriez-vous cet échec ?

4. Quelle (s) méthode (s) utilisez-vous pour identifier et analyser les priorités des bénéficiaires de vos projets ?

- MARP
- Cadre Logique (MCL)
- Gestion axée sur les Résultats (GAR)
- Planification par objectif (PPO)
- Analyse socio-économique selon le Genre (ASEG)
- Diagnostic global rapide et participatif (DIGRAP)

Autre,
précisez :

5. Ces méthodes vous permettent-elles de bien cerner toutes les dimensions des problématiques que vous traitez ?

- oui non

6. Quelles sont selon vous la (les) limite (s) de ces méthodes ?

Annexe 5 : fiche des résultats de l'enquête

Enquête sur l'importance des projets de développement communautaire et l'utilisation des méthodes d'études ou d'analyse des besoins en Haïti

Synthèse des résultats

1- Niveau de participation

- a. Nombre de formulaires administrés : 45
- b. Nombre de formulaires remplis retournés : 15

2- Caractéristiques des personnes ayant répondu

Secteurs	Effectif
Ong / Privé	9
Public	6
Total	15

3- Participation à la gestion d'un projet de développement communautaire

	Effectif	%
Oui	14	93
Non	1	7
Total	15	100

4- Ayant estimé que les projets de développement communautaire ont une importance dans le contexte actuel d'Haïti

	Effectif	%
Oui	15	100
Non	0	0
Total	15	100

Points de vue des professionnels sur l'importance des projets de développement communautaires

- Pour compenser un peu ce que l'on n'a pas. Par exemple un projet de sécurité alimentaire pourra combler le déficit alimentaire dans la mesure qu'on renforce la production nationale pour compenser cette perte au moyen et à long

terme.

- Les projets de développement permettront au pays de sortir de ses multiples contraintes socioéconomiques.
- Ils aident tant soit peu à améliorer les conditions de vie d'une partie non négligeable de la population en milieu rural.
- Dans le budget national, une part importante a été octroyée par la communauté internationale à travers des accords de prêt et/ou de subvention. Il est du ressort du pouvoir central de définir des objectifs clairs, d'orienter et d'harmoniser les actions des opérateurs.
- Certaines zones sont bénéficiaires de certains services (adduction eau potable, électrification, protection de sol, construction de route, ...)
- Dans ces genres de projets, ce sont les bénéficiaires qui identifient, exécutent et gèrent les projets. On est certain que la réalisation de ces derniers résolve effectivement un problème existant, réel et commun. Voilà, l'importance capitale de ces genres de projets.
- Les projets de développement communautaire ont une très grande importance en Haïti dans la mesure où ces projets tiennent compte des besoins urgents de la localité. De plus, ils doivent se baser sur des approches participatives. D'ailleurs, la majorité de ces projets en Haïti utilisent uniquement des gens ou des professionnels qui viennent des grandes villes ou de l'extérieure ou de l'étranger. Il serait mieux que les bénéficiaires y participent.
- C'est un bon moyen de renforcer les capacités locales. On sait très bien que les administrations communales, les sections communales sont dépourvues de tout encadrement auprès de l'Etat central; appuyer (formations, moyens financiers et logistiques) ces institutions c'est promouvoir le développement endogène qui constitue un pivot pour les pays en voie de développement tel Haïti.
- Les projets de développement aident au déblocage de certains problèmes socio-économiques dont les solutions sont souvent au-dessus des moyens de la population des pays en voie de développement visés. Ces projets contribuent à apporter des ressources financières et techniques nécessaires au développement. Les idées véhiculées à travers ces projets aident les concernés à réfléchir sur leur situation et à chercher des solutions appropriées.
- Le fait que les projets sont identifiés par la communauté et son implication directe dans l'exécution de ces projets. Les structures organisées au niveau de la communauté sont les principaux bénéficiaires des retombées des projets.
- Contribution à la survie collective, intégration plus ou moins réussie des marginaux et des couches pauvres de la population, amélioration de la santé globale, accès à l'éducation, lutte contre la pauvreté.
- Ces projets favorisent la valorisation de la main d'œuvre locale en attaquant les problèmes réels de chaque communauté cible.

