

Faible appropriation des projets par les communautés partenaires de l'ONG Plan International Togo (PIT), Unité de programme de Sokodé au Togo

[Low ownership of projects by the partner communities of the NGO Plan International Togo PIT), Sokode Program Unit in Togo]

Abasse Tchagbèlè

Maître-Assistant en Sociologie, Université de Kara, BP 404, Togo

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The rural communities benefiting from PIT NGO's funding struggle to take ownership of the projects carried out in their localities, despite their participation. This is the case of the communities in the area of intervention of the Sokodé Program Unit which has 256 villages in the prefectures of Tchaoudjo and Tchamba.

This article aims to identify the factors that explain the non-continuation of projects after the end of their funding. Thus, while all the respondents state that PIT is the initiating institution of participatory diagnoses, they are 8,08% of respondents to find effective the training of the facilitators (external and local), against 63,64% who consider it less effective and 28,28% who find it completely ineffective.

In addition, 100% of the members of the ad-hoc committees, against 60% and 40% of those of CVD, 75% and 25% of agents partners and 20% and 10% of agents of PIT, respectively recognize in this NGO and communities, the structures that identify the projects to be carried out. Moreover, during the implementation of the projects, all the respondents denounced the haste with which the community trainings are organized, the lack of practices on the ground after the sessions in theaters and the post-project monitoring mechanism.

All these factors are the result of the injunctions and deadline requirements that International Plan has to face from the donors and the combined lack of qualified resources within the partner structures for the development of a mobilization mechanism. funding, as well as post-project monitoring.

KEYWORDS: Community Participation, Participatory Diagnosis, Community Capacity Building, Development Projects, PIT, Technical Partners, Community Organizations, Project Failure.

RÉSUMÉ: Les communautés rurales bénéficiaires des financements de l'ONG PIT peinent à s'approprier les projets réalisés dans leurs localités pourtant avec leur participation. C'est le cas des communautés de la zone d'intervention de l'Unité de Programme de Sokodé qui compte 256 villages dans les préfectures de Tchaoudjo et de Tchamba.

Cet article se propose d'identifier les facteurs explicatifs de la non poursuite des projets après la fin de leurs financements. Ainsi, si tous les enquêtés affirment que PIT est l'institution initiatrice des diagnostics participatifs, ils sont 8,08% d'enquêtés à trouver efficace la formation des facilitateurs (externes et locaux), contre 63,64 % qui la jugent moins efficace et 28,28 % qui la trouvent complètement inefficace.

En outre, 100% des membres des comités ad-hoc, contre 60% et 40% de ceux de CVD, 75% et 25% d'agents partenaires et 20% et 10% d'agents de PIT, respectivement reconnaissent en cette ONG et des communautés, les structures qui identifient les projets à réaliser. Par ailleurs, durant la mise en œuvre des projets, tous les enquêtés dénoncent la précipitation avec laquelle s'organisent les formations communautaires, l'absence de pratiques sur le terrain après les séances en salles et de mécanisme suivi post-projet.

Tous ces facteurs sont la résultante des injonctions et des impératifs de délai auxquels doit se soumettre PIT de la part des bailleurs de fonds et de l'absence conjuguée de ressources qualifiées au sein des structures partenaires pour l'élaboration d'un mécanisme de mobilisation des financements, ainsi que celui de suivi post-projet.

MOTS-CLEFS: Participation communautaire, diagnostic participatif, renforcement des capacités communautaires, projets de développement, PIT, partenaires techniques, organisations communautaires, échec des projets.

1 INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, les institutions internationales de développement telles que la Banque mondiale et le PNUD et les organisations non gouvernementales, n'ont cessé d'appuyer les processus de développement en faveur des pays pauvres. Ces appuis sont organisés autour des plans et programmes divers et ont permis la réalisation de multiples projets, dont les objectifs visés sont entre autres, d'accroître l'accès des populations aux services sociaux de base de qualité, d'améliorer la qualité de la vie, le bien-être social et d'assurer leur épanouissement. Malheureusement, nombre de ces projets échouent pour de multiples raisons. Au nombre de celles-ci, l'on peut évoquer les stéréotypes sur les acteurs locaux (Olivier De Sardan, J.-P., 1995), l'ignorance des contextes sur lesquels on pense agir (Hobart M. ed., 1993), les analyses peintes aux couleurs des promoteurs du projet suivant leurs intérêts et objectifs (Naudet D., 1999), l'ignorance des réalités locales par la logique technicienne d'équipes (Philippe Lavigne Delville, 2015), l'ignorance des réalités sociales des régions d'intervention, la méconnaissance des logiques sociales, économiques ou techniques des populations que l'on veut « développer » (Yao Assogba, 1993), etc..

Consciente de cette situation, l'ONG PIT (PIT) depuis 2003, a fait du processus participatif, une stratégie d'intervention en milieu rural qui responsabilise les populations dans la promotion de leur développement. Ce processus aboutit à la réalisation des projets dans un certain nombre de ses domaines d'intervention. Entre autres réalisations, l'on peut citer les projets d'installation des infrastructures scolaires, d'eau et d'assainissement. Mais paradoxalement, la plupart de ces projets s'arrêtent toutes les fois que prennent fin les financements et s'apparentent aux « éléphants blancs dans les projets africains (Pascal Henchoz, 2016). Et pourtant les activités sont mises en œuvre en partenariat avec les ONG et les services techniques de l'Etat. Du coup, les acquis desdits projets sont bien loin d'être pérennes et limitent l'impact sur les bénéficiaires. Ce qui suscite chez nous étonnement et curiosité quant aux raisons qui expliquent une pareille situation.

Ainsi, l'objet du présent article, est de nous interroger sur les facteurs explicatifs de la non pérennité des projets réalisés dans les communautés rurales des préfectures de Tchaoudjo et de Tchamba.

