



FORMATION À DISTANCE
ET DÉVELOPPEMENT



EDU 6014

Le diagnostic participatif :
point de départ de l'action

LE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF : POINT DE DÉPART DE L'ACTION

Mise en contexte

Quelles sont les bases de l'approche « participative »? Comment est-il possible d'associer les populations concernées lors de la phase stratégique de la planification des projets? Voilà les deux questions fondamentales auxquelles nous vous invitons à répondre à cette étape du cours.

La « participation » : un principe qui fait l'unanimité, mais qui n'a pas le même sens pour tous

L'approche de la gestion participative des projets, même si elle est reconnue aujourd'hui par le plus grand nombre comme une démarche incontournable, fait encore l'objet de nombreux débats et se traduit sur le terrain par des approches très variables. Il s'agit d'« ... un riche concept, ayant multiples significations selon les personnes et les situations. Pour les uns, c'est une question ou un principe, pour d'autres une pratique et d'aucuns la considèrent comme une fin en soi »¹, comme le formulait la Banque mondiale dans un rapport qui, en 1998, marquait un changement de cap important en reconnaissant l'échec d'une stratégie de développement imposée et obéissant à un modèle unique, laquelle avait été longtemps son approche.

Elle reconnaissait par le fait même l'importance d'aider les populations les plus pauvres à prendre en main leur avenir en leur donnant les moyens et les formations, ainsi que les informations nécessaires à leur propre développement :

Les pauvres sont confrontés à un défi spécial dans leur effort de participer au développement économique. À l'inverse des autres citoyens, ils n'ont pas souvent le temps, l'autonomisation ou l'accès requis pour articuler leurs intérêts. [...] La participation se réfère au champ des possibilités des parties prenantes à influencer le développement en contribuant à la conception de projet, en influençant les choix publics, et en tenant les institutions publiques responsables des biens et services qu'elles sont appelées à fournir². (p. 19 et 29)

Cette démarche reste malgré tout assez classique dans la mesure où la formation des populations de base demeure le moyen qui leur est donné de constituer des « contre-pouvoirs » mieux formés et davantage capables d'influencer les choix publics qui demeurent encore en totalité la responsabilité des institutions qui les appliquent et des instances et personnes politiques qui les décident.

1. Banque mondiale, *L'analyse sociale, Guide de Référence pour l'analyse sociale : Intégration des dimensions sociales dans les projets appuyés par la Banque*, Département du Développement Social, Banque mondiale, 1^{er} août 2002.

2. *Ibid.*, p. 19 et 29.

Pour la Food and Agriculture Organization (FAO) of the United States, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde, qui a toujours témoigné son intérêt pour le développement à la base :

La participation au développement est une approche où toutes les parties prenantes sont équitablement et activement engagées dans la formulation de politiques et de stratégies de développement, ainsi que dans l'analyse, la planification, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des activités de développement. Pour que ce processus soit plus équitable, il faut permettre aux plus défavorisés d'accroître leurs connaissances et de gérer eux-mêmes leurs moyens d'existence, surtout lorsque les initiatives de développement affectent leur vie³.

Cette façon d'appréhender le développement s'avère plus proche des choix stratégiques que nous avons mis de l'avant tout au long de ce cours. Dans cette démarche, les actions de formation sont conçues comme le moyen de former des citoyens capables de prendre en main leur destinée et de les aider à devenir les acteurs de leur propre développement.

Vous trouverez donc ici deux sources de réflexion intéressantes qui abordent la question de la participation des populations : le « Guide de Référence pour l'analyse sociale de la Banque mondiale », cité plus haut, et le site de la FAO consacré à la « participation », qui comporte une foule d'informations et un enseignement à distance consacré à la formulation participative des projets auquel nous ferons fréquemment référence dans cette séquence de cours et dont nous vous recommandons vivement la visite.