5- Impacts des projets communautaires

	Effectif	%
Impacts sont très grands	0	0
Impacts sont moyens	6	40
Impacts sont plutôt faibles	9	60
Pas dutout d'impact	0	0
Total	15	100

Points de vue des professionnels sur les causes des échecs des projets communautaires
- Cet échec est du au fait que les bénéficiaires n'ont pas participé dans la planification des projets .Les potentiels locaux sont souvent négligés dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des projets.
- Faute de coordination et de synergie dans les actions. Témoignage des faiblesses institutionnelles, tels les ministères sectoriels (notamment la Planification).
- Davantage de participation de la population locale. Plus de négociations entre les acteurs. Accord sur les projets. Davantage de suivi des projets si l'implication de la population.
- Besoin de plus de temps. Projets nouveaux. Manque de formation des élus. Peu d'implication des pouvoirs locaux. Forte présence de la politique avec les organisations des élections
- Corruption, les dépenses administratives élevées, manque de suivi,
- Par la méthode d'approche. De plus, puisque c'est un petit, tout le monde s'amuse à monter des projets pour s'enrichir au nom des pauvres. En plus de leur méthode d'approche qui n'est pas bonne mais les responsables des projets ne sont pas fiables. Leur premier but est surtout faire de l'argent.
- L'obstacle principal est l'absence de continuité dans les affaires de l'Etat. Les maires, Asec Casec étant des élus locaux, ils assimilent le plus souvent les réalisations apportées par un projet à ses causes. Ce qui ne manquerait de constituer de véritables bâtons dans les roues.

6- Utilisation des outils d'analyse des besoins

	Effectif	%
Marp	10	66,7
Cadre Logique (Mcl)	3	20
Gestion axée sur les Résultats (Gar)	1	7
Planification par objectif (Pipo)	3	20
Analyse socio-économique selon le Genre (Aseg)	4	26.7
Diagnostic global rapide et participatif (Digrap)	6	40
Autre	0	0

7- Perception des outils d'analyse sur leur pertinence à traiter les problèmes

	Effectif	%
Oui	6	40
Non	8	53
Abstention	1	6
Total	15	100

8- Les limites évoqués de ces méthodes

- Certaines d'entre elles ne tiennent pas compte de la réalité locale.
- Toutes les priorités ne sont pas prises en compte. Seules quelques idées provenant de leaders traditionnels sont retenues. La nécessité d'arriver à des résultats rapides (avec beaucoup de visibilité médiatique) ne favorise pas les projets pouvant avoir un impact plus durable.
- Manque d'appropriation par les acteurs concernés, dans le cadre d'un partenariat fonctionnel.
- Prenne beaucoup de temps. besoin de davantage de compétences des acteurs locaux
- Manque de connaissance réelle du milieu, réalité du terrain complexe, etc.
- S'il n'y a pas d'organisations ou des groupes de développement local, ces méthodes sont difficilement applicables.
- Cette méthode est lente dans la réalisation. Et le mot "participative" peut porter à équivoque. Je pense honnêtement que d'autres méthodes conviendraient mieux à la réalité haïtienne.
- Délégation trop rapidement aux groupes organisés dans la gestion financière. les organismes d'accompagnement devraient toujours tenir une position semi dirigiste face aux groupes avant de leur déléguer le total pouvoir.
- Manque de synergie par rapport au concret et à l'imaginaire haïtien. Une certaine forme d'inadéquation par rapport aux attentes.
- On obtient des informations de premières mains certes, mais insuffisants pour cerner un problème dans toute sa dimension (social, économique et environnemental).
- Certaines d'entr'elles ne tiennent pas en compte de la réalité locale