A cet effet, il se pose un certain nombre de questions auxquelles tenterait de répondre cet article, à savoir, (i) comment les populations bénéficiaires de projets expliquent-elles l'arrêt de ceux-ci après la fin des financements ? Comment est-ce que les populations participent aux cycles de gestion des projets réalisés avec l'appui de l'ONG PIT ? (ii) quels sont la structure et le fonctionnement du système de suivi-évaluation en vigueur au sein de cette institution ? (iii) quelle est l'efficacité du mécanisme de renforcement des capacités des acteurs dans la mise en œuvre des projets ? (iv) quelle est la stratégie de partenariat en vigueur dans cette institution ?

Pour répondre à ces questions, l'article sera structuré autour des centres d'intérêts tels que la démarche méthodologique, le cadre théorique de référence de la recherche, les résultats et les discussions.

2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique adoptée dans la présente recherche repose sur l'analyse quantitative et qualitative à travers l'utilisation d'un nombre assez important d'outils au regard de l'importance du sujet et de la problématique définie.

PIT, depuis de longues années, intervient dans 256 villages de l'Unité de Programme de Sokodé composée des préfectures de Tchaoudjo et de Tchamba. Depuis le démarrage des opérations de cette institution dans ces communautés, celles-ci ont bénéficié déjà d'au moins un projet et sont par conséquent toutes concernées par la présente étude. Ainsi, sur la base d'un taux de sondage statistiquement acceptable de 10% appliquée à ces villages, il a été retenu en tout 26 villages dont 14 dans Tchaoudjo et 12 dans Tchamba et ce en fonction du nombre de villages que compte chaque préfecture. La procédure employée à cet effet, a été le tirage au sort. Du point de vue organisationnel, tous ces villages disposent de comités villageois de développement (CVD), de comités eau et de comités éducation nécessaires pour cette recherche. En raison des ressources disponibles pour l'enquête, seule une personne a été retenue dans chaque comité, sur la base de son dynamisme, son niveau d'instruction, son niveau de connaissance des problématiques communautaires et surtout sa participation aux projets; ce qui

fait au total 3 personnes dans chaque communauté et 78 dans les 26 villages retenus. En outre, PIT compte treize partenaires intervenant sur des projets. Au sein de chaque institution partenaire, a été choisi soit un coordinateur de projet ou un agent de terrain; ce qui fait au total 13 personnels des partenaires techniques de PIT. Quant à PIT, le personnel retenu est composé d'un responsable de programme et de 2 responsables de suivi-évaluation, au niveau du bureau national, du directeur adjoint de l'Unité de Programme de Sokodé, des 2 coordinateurs de zone (Tchaoudjo et Tchamba) et de 2 facilitateurs communautaires à raison d'1 par préfecture, soit 8 personnes au total.

Les techniques de collecte utilisées sont les suivantes :

- L'enquête par questionnaire menée auprès de 78 membres d'organisations communautaires sur les thématiques de participation aux projets, de mise en œuvre et suivi-évaluation des projets, de renforcement des capacités communautaires et sur les raisons de l'arrêt des projets à la fin de leurs financements, etc...
- Dix-huit entretiens individuels réalisés avec le personnel de PIT et de ses partenaires sur les mêmes thématiques que celles-ci-dessus
- Une étude documentaire faite sur les rapports de projets, d'activités, de diagnostic participatif, de suivis et d'évaluation, de formation, le système de suivi-évaluation des projets ainsi que sur les documents scientifiques des chercheurs en sciences sociales notamment.
- Des visites de projets organisées dans certains villages pour voir de visu les projets en question.

Le traitement des données quantitatives issues des enquêtes a été fait sur EPI Data et leur transfert sur SPSS pour les analyses, alors que celles qualitatives ont été présentées par le biais de l'outil, l'analyse thématique de contenu.

3 CADRE THÉORIQUE DE RÉFÉRENCE

Notre recherche, s'inscrit dans les théories du développement local et participatif développées par un certain nombre de chercheurs en sciences sociales notamment sur lesquels nous nous baserons pour alimenter cette importante partie.

En effet, les premiers d'entre eux auxquels nous allons nous intéresser sont Valérie Angeon et Jean-Marc Callois (2005). Ainsi, d'après eux, le développement local désigne une dynamique d'initiatives locales (privées ou publiques) qui met en mouvement des acteurs. Ces derniers qui se réunissent autour d'un projet – dont le principe de valorisation de ressources est l'essence – font collectivement par ce biais exister le territoire. L'élaboration de projets se concrétise à travers la mobilisation des acteurs autour d'une stratégie commune. Elle trouve sa traduction opérationnelle dans une programmation cohérente d'actions. Le développement local peut être ainsi assimilé à un cadre favorable à l'action collective au sein duquel le territoire se construit.

L'aboutissement de l'action collective suppose que les acteurs parviennent à s'entendre sur les objectifs visés et les moyens de les atteindre. La mise en cohérence des diverses représentations du territoire que portent les acteurs est, en effet, le garant d'une dynamique effective de coopération. Au sein d'un territoire, la coopération entre acteurs se matérialise à travers l'établissement de partenariats locaux. Ces réseaux d'acteurs locaux renforcent la cohésion sociale et favorisent la cohérence territoriale. Cette cohérence peut elle-même être renforcée et rendue plus efficace par un cadre institutionnel adapté.

Pour Bah Isaak Kouakou (2014), le concept de développement local est apparu dans un contexte où la vision centralisée de l'Etat était critiquée par certains acteurs locaux. Ces derniers considéraient que le développement d'un territoire devait prendre en compte les besoins et les aspirations des habitants. Une nouvelle logique d'autonomie est alors revendiquée vis-à-vis des centres décisionnels, politiques ou économiques. Le développement local se rapporte ainsi à des actions partenariales entre des acteurs intéressés à l'amélioration des conditions de vie dans leur environnement immédiat. C'est vers la fin des années 1950 que prend forme la théorie du développement endogène avec les chercheurs comme John Friedman et Walter Stöhr. Une approche volontariste, qui conçoit le développement comme une démarche partant du bas et privilégiant les ressources endogènes.