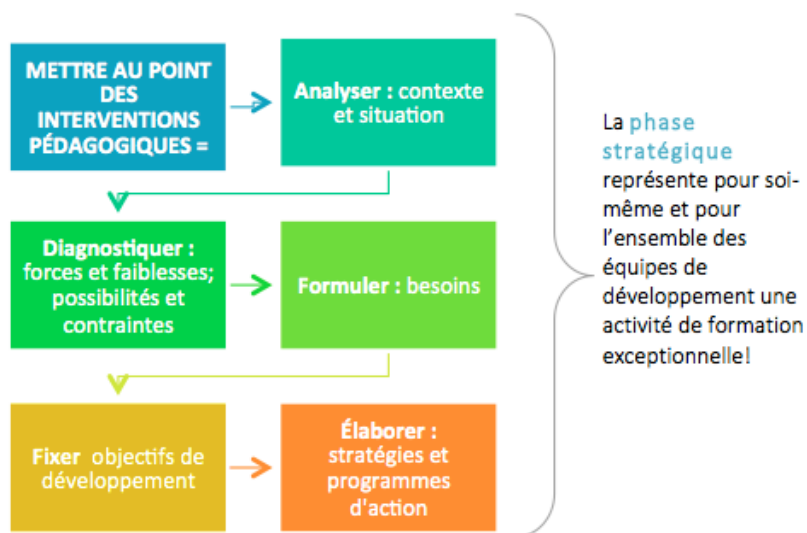
Réfléchir ensemble à son avenir et tracer sa route : un exercice de planification prospective participative et une occasion unique de se former

Veiller à ce que « toutes les parties prenantes sont équitablement et activement engagées dans la formulation de politiques et de stratégies de développement, ainsi que dans l'analyse, la planification, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des activités de développement »⁴, c'est en tout premier lieu savoir prendre le temps avec les populations concernées d'analyser le présent et de dessiner le futur. Les quelques lignes qui suivent tracent les contours de cet exercice fondateur indispensable. On pourra, dès lors, imaginer que les informations et les outils de prévision disponibles vont varier considérablement selon les lieux et les contextes concernés et que la substance de la réflexion entreprise en sera influencée. Mais l'esprit et la démarche telle qu'elle est décrite resteront les mêmes. On peut imaginer que cette phase stratégique, au cours de laquelle un groupe d'individus va être conduit à analyser le contexte et la situation dans laquelle il vit, à poser un diagnostic sur les forces et les faiblesses, sur les possibilités et les contraintes des systèmes de leur environnement qu'ils doivent transformer, à formuler des besoins, à se fixer des objectifs de développement, à élaborer des stratégies et à traduire tout cela en programmes d'action, peut constituer une occasion unique de mettre au point des interventions pédagogiques pour ne pas dire qu'elles constituent en elles-mêmes des activités de formation exceptionnelles, liant « l'agir et l'apprendre » en grande nature.

3. Définition formulée par le Groupe de travail international sur les fonds souverains (IWG-PA), groupe de travail non officiel sur les approches et les méthodes participatives pour assurer des moyens d'existence durables et la sécurité alimentaire. Beaucoup d'informations intéressantes sont fournies sur le site suivant : <http://www.fao.org/Participation/francais/default.htm>

4. Reprise de la citation de la FAO sur la participation (voir plus haut)

À retenir!



Mais comment expliciter cette démarche? Disons qu'à la différence de la prévision, la prospective n'a pas pour objet de prédire l'avenir, mais de nous aider à le construire. Il s'agira pour nous d'une démarche complexe, pluridisciplinaire et participative qui s'appuie :

- sur des procédures permettant de décrire plusieurs avenir possibles, dont certains pourront apparaître plus désirables que d'autres;
- sur la construction et l'exploration d'imaginaires qui constituent autant de mondes dans lesquels les acteurs concernés se projettent en y introduisant les changements profonds qu'ils souhaitent insuffler aux mondes dans lesquels ils vivent;
- sur des réflexions stratégiques à partir desquelles les acteurs d'un territoire se donnent les moyens de promouvoir un avenir qu'ils ont collectivement choisi.

Le mariage de la « prospective » et de la « réflexion stratégique » s'avère particulièrement fécond quand il s'opère par la participation de l'ensemble des acteurs concernés et qu'il valorise de manière active l'« intelligence collective » de l'espace à développer (qu'il s'agisse d'un groupe d'individus, d'une entreprise, d'une filière ou d'un territoire). Il s'agit alors de combiner efficacement la volonté de concevoir les avenir désirés par les populations avec les outils de gouvernance qui leur permettront de mener à bien leur construction, et ce, tout en laissant une place aux rêves et aux aspirations qui constitueront les moteurs profonds et les forces productives autour desquels les populations se mobiliseront collectivement.

Cette démarche relève essentiellement d'une « attitude d'esprit » qui exige que les acteurs concernés décident ensemble que l'avenir n'est pas un monde inconnu ou une fatalité qui s'imposera à eux et à leurs enfants, mais bien plutôt un espace à construire dans lequel il existe des libertés mais aussi des contraintes et auquel ils peuvent imposer leur marque.

Les acteurs concernés devront alors respecter cinq principes forts. Il faudra qu'ils sachent voir loin, qu'ils soient à même d'élargir leurs horizons (particulièrement dans un monde qui se globalise) et de conduire leurs analyses en profondeur, compte tenu de la grande complexité des questions analysées, et qu'ils n'hésitent pas à prendre des risques calculés. Il faudra surtout que cette réflexion se fasse au service de l'humain et

de son environnement écologique et social. À ce titre, les populations concernées doivent être au cœur de ces réflexions et impliquées, à long terme, dans la gestion de leur développement ainsi imaginé.

Ces populations seront ainsi amenées à se poser trois grandes questions, qui s'inscrivent dans des phases distinctes :

- La première analyse le présent et le passé : qui suis-je? D'où je viens? Pourquoi suis-je devenu ce que je suis aujourd'hui? Elle constitue la phase identitaire incontournable de cette réflexion. Elle vise à faire le bilan des forces et des faiblesses en présence et permet d'enrichir la réflexion prospective par une analyse du passé.
- La deuxième interroge l'avenir : que peut-il se produire dans les prochaines années? Que souhaitons-nous qu'il advienne? Elle correspond à la phase exploratoire. Elle combine l'anticipation des changements et permet de choisir entre ceux qui paraissent souhaitables et ceux qu'il convient d'éliminer. Elle laisse la porte ouverte aux aspirations, aux désirs et aux rêves.
- La troisième est plus complexe à formuler dans la mesure où elle débouche sur l'action : que m'est-il possible de faire? Que vais-je choisir de faire? Comment vais-je le faire? C'est à ce moment que des choix stratégiques seront faits parmi l'univers des possibles et que les actions qui permettront d'atteindre les objectifs fixés seront entreprises.

En matière de développement d'un territoire, la méthode suivie pour conduire cette « prospective stratégique » apparaît bien vite comme aussi importante, si ce n'est plus, que les résultats obtenus. Il s'agit en effet d'y apprendre ensemble à construire l'avenir, de faire émerger la notion de « responsabilité partagée » et de mettre en mouvement cette intelligence collective et concertée, la seule à même de soutenir dans le temps et de piloter une dynamique de développement local respectueuse de l'environnement et des populations qui l'habitent. N'est-ce pas là, au fond, ce que l'on peut imaginer de mieux comme définition du développement durable?

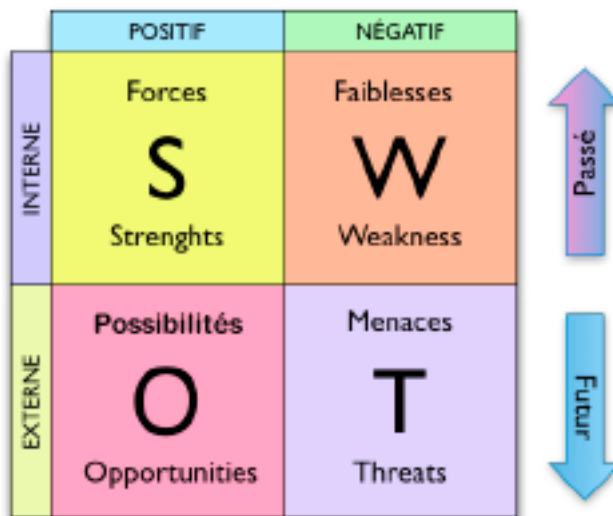
Quelques outils et méthodes permettant de franchir cette phase préalable