Aussi, d'après Jean-Pierre Chauveau et Philippe Lavigne Delville (2013), dans le champ de l'aide internationale, la notion de développement participatif (DP) désigne un ensemble d'approches et de techniques qui ont en commun de valoriser l'implication des populations et partenaires aidés dans la définition et/ou la mise en œuvre des interventions, en opposition à des formes d'intervention externes (parfois en partie « réinventées » *ex post*) technicistes, autoritaires, « descendantes ». Le principe du développement participatif, tel qu'il est conçu depuis l'époque coloniale à l'usage des pays en voie de développement (PVD), a des liens idéologiques et institutionnels clairs, mais encore peu analysés, avec celui du « développement communautaire », « local » ou « participatif » dans les pays industrialisés, notamment en Grande-Bretagne et aux États-Unis. La notion de participation implique toujours l'idée d'une action, menée par ou avec l'appui d'acteurs

extérieurs, pour moderniser, transformer, autonomiser, voire « régénérer », des communautés dont les capacités propres d'évolution sont considérées comme entravées par des circonstances historiques particulières (enclavement, colonisation, régime politique, guerre, crise, marginalisation, etc.).

Jean-Pierre Chauveau (1992) évoque pour sa part, trois thèses qui éclairent d'un jour un peu différent la nature et ce que l'on peut attendre du programme présumé alternatif de développement fondé sur la participation : 1) Sur le plan de l'histoire des idées, il semble patent que la "participation des populations" a très tôt constitué la pierre angulaire des conceptions en matière de développement rural ; elle constitue en réalité le modèle de référence des discours "développementalistes" depuis la fin de la première guerre mondiale ; 2) Sur le plan de l'histoire des organisations de développement, on peut observer de la même manière une très forte continuité dans le type de structure suscité par le secteur du développement en milieu paysan : dès la période de l'entre-deux-guerres, les administrations coloniales mettent en place et encouragent des structures inspirées par le modèle participatif : sociétés indigènes de prévoyance, mutuelles, coopératives, associations; 3) Il est difficile d'opposer radicalement, d'une part les tentatives "anciennes" d'associer les paysans au développement, qui seraient caractérisés au mieux par une simple rhétorique participative, et, d'autre part, les pratiques récentes des structures contemporaines de développement "à la base" qui seraient capables de mettre en œuvre une participation effective. L'on semble ainsi avoir affaire à une configuration à la fois intellectuelle, culturelle et sociale à peu près constante, typique du dispositif institutionnel du développement tel qu'il s'est cristallisé à partir de la Première Guerre mondiale tant dans les métropoles que dans les colonies africaines d'alors, et tel qu'il s'est reproduit depuis sans grand changement. Le "modèle participatif" de développement rural est-il "alternatif" ?

4 RÉSULTATS

4.1 CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES DES ENQUÊTÉS.

Pour rappel, il faut préciser que les acteurs ayant participé à l'enquête sont essentiellement issus des organisations communautaires.

Tableau 1. Caractéristiques socio-démographiques des enquêtés

N°	Structure	Nombre	Effectif des enquêtés	%
1	CVD	26	26	26,26
2	Comités éducation	26	26	26,26
3	Comités eau	26	26	26,26
6	Partenaires de PIT	13	13	13,13
7	Personnels de PIT	8	8	8,08
Total		99	99	100

Source : Données de l'enquête, mai 2018

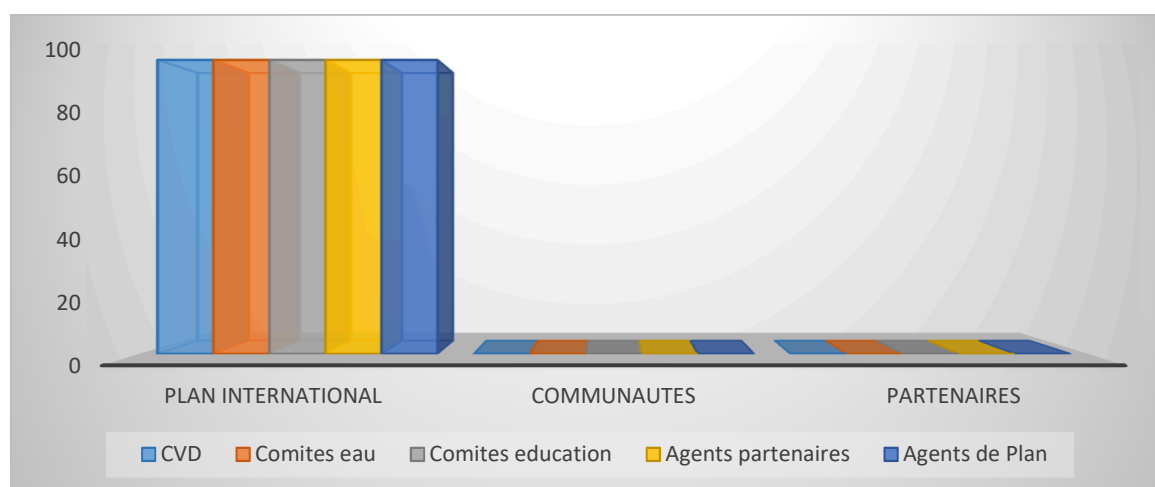
D'après le tableau ci-dessus, au total 78 membres d'organisations communautaires, 13 agents des structures partenaires et de 8 agents de PIT, ont été visités. Les structures communautaires sont représentées ici par les CVD, les comités eau et les comités éducation identifiés en fonction des projets qui se sont arrêtés après le retrait du financement. Retenons qu'en général dans les communautés, les CVD se réduisent à leurs présidents de par leur dynamisme et engagement en faveur du développement de leurs localités. Les autres membres brillent souvent par leur faible motivation dans la participation communautaire étant donné qu'en général le travail se fait de façon bénévole. Mais en tous les cas, ils sont beaucoup plus dynamiques que les membres des comités spécialisés dont certains ignorent même leurs rôles et responsabilités.

4.2 DÉMARCHE D'IDENTIFICATION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT APPUYÉS PAR L'ONG PIT

La poursuite d'un projet même après la fin des financements s'explique d'après des chercheurs par plusieurs facteurs, notamment le faible respect des principes de la démarche participative. Qu'en est-il exactement des communautés rurales des préfectures de Tchaoudjo et de Tchamba où de nombreux projets ont arrêté après le retrait des bailleurs de fonds ? La description et l'analyse de la démarche participative dans la gestion des projets à l'ONG PIT permettent de traiter cette question.

4.2.1 RÉALITÉ DES DIAGNOSTICS PARTICIPATIFS ET DE LA PLANIFICATION DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT À L'ONG-PIT

L'ONG PIT inscrit ses actions dans la démarche participative depuis pratiquement plus de 20 ans avec notamment l'organisation des diagnostics participatifs assortis de l'élaboration des plans d'action villageois (PAV). Elle dispose d'importantes ressources humaines qualifiées rompues aux tâches d'organisation et de réalisation des actions participatives, à savoir le renforcement des capacités des facilitateurs externes et locaux pour conduire et animer les processus de collecte, d'analyse des données, d'élaboration des documents PAV et des rapports de diagnostic. Ce sont des moments passionnants et intenses où l'on apprend beaucoup, nous a confié un agent de terrain qui visiblement en est très satisfait dans la mesure où renchérit un membre de CVD, « nous travaillons beaucoup et apprenons de nouvelles manières de faire intéressantes ». Même son de cloche chez les partenaires d'ONG et de services étatiques qui n'ont pas tari d'éloges les processus participatifs qui leur font découvrir les réalités d'une localité grâce à la manipulation d'une panoplie d'outils. Au-delà de ces témoignages sur l'importance des processus participatifs promus par PIT, les acteurs relèvent de sérieux manquements constatés dans la démarche de préparation et d'organisation de ces processus. Ces manquements sont résumés dans le graphique ci-après :



Graphique 1 : Répartition des enquêtes par rapport à la structure initiatrice des diagnostics participatifs

Source : Enquête menée en juillet 2018

Les statistiques présentées sur le graphique ci-dessus sont sans appel en ce qui concerne la structure initiatrice des diagnostics participatifs. Les enquêtés, qu'ils soient communautaires, agents des ONG partenaires de PIT ou même agents de PIT, sont tous unanimes pour reconnaître que celle-ci est l'initiatrice des diagnostics participatifs et de l'élaboration des plans d'action villageois.

En effet, d'après un facilitateur de développement communautaire (FDC) de PIT, rejoint par des agents de terrain d'organisations partenaires, l'idée d'organiser les diagnostics participatifs n'émane pas des communautés bénéficiaires. L'initiative est prise par PIT et partagée avec ses partenaires techniques. Celle-ci planifie le processus et invite les communautés à y participer « pour qu'enfin on en reconnaisse un caractère participatif » d'après un membre de comité. C'est « une participation communautaire de façade dans la mesure où l'initiative n'est pas l'émanation des communautés elles-mêmes », dénonce un membre de CVD. Les agents de PIT interrogés sur cette question, ne cachent pas leur peine de toujours demander aux communautés « de se réveiller et de prendre leur destin en mains ». Plutôt que de charger PIT comme le font les autres acteurs, ils relèvent les difficultés rencontrées par leur institution d'appartenance et surtout les contraintes temporelles qui les obligent eux-mêmes à prendre l'initiative avant d'encourager les communautés à y adhérer. Ce qui forcément limite l'esprit véritablement participatif du processus, reconnaissent-ils.

Par ailleurs, les enquêtés sont également nombreux à révéler l'inefficacité des mécanismes de renforcement des capacités lors des exercices participatifs. Les détails sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2. Répartition des enquêtés par rapport à leur opinion sur l'efficacité des mécanismes de renforcement des capacités lors des diagnostics participatifs

Enquêté	Efficace	Inefficace	Moyennement efficace	Total	%
CVD	0	6	20	26	26.26
Comites eau	0	10	16	26	26.26
Comites éducation	0	12	14	26	26.26
Agents partenaires	8	0	5	13	13.13
Agents de Plan	0	0	8	8	8.08
Total	8	28	63	99	100
%	8,08	28,28	63,64	100	--