Sans vouloir en faire des objets d'étude, un tel approfondissement pouvant venir par la suite dans des enseignements plus spécialisés, nous passerons ici rapidement en revue quelques-unes des techniques utilisées pour réaliser cet exercice préalable de formulation participative des projets. Ce qui est important ici, c'est de savoir que ces techniques existent et qu'elles traduisent les efforts considérables qui ont été déployés au cours des dernières années pour revoir en profondeur les fondements des actions de développement. Et que leur finalité est de faire une place beaucoup plus importante à celles et à ceux pour qui ces actions sont mises en œuvre.

La méthode SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Cette méthode formulée au cours des années 1970 a été, au départ, pensée dans le cadre de la gestion des entreprises. Elle trouve son nom dans l'approche qui se base sur l'analyse des quatre composantes stratégiques suivantes : Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (en français : les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces), d'où son appellation « méthode SWOT ».

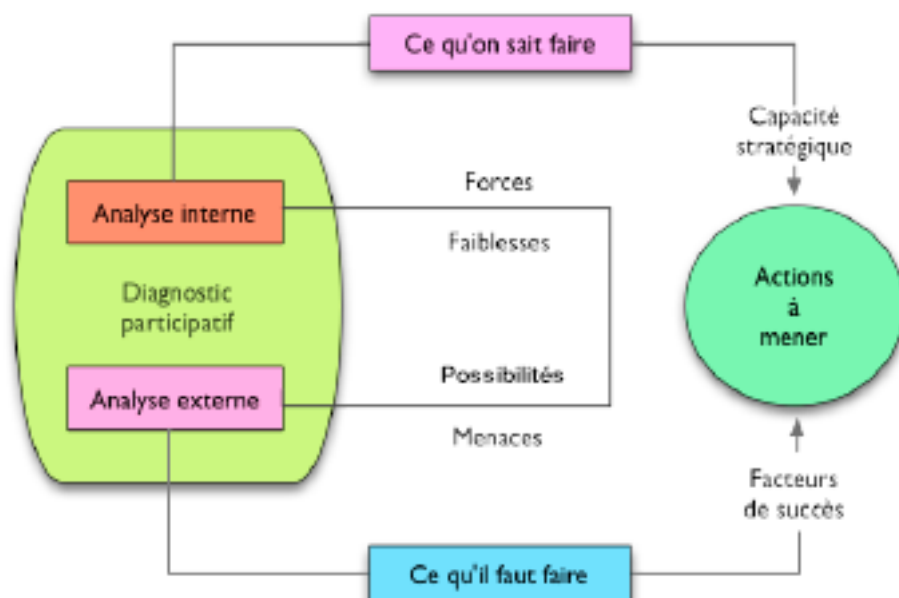
Elle combine dans une analyse dynamique ces quatre composantes telles qu'elles sont indiquées dans le schéma classique ci-dessous.



Les deux cadrans supérieurs « représentent le passé (ou intérieur) du système en analyse (entreprise, Les deux cadrans supérieurs « représentent le passé (ou intérieur) du système en analyse (entreprise, contexte, projet, etc.). Ces deux cadrans représentent la logique classique d'évaluation de matrice occidentale, c'est-à-dire un bilan (positif et négatif) du passé pour pouvoir décider l'avenir du système. Par contre, les deux cadrans inférieurs représentent les potentialités futures du système en analyse »⁵.

Dans notre approche, cette analyse se traduit par une démarche qui vise à partir du passé et de la situation présente afin de définir une stratégie dont l'objectif est le futur, mais qui se base sur le présent. De cette réflexion préalable naît une stratégie qui prend en compte à l'interne ce qui peut être utilisé, soit les forces, et ce qui peut être corrigé, soit les faiblesses, et qui ajoute à ce potentiel ce qui peut être apporté par des actions externes et qui exploite les possibilités repérées, assorties des menaces qui peuvent remettre en cause les développements futurs apportés par le projet. Nous avons vu précédemment comment des menaces peuvent être à leur tour des occasions de dépassement. La démarche que nous venons de formuler peut se résumer dans le schéma suivant.

5. J. Schunk et K. A. Yazbeck, Guide de formation : Conception de projets : Développement du concept et analyse des besoins. Dans Javier Schunk, *Il progetto prima del progetto. Tattiche e strategie applicate all'aiuto allo sviluppo*, l'Harmattan Italia, 2001.



On voit bien à partir de ce schéma comment les actions de formation peuvent contribuer à corriger les faiblesses ou à renforcer les forces préalablement diagnostiquées, tout en mettant à profit les possibilités et en réduisant les effets négatifs des menaces. Si vous le souhaitez, vous obtiendrez plus de détails sur cette méthode dans les documents suivants qui ont été mis à votre disposition.

Pour aller plus loin

- Guide de formation : Conception de projets : Développement du concept et analyse des besoins⁶
- La Jeune Chambre Économique Française, *Guide méthodologique pour une analyse du territoire*⁷

La Méthode Accélérée de Recherche Rurale (MARR) et la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP)

Ces méthodes, qui sont nées elles aussi dans le courant des années 1970, constituent une réaction aux enquêtes souvent très lourdes et très coûteuses conduites sur le terrain dont les résultats étaient rarement fournis à ceux qui en avaient besoin et souvent avec des délais qui leur enlevaient tout leur intérêt.

La Méthode Accélérée de Recherche Rurale (MARR) s'appuie sur des outils qui se situent à « mi-chemin entre l'enquête classique et les entretiens non structurés (observation approfondie participante) »⁸. Elle vise à donner dans un délai court (de un à quelques jours) une bonne idée de la situation de terrain aux personnes et aux institutions qui sont appelées à y intervenir.

6. Sources FAO, *op. cit.*

7. La Jeune Chambre Économique Française (2011), *Guide méthodologique pour une analyse du territoire*. Récupéré de http://www.jcef.fr/communication/Guide_m%C3%A9thodologique_prospective.pdf

8. Département des forêts de la FAO. *Foresterie communautaire : le diagnostic rapide...*, Archives de documents de la FAO. Récupéré de <http://www.fao.org/docrep/007/t7845f/T7845F02.htm>

Vous trouverez sur le site Web du cours une description des outils et des méthodes utilisées dans le cadre d'une MARR, plus précisément dans la fiche du cours de la FAO sur la formulation participative des projets. Nous reprendrons ici simplement le schéma qui y est fourni des étapes et du contenu de ce diagnostic rapide.



Alors que la MARR était davantage destinée à produire une analyse rapide de la situation pour les intervenants, une méthode est apparue dans les années 1980, appelée Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARPA), dont l'approche est radicalement différente dans la mesure où ce sont les groupes cibles qui sont appelés à faire l'analyse de la situation et à être les « acteurs ou les parties prenantes » de la recherche, les intervenants jouant essentiellement le rôle de « facilitateurs ».

Une description de la méthode, des outils et des limites se trouve également dans le cours de la FAO cité plus haut.

La Recherche Action Participative (RAP) et la Recherche Action Formation (RAF)

Les deux approches font de la démarche un outil de formation et de développement, et replacent les bénéficiaires au centre du processus.

La première : la Recherche Action Participative (RAP) est née à la suite des travaux que Kurt Lewin a réalisés à l'époque de la grande dépression auprès des populations défavorisées et marginalisées par la crise économique. Ces expériences ont été suivies par celles réalisées en Asie et en Amérique latine sous l'influence des

théories de Paulo Freire⁹, qui replace l'éducation au centre du processus de développement. La démarche est alors clairement politique et se dresse contre les rapports de pouvoir, en particulier Nord-Sud, et des rapports de domination existants, en vue de les réduire.