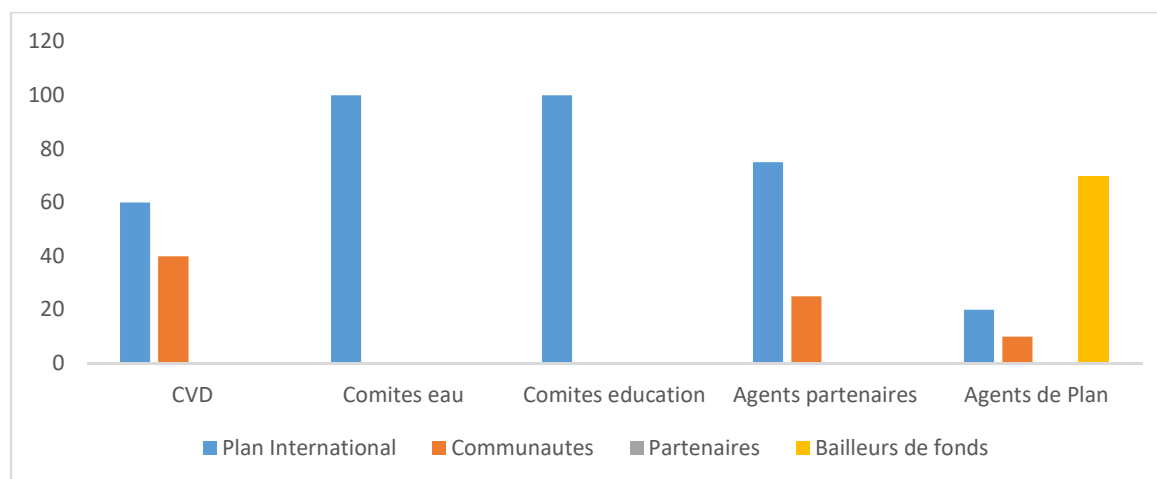
Source : Enquête menée en juillet 2018

Outre les réunions préparatoires de l'équipe d'appui, les processus participatifs démarrent très souvent par les séances de formation des facilitateurs externes et locaux sur les outils de diagnostic participatif. Ces séances sont destinées à renforcer les capacités des acteurs en vue de leur permettre d'assurer la collecte, l'analyse des données et la production des rapports sans oublier l'élaboration des plans d'action villageois (PAV). Mais, pour 63,64 % de personnes interrogées lors de l'enquête, ces initiatives brillent par leur faible efficacité, contre 28,28 % d'entre eux qui les trouvent plutôt inefficaces. En revanche, seuls 8,08 % des enquêtés pensent qu'elles sont efficaces. Les 28,28 % sont exclusivement les membres des organisations communautaires qui jugent inefficaces les séances de formations à l'endroit des facilitateurs locaux, en raison disent-ils, de la durée très limitée des formations qui prédisposent ceux-ci à la faible maîtrise des outils de diagnostic. Ils ajoutent qu'en pareilles circonstances, les acteurs communautaires, bien que formés, ne sont jamais en mesure de conduire eux-mêmes les ateliers de diagnostic si ce n'est la mobilisation des informateurs et l'appui des facilitateurs externes sur certaines réalités communautaires. A ce sujet, un agent de terrain dénonce ce qu'il a appelé « la formation à la va-vite » qui n'a rien de sérieux pour assurer un transfert de compétences comme ce devait être. Pour les mêmes raisons que celles ci-dessus évoquées, les 63,64% d'enquêtés jugent ces séances de formation moyennement efficaces en ce sens qu'elles ont au moins permis aux facilitateurs communautaires d'avoir connaissance des outils de diagnostic quittes à ce qu'ils soient suffisamment renforcés avec plus de temps pour qu'ils se les approprient. Pour ce qui est des 8,08% autres, ils trouvent ces séances efficaces en raison du fait qu'elles permettent de conduire le processus jusqu'à terme avec la participation des communautaires qui « ne sauraient pas en si peu de temps maîtriser les outils de diagnostic ». Ce faisant, poursuivent-ils, l'on ne saurait mettre en cause l'efficacité des formations à cause de la durée insuffisante de leur organisation. Ils affirment qu'elles sont plutôt efficaces par ce qu'elles permettent de réaliser sur le terrain en si peu de temps.

4.2.2 PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DANS L'ONG PIT

Diverses réalités vécues par les acteurs de mise en œuvre des projets dans les communautés donnent lieu à différentes interprétations relatives à la structure à l'origine de l'identification des projets en faveur des communautés. C'est une étape importante et déterminante dans la réussite ou l'échec d'un projet.

Voici dans le graphique ci-dessous, ce qu'il en est dans les communautés bénéficiaires de projets financés par PIT :



Graphique 2 : Répartition des enquêtés selon la structure identifiant les projets

Source : enquête réalisée en juillet 2018

Le choix d'un projet à réaliser dans les communautés est sujette à plusieurs tractations au point où les acteurs s'illustrent par l'absence d'unanimité au sujet de la ou les structure (s) qui identifie (nt) les projets en faveur des populations rurales. Ainsi, tous les membres des comités eau et éducation, contre 60% de ceux de CVD, 75% d'agents partenaires et même 20% d'agents de PIT, tous enquêtés, déclarent que PIT est l'institution qui identifie les projets à réaliser dans les communautés. Ils dénoncent l'absence des bénéficiaires dans le choix des projets réalisés dans un certain nombre de communautés couvertes par cette ONG. Les décisions, disent-ils, sont prises au bureau de l'institution d'appui, notamment le choix des types de projets et des communautés bénéficiaires au cours des séances de travail qui s'organisent entre les chargés de programmes et les facilitateurs de développement communautaire. Dès que les choix sont opérés, les communautés sont invitées à formuler des demandes de projets avec l'appui des FDC en vue de les annexer aux projets élaborés par les FDC sous le format de PIT que les communautés bénéficiaires n'ont pas besoin ni de connaître ni de maîtriser. Voici à ce sujet, le témoignage d'un membre de CVD qui en dit long sur quelques dérapages constatés : « je m'interroge sur l'utilité de nos PAV quand je constate que ces documents ne sont nullement pris en compte dans le choix des projets. Tout nous est parachuté de l'extérieur ». Interrogés sur cette déclaration, les 70% d'agents de PIT disent reconnaître la réalité des faits, et justifient cela par le fait que l'ONG- PIT a des priorités et opère des choix en conséquence et que les bailleurs de fonds proposent à l'institution les domaines autour desquels celle-ci doit préparer des notes conceptuelles afin de bénéficier des financements. A titre d'exemple, les projets de promotion de l'éducation de la jeune fille en milieu rural, du leadership des filles à travers le football ou encore de la réadaptation à base communautaire (RBC), n'ont pas été identifiés par les communautés qui du coup les considèrent comme étant des « projets Plan ». Pour ceux qui pensent que le choix des projets émanent des communautés, notamment 40% de CVD, 25% d'agents d'ONG partenaires et 10% d'agents de PIT, celle-ci fait des propositions de projets dont elle laisse le choix aux communautés. Ils poursuivent en disant que contrairement à ce qu'affirment les autres acteurs, PIT n'identifie pas les projets à la place des communautés, elle donne plutôt des orientations en fonction des objectifs et des priorités nationaux qui, reconnaissent-ils, intègrent les priorités communautaires. Ils disent craindre également « la désirabilité sociale » qui consiste à respecter le choix des communautés, qui parfois ne suit aucune logique sérieuse. Parfois même, elles choisissent les mêmes projets que ceux réalisés dans des communautés voisines.

4.3 ANALYSE DES STRATÉGIES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS COMMUNAUTAIRES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Lorsqu'on parle de durabilité ou encore de pérennité des projets de développement, il n'est pas rare d'évoquer les conditions d'organisation des formations au bénéfice des représentants communautaires qui ont la responsabilité de mener des activités de mise en œuvre des projets. Cela suppose d'explorer l'efficacité de ces formations au regard de leur durée et de leur caractère pratique pendant leur déroulement et l'appropriation des acquis de ces formations par les apprenants.

4.3.1 EFFICACITÉ DES FORMATIONS SUIVIES PAR LES COMMUNAUTAIRES AU REGARD DE LA DURÉE LIMITÉE DE CELLES-CI DANS LA GESTION DES PROJETS

Transférer les compétences nécessite assez de temps et de tact ; ce qui malheureusement n'est pas le cas dans nombre d'initiatives de renforcement des capacités des partenaires communautaires dans le cadre de la mise en œuvre des projets. Tel est en substance le sentiment général des acteurs surtout communautaires qui dénoncent la précipitation avec laquelle ils sont formés pour mettre en œuvre et suivre les projets. La formation des acteurs est une activité parmi tant d'autres de la mise en œuvre des projets. Elle nécessite à ce titre, du temps et devait être autant importante que les autres activités. Mais les réalités de la mise en œuvre des projets sont telles qu'à titre d'exemple et d'après un gestionnaire de projet interrogé sur cette question, « la dimension technique des projets à l'ONG-PIT comme un peu partout d'ailleurs, a plus de considération que leur dimension humaine qui pourtant devait être la plus importante en raison du fait que ce sont les hommes, fussent-ils des bénéficiaires, qui mettent en œuvre des projets ». Un agent d'une ONG partenaire ne dédouane pas lui non plus PIT. Celui-ci estime les temps de formations largement insuffisants pour espérer une réaction de la part des communautaires. Il poursuit en traçant quelques pistes en ce sens que, d'après lui « en principe, la formation des acteurs communautaires, plutôt que d'être ponctuelle, devait se faire en continu, afin de leur transmettre efficacement et durablement les compétences pour la gestion de leurs projets ». Interrogé sur ce sujet lors de l'enquête, un responsable de programme de PIT, invoque comme plus haut, les échéances, les clauses des contrats et conventions signés avec les bailleurs de fonds que l'ONG-PIT est obligée de respecter afin d'appuyer la réalisation des projets dans les délais. Ce qui constitue un véritable casse-tête quant à l'appropriation communautaire des projets qui reste un défi à relever, souligne-t-il.

4.3.2 EFFICACITÉ DES FORMATIONS À L'ÉPREUVE DE L'ABSENCE D'EXERCICES PRATIQUES SUR LE TERRAIN

Tous les enquêtés de toutes catégories confondues disent ne pas comprendre qu'il n'y ait presque jamais de pratiques sur le terrain à l'issue des formations en salles dont bénéficient les acteurs communautaires. Si quelques efforts sont faits pour les simulations, les sorties de terrain ou mieux les exercices d'application pour renforcer la compréhension des participants sont plutôt rares voire inexistantes. Même les évaluations pré et post-formation ne sont pas systématiques. Les enquêtés se disent abasourdis par une telle attitude des responsables de Plan qui « n'aident véritablement pas les acteurs communautaires à assumer pleinement leur rôle et à s'approprier les processus ». Un exemple illustrant cet état de fait est celui évoqué par un membre d'un comité eau en ces termes : « je suis membre d'un comité eau qui d'ailleurs n'a jamais véritablement fonctionné. Je suis un artisan réparateur au sein dudit comité, j'ai suivi une formation pendant laquelle je n'ai pas eu l'occasion de faire la pratique, notamment autour d'un point d'eau déjà en panne; même s'il n'en existait pas dans mon village, pour des besoins d'efficacité on devait aller dans d'autres villages pour le faire, mais hélas ». Une deuxième déclaration est celle d'un membre d'un comité éducation qui reconnaît avoir participé à des séances de formation lors de la mise en œuvre du projet de promotion de l'éducation de la jeune fille, mais il se dit aujourd'hui incapable d'appuyer sa communauté quelques années après la fin dudit projet en raison dit-il, de n'avoir pas eu le temps de s'exercer suffisamment après les formations. Il dénonce le fait d'avoir privilégié les conditions de mise en œuvre des activités au détriment de la capacité des communautaires à assumer leurs responsabilités. Le développement du capital humain est un facteur de qualité et de réussite des projets ; c'est le moins que l'on puisse retenir des différentes interventions passées au peigne-fin.