Comme le précise le cours de la FAO auquel nous avons déjà fait référence :

La recherche-action participative (RAP) déclare expressément que les participants doivent être non seulement des partenaires dans les recherches, mais qu'ils doivent aussi sentir qu'elles leur appartiennent. Les participants contrôlent les travaux de recherche comme la base de leur propre programme d'action. On considère que les participants considèrent les recherches comme un processus à incorporer dans leur résolution quotidienne de problèmes plutôt que comme quelque chose qui requiert une initiation externe. Bien qu'il y ait encore souvent un rôle pour un chercheur venu de l'extérieur, il est plus clairement périphérique. Bien que les partisans de la MARP puissent affirmer avoir un rôle similaire, la RAP est munie d'un mandat explicite lié à l'acquisition de pouvoirs par la communauté du fait qu'elle se concentre spécifiquement sur l'action [...] En somme, les objectifs d'une recherche-action participative sont :

- « Générer une connaissance socialisée » des problématiques territoriales, en respectant et revalorisant les multiples savoirs et les traditions locales, en intégrant à ces derniers les connaissances techniques et scientifiques lorsqu'elles sont utiles à l'analyse et aux diagnostics;
- Faciliter l'introduction de ces connaissances socialisées dans le processus de changement social et politique, commencé par ces populations sur la base de la perception qu'elles ont de leur propre réalité (évidemment pas toujours uniforme entre les différents acteurs).

La recherche-action participative se présente principalement sous la forme d'une activité sociale. La communication est la condition nécessaire pour activer et accéder au processus¹⁰.

Pour obtenir plus de détails, consultez le site Web du cours.

La seconde : la Recherche Action Formation (RAF) a vu le jour en France dans les années 1960. Elle « considère le projet comme une sorte de "laboratoire social" dans lequel les bénéficiaires et l'agent de l'aide extérieure participent activement ».

Elle considère que la recherche produit une action et celle-ci produit une formation. Ceci signifie que la connaissance d'un système se fait en cours de route. À travers des investissements tactiques, on arrive à connaître le système et par conséquent [*sic*] on peut corriger la stratégie du projet et ainsi de suite. C'est-à-dire que l'analyse du système se fait graduellement et par approches successives dans lesquelles la population bénéficiaire est acteur de son propre développement. Ainsi comment on l'a vu dans MARP, le travail commence par un diagnostic fait par les bénéficiaires eux-mêmes basé sur les constatations de leur réalité, de leurs problèmes, des effets et des hypothèses des causes à l'origine des problèmes. Dans un deuxième temps, la population elle-même suggère les stratégies et les tactiques à entreprendre et l'organisation qui permet de les mettre en œuvre. Il s'agit donc d'activer une tactique qui représente seulement un point de départ du processus de connaissance et de prise de conscience. Une fois que l'action « pilote » a démarré, elle est vérifiée et évaluée en considérant les écarts entre la route entreprise et la résolution du problème. À ce

9. P. Freire, *L'Éducation : pratique de la liberté*, Paris, France, Édition du cerf, 1971; P. Freire, L. Lefay et M. Lefay, *Pédagogie des opprimés*, suivi de *Conscientisation et révolution*, Paris, France, la Découverte, 2001; P. Freire, *Pédagogie de l'autonomie, Savoirs nécessaires à la pratique éducative*, traduit et commenté par J. C. Régnier, éditions Érès, 2006.

10. Sources FAO, *op. cit.*

point, il y a une « rétroaction » qui peut confirmer si la stratégie initialement proposée et réalisée est efficace dans la résolution du problème déterminé¹¹.

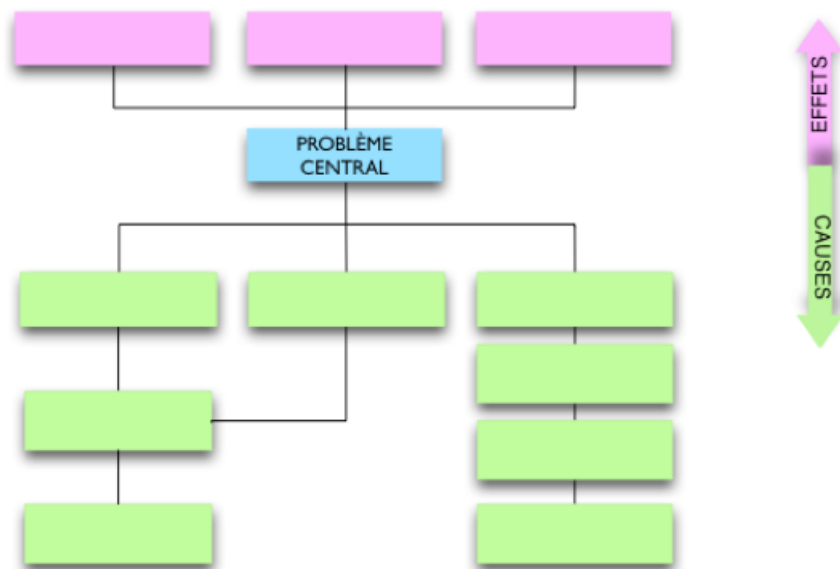
Analyser les problèmes et déboucher sur l'action : de l'arbre à problèmes à l'arbre des objectifs

Choisir les objectifs de développement du projet, nous l'avons vu, doit conduire une population à entreprendre la démarche du diagnostic participatif. C'est sur la base de cette analyse collective que l'on pourra formuler les questions principales de développement auxquelles la population souhaite s'attaquer, bien comprendre leurs causes et cerner leurs effets.

Un « arbre à problème » est un mode d'analyse utile des causes et des effets d'un problème précis. Cette analyse permet de faciliter les échanges autour de problèmes éprouvés, d'analyser leurs conséquences et de dégager des solutions. La méthode généralement utilisée vise à faire émerger les problèmes les plus importants qu'éprouve une population donnée.

Discuter des problèmes au sein d'un petit groupe assisté de personnes-ressources importantes. Définir le problème central et le placer au milieu du tronc; les causes sont représentées par les racines et les effets, par les branches et les feuilles de l'arbre.

La formulation de l'arbre à problème pourra revêtir l'allure suivante :



Vous pouvez appliquer cette méthode à l'étude de cas sur l'introduction de la culture attelée qui vous est présentée dans le cours.

C'est en alimentant la discussion sur les problèmes ainsi évoqués que l'on peut fixer des priorités en fonction de l'importance des problèmes, du nombre et de la catégorie des personnes qui les éprouvent, des solutions techniques, économiques et sociales qui pourraient aider à les résoudre et déboucher ainsi sur la formalisation de l'« arbre à objectifs ». Pour en apprendre davantage sur cette méthode, consultez le site Web du cours.

11. J. Schunk et K. A. Yazbeck, *op. cit.*, p. 15.

Rappel

Ne perdez pas de vue que ce cours de niveau maîtrise est à caractère introductif et qu'il vise en priorité à bien lier les actions de formation à celles de développement.

C'est donc à chacun de décider où doit s'arrêter cette étape introductive et quel approfondissement, voire quelle orientation, il entend donner à sa formation. Des enseignements plus spécialisés et plus approfondis pourront toujours compléter ces premières réflexions dans des domaines plus appliqués, comme la conception et la gestion de projets ou comme la production de matériel pédagogique.

Références bibliographiques

Banque mondiale. *L'analyse sociale, Guide de Référence pour l'analyse sociale : Intégration des dimensions sociales dans les projets appuyés par la Banque*, Département du Développement Social, Banque mondiale, 2002.

Département des forêts de la FAO. *Foresterie communautaire : le diagnostic rapide...*, Archives de documents de la FAO. Récupéré de <http://www.fao.org/docrep/007/t7845f/T7845F02.htm>

Freire, P. *L'Éducation : pratique de la liberté*, Paris, France, Édition du cerf, 1971.

Freire, P. *Pédagogie de l'autonomie, Savoirs nécessaires à la pratique éducative*, traduit et commenté par J. C. Régnier, éditions Érès, 2006.

Freire, P. Lefay, L. et Lefay, M. *Pédagogie des opprimés, suivi de Conscientisation et révolution*, Paris, France, la Découverte, 2001.

Groupe de travail international sur les fonds souverains (IWG-PA). Récupéré de <http://www.fao.org/Participation/francais/default.htm>

Schunk, J. et Yazbeck, K. A. Guide de formation : Conception de projets : Développement du concept et analyse des besoins. Dans Javier Schunk, *Il progetto prima del progetto. Tattiche e strategie applicate all'aiuto allo sviluppo*, l'Harmattan Italia, 2001.