4.4 FAIBLE EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION DES PROJETS

La plupart des projets réalisés avec l'appui de PIT font rarement l'objet de suivi après le retrait des financements et ce pour plusieurs raisons. Ainsi, au nombre de facteurs à l'origine de cette situation, l'on peut citer les raisons financières, les raisons logistiques et la non appropriation communautaire des projets dont les détails sont présentés sur le tableau ci-dessous :

Tableau 3. Répartition des enquêtés selon les raisons expliquant l'absence de suivi post-projet

Enquêtés	Raisons financières	Raisons logistiques	Non appropriation communautaire des projets
CVD	26	0	26
Comités eau	26	0	0
Comités éducation	26	0	0
Agents partenaires	0	13	13
Agents de Plan	8	8	0
Total	86	21	39
%	86,87	21,21	39,39

Source : Enquête menée en juillet 2018

Le tableau ci-dessus confirme l'absence d'un véritable mécanisme de suivi post-projet au sein de l'ONG PIT. En effet, ils sont 86,87%, 39,39% et 21,21% d'enquêtés, à affirmer que l'absence de suivi post-projet est due respectivement au facteur financier, à la non appropriation communautaire des projets et aux moyens logistiques. Les réponses à la question posée étaient à choix multiple ; ce qui explique que le pourcentage total ne fait pas 100%. Alors, pour la majorité des enquêtés, l'arrêt du financement des projets explique les difficultés de poursuivre le suivi des projets qui nécessite les frais de mission, mais aussi le carburant pour les 21,21% autres. A ce sujet, un agent de PIT rapporte qu'une discussion autour de la question du suivi post-projet avait été engagée entre tous les partenaires d'ONG et de services techniques afin d'y trouver une formule adéquate. Mais les participants étaient butés sur la question de ressources financières qui constituent, dit-il, le principal moyen pour la mise en œuvre des projets. Les partenaires techniques avaient ainsi posé le problème de carburant dont ils ont besoin pour effectuer les visites communautaires ; ce qui revient inévitablement à évoquer en dernière analyse les moyens financiers. La décision finale prise était que les acteurs puissent mobiliser les fonds supplémentaires pour poursuivre les activités. Mais le système n'a jamais vu le jour, regrette un agent partenaire. Même son de cloche pour les acteurs communautaires qui lient la poursuite des activités de projets à la disponibilité des fonds même si en général toutes les activités ne nécessitent pas forcément les moyens financiers. Et c'est justement la raison pour laquelle 39,39% des enquêtés montrent du doigt l'incapacité pour les structures d'appui d'assurer l'appropriation communautaire des projets. Ainsi, pour les communautaires, les méthodes d'intervention dans leurs communautés sont telles qu'elles ne suscitent pas enthousiasme et motivation dès que les projets prennent fin. De plus, ils disent être soulagés toutes les fois que prend fin un projet en raison disent-ils, du travail et de nombreux sacrifices que cela leur exige au détriment de leurs propres occupations surtout champêtres.

5 DISCUSSIONS

Plusieurs raisons sont souvent évoquées pour justifier les échecs des projets de développement. Celles fréquemment énoncées à cet effet, sont entre autres, l'absence de participation et d'implication des populations bénéficiaires dans la gestion des projets. Cette conception est partagée par Marcel Zadi Kessy (1998), pour qui les échecs des politiques de développement rural sonnent comme le glas de l'échec des politiques et stratégies de développement « imposées du sommet ». Pour lui, l'amélioration des résultats est conditionnée par l'approche fondée sur le développement de proximité, seule option pour la réussite et la pérennité des projets. Il ajoute que, l'une des plus grosses erreurs qu'il déplore est de croire que l'on peut faire le bonheur des populations rurales malgré elles. Bien souvent, les concepteurs des projets pensent à la place de leurs bénéficiaires. En essayant de faire un rapprochement avec notre recherche, nous voyons que les raisons d'échecs des projets de développement ci-dessus évoquées, nous édifient dans l'analyse des facteurs défavorables à la pérennisation des acquis des projets. Sur un autre plan, il faut relever que les échecs des projets ne se perçoivent pas seulement au niveau rural comme l'a souligné plus haut Marcel Zadi Kessy, mais la question est aussi abordée par Djossou Raymond (2009), parlant des projets publics ou gouvernementaux. En effet, prenant l'exemple de la Côte d'Ivoire, il fait ressortir que le bilan de la gestion des différents projets et programmes de développement et leurs impacts réels, révèlent des réussites incontestables et des échecs. Il s'est apesanti plus sur les échecs en les justifiant par :

- la mauvaise planification du projet en termes d'activités mal identifiées, de la stratégie de mise en œuvre mal élaborée ;
- la faiblesse de coordination des interventions entre le gouvernement et les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les partenaires sociaux ;
- l'absence de systématisation de la fonction de suivi-évaluation axée sur les résultats et le processus d'exécution du projet ;
- le déficit de compétence en matière de gestion de projets axée sur les résultats chez certains gestionnaires de projets ;
- la faible implication des bénéficiaires (non prise en compte de l'approche participative) dans le processus de gestion du projet.

Devant toutes ces insuffisances, l'auteur propose, pour toute nation, d'optimiser la performance de ses projets afin qu'ils constituent des instruments réels de développement socio-économique. La stratégie de D. Raymond passe par l'instauration d'une bonne gouvernance dans la mise en œuvre des projets afin de les pérenniser. Des auteurs ont abordé le thème sur la pérennisation des acquis des projets dont nous pourrions nous inspirer pour notre recherche.

Hamidou Benoît Ouédraogo (1992), évoque lui aussi plusieurs causes d'échec des projets. Il relève d'abord la confusion qu'il y a autour du concept même de l'appropriation. Malgré le fait qu'on en parle dans les documentations de projets à la base, la signification de concept, dit-il, n'est pas élucidée. Ensuite, les causes d'échecs peuvent relever des programmes d'aide qui se caractérisent par le fait que les bailleurs de fonds et les agences d'exécution se précipitent pour apporter ce qu'il a

appelé "un projet clé en main" ; ce qui ne facilite pas l'appropriation des projets par les populations, débilite les initiatives paysannes, ruine la confiance en soi, et empêche les populations à la base d'acquérir les savoir-faire et les problèmes ; l'inexistence des études techniques ou socio-économiques de faisabilité inexistantes, ou si elles existent, elles sont incomplètes ou erronées. Ce qui, crée des situations qui portent préjudice à la bonne exécution ou la durabilité des ouvrages du projet ; des interventions rigides conçues à partir de l'extérieur et inadaptées aux conditions socio-économiques locales, au rythme de progression, à la capacité d'absorption et aux besoins réels des populations ; la mise en place d'agences d'exécution ayant leurs centres de décision à l'extérieur du milieu d'intervention; ce qui retarde le partage de connaissances et d'information et procure un encadrement inefficace ; les avis qui ne sont pas pertinents à cause de l'ignorance qu'on a des autres, de la méconnaissance du milieu, du manque d'empathie, de respect et de confiance. Par ailleurs, les causes d'échecs des projets peuvent être liées aux structures administratives ou plus fondamentalement politiques adoptant une approche bureaucratique, de pression et descendante sans aucune considération à la participation des populations-cibles aux diagnostics participatifs et au manque de communication. C'est donc une approche coercitive qui n'encourage les populations à ne s'organiser que dans le seul but de bénéficier du financement de projets, de dépendre ainsi de l'extérieur sans apprendre à compter sur leurs propres forces. Enfin, les échecs peuvent être aussi le fait des populations elles-mêmes pour les raisons suivantes:

- La méfiance aux innovations et la résistance à un changement introduit de l'extérieur et qui remet en cause toute la question de priorités des objectifs et du couple "sécurité-risque";
- Les problèmes de rationalité, de motivation et de perceptions, chacun interprétant les actions et les innovations dans les catégories culturelles qui lui sont propres;
- Les problèmes de leadership, de luttes d'influence et de l'accaparement du projet par les promoteurs et les élites anciennes du village qui refusent les partages de responsabilités;
- Les problèmes dus à l'absence d'un système de gestion et d'un contrôle;
- Les situations conflictuelles pouvant résulter de l'implantation de certaines technologies qui imposent des réaménagements de l'espace social et des paliers de la vie sociale (redistribution de l'espace dû par exemple à des aménagements hydro-agricoles, modification de certains éléments de la vie sociale, redistribution du pouvoir, conflits fonciers etc.).

6 CONCLUSION

Ce bref parcours des facteurs qui sont à l'origine de l'arrêt des projets après leurs financements dans la zone d'intervention de PIT notamment dans les préfectures de Tchoudjo et de Tchamba est révélateur des difficultés rencontrées par cette institution pour assurer l'appropriation communautaire des projets. Le fait que ce soit toujours cette structure qui agit à la place des communautés et ce pour répondre aux impératifs de délai imposés par les bailleurs de fonds, ne saurait, si cela perdure, contribuer à la pérennisation des projets au sein des communautés. Ce qui est encore en cause, c'est l'attitude plutôt paradoxale de cette ONG qui apparemment ne fait pas suffisamment d'efforts pour un véritable transfert de compétences aux communautés en prélude à la décentralisation qui est toujours à la traîne. Cette posture adoptée par PIT rend incapables les acteurs locaux de prendre en mains leur propre destinée tant dans la planification participative que dans la gestion des projets. De plus, les partenaires, pour le fait qu'ils ne disposent pas assez de bailleurs, dépendent largement de PIT et s'illustrent ainsi par leur faible capacité à assurer la relève des projets après la fin des financements. Aussi curieux que cela puisse paraître, ces partenaires qu'ils soient étatiques ou d'ONG, attribuent l'absence de suivi post-projet par la non disponibilité du carburant qu'ils espèrent vainement de PIT. Cette institution n'apprécie guère cette démarche des partenaires qu'elle ne trouve pas suffisamment impliqués dans la recherche de stratégies de pérennité des projets puisqu'ils attendent systématiquement tout de PIT.

REFERENCES

- [1] Olivier De Sardan, J.-P., Anthropologie et développement. Essai en anthropologie du changement social, Paris, APAD/Karthala, 1995.
- [2] Hobart M. ed., An Anthropological Critique of Development. The Growth of Ignorance, London, EIOS/Routledge, 1993.
- [3] Naudet D.,), Trouver des problèmes aux solutions, Vingt ans d'aide au Sahel, Paris, OCDE, 1999.
- [4] Philippe Lavigne Delville, Un projet de développement qui n'aurait jamais dû réussir ? La réhabilitation des polders de Prey Nup (Cambodge), 2015.
- [5] Yao Assogba, Entre la rationalité des intervenants et la rationalité des populations bénéficiaires : l'échec des projets en Afrique noire, Volume 37, numéro 100, 1993.
- [6] Pascal Henchoz, les éléphants blancs dans les projets africains, Publication sur Atramenta, 2016.

- [7] Valérie Angeon et Jean-Marc Callois, Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ?, 2005.
- [8] Pour Bah Isaak Kouakou, le développement local participatif dans le contexte de la décentralisation en Côte d'Ivoire: le cas du chef-lieu de la région du Nàçézi (Dimbokro), Université Félix Houphouët Boigny de Cocody - Doctorat Unique, 2014
- [9] Jean-Pierre Chauveau, Philippe Lavigne Delville, « Développement participatif », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863.
URL : <http://www.dicopart.fr/es/dico/developpement-participatif>.
- [10] Jean-Pierre Chauveau, Éléments pour une anthropologie de la culture des "développeurs", 1992.
- [11] Marcel Zadi Kessy, dans son ouvrage « Culture Africaine et Gestion de l'Entreprise moderne », Abidjan, Edition CEDA, 1998.
- [12] Djossou Raymond, « Gouvernance et performance des projets publics », Mémoire de Hautes Etudes de Gestion de Politique Economique (HE-GPE), Abidjan, 2009.
- [13] Hamidou Benoît Ouédraogo, L'APPROPRIATION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT Le cas des Micro-réalisations au Burkina Faso, Actes et instruments de la recherche en développement régional NO 9, 1992.