

**DÉFINIR  
LES OBJECTIFS  
ET LES ACTIONS**

OBJECTIFS  
ACTIONS

## SOMMAIRE

### 123 DÉFINIR LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS

#### 123 DÉFINITIONS

##### 123 LES ÉTAPES POUR LA DÉFINITION DES OBJECTIFS

##### 125 L'ARBRE A PROBLÈMES ET L'ARBRE DES OBJECTIFS

- 125 Objectifs
- 125 Comment procéder
- 127 Conseils pratiques d'utilisation
- 127 Exemple concret

#### 130 LA PROGRAMMATION DES ACTIONS

- 130 Les types d'actions
- 131 Des responsabilités à clarifier dans la conduite des actions
- 132 Les étapes



# DÉFINIR LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS

## DÉFINITIONS

Le choix des objectifs de développement se fait à partir du débat sur les atouts et contraintes du territoire et en lien avec les autres niveaux de planification (régional, national). Les habitants du territoire, représentés en assemblée, doivent choisir les principaux problèmes qu'ils veulent résoudre et les principaux atouts qu'ils veulent valoriser. Ils doivent pour cela tenir compte des menaces à contrer et des opportunités à saisir.

L'assemblée doit disposer d'éléments pour distinguer ce qui peut-être décidé et exécuté au niveau du territoire et ce qui doit l'être à d'autres niveaux (niveau régional, national par exemple). La participation de personnes ressources (services techniques notamment) peut l'y aider.

## LES ÉTAPES POUR LA DÉFINITION DES OBJECTIFS

### ① Identifier les problèmes et les atouts

Pour définir les objectifs principaux du plan, il faut d'abord circonscrire les principaux problèmes à résoudre et les principaux atouts à valoriser. Les questions qui sous-tendent la définition des objectifs sont :

- Qu'est-ce qui est le plus important ?
- Quelles sont les initiatives qui peuvent avoir le plus d'effets positifs ?
- Qu'est-ce qui est de la responsabilité ou des capacités des acteurs du territoire ?

#### Exemple

Formulation des problèmes considérés comme les plus importants :  
- Les gens manquent d'eau (la réflexion est alimentée par la liste et la localisation des points d'eau).

- L'analphabétisme augmente (la réflexion est alimentée par la liste et la localisation des écoles).
- Les forêts de l'est du canton se dégradent.
- Les jeunes s'ennuient.
- Les terres s'épuisent surtout dans la partie nord du canton.
- La grande plaine du Centre est très fertile mais n'est pas mise en valeur.
- Les femmes productrices s'organisent, mais n'ont pas accès au crédit.

## ② Analyser ensuite les principales causes des problèmes

### Exemple

Les forêts de l'est se dégradent parce que :

- Elles sont mal gérées.
- Elles sont mal gérées parce qu'il n'y a pas d'accord entre les différents utilisateurs et que les villages proches de la forêt déboisent beaucoup.

## ③ La liste des problèmes est ensuite transformée en liste d'objectifs et en actions possibles par domaine

### Exemple

**Problème :** les forêts de l'est se dégradent.

**Objectif :** les forêts de l'est du canton ne se dégradent plus.

**Actions possibles :**

- Mettre en place des conventions locales de gestion de la forêt.
- Les villages proches de la forêt vont mettre en place des reboisements.

## ④ Choisir des objectifs à atteindre sur la durée du plan

En alimentant la réflexion sur l'importance des problèmes, le nombre et le type de personnes qui les ressentent, les éléments techniques, les planifications déjà existantes, l'assemblée est amenée à choisir des objectifs à atteindre sur la durée du plan.

Les objectifs deviennent les orientations du plan de développement.



### **ATTENTION !!!**

Par souci de réalisme, le nombre d'objectifs doit être limité.

## ⑤ Déclinaison des actions possibles à mettre en œuvre

A cette étape, sont déclinées les actions possibles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Elles peuvent concerner aussi bien le renforcement des capacités des acteurs locaux, leur organisation ou la mise en place d'équipements et d'infrastructures.



### L'ARBRE A PROBLÈMES ET L'ARBRE DES OBJECTIFS

“L'arbre à problèmes” et “l'arbre des objectifs” permettent de faciliter les échanges sur les problèmes rencontrés, d'analyser leurs conséquences, de rechercher des solutions et d'identifier les actions possibles.

#### OBJECTIFS

L'arbre à problèmes vise à identifier un problème central, ses effets et ses causes ; l'arbre des objectifs vise à identifier les solutions pour résoudre ce problème et parvenir à un accord sur les actions nécessaires.

#### COMMENT PROCÉDER

##### Etape 1 : Arbre à problèmes

- ① **Constituer un groupe de réflexion homogène** (homme, femmes, groupe socioprofessionnel, etc.).



#### **ATTENTION !!!**

**Il faut éviter que le groupe dépasse une vingtaine de personnes. Au-delà le débat devient difficile.**

- ② **Réfléchir, au sein du groupe, à tous les problèmes majeurs** identifiés lors de l'analyse des atouts et des contraintes du territoire. Débattre et décider quel va être le premier problème examiné.

- ③ **Un des participants ou un animateur dessine un arbre et écrit le problème sur le tronc.** Si on souhaite examiner plus d'un problème, il faudra dessiner un arbre par problème.



**ATTENTION !!!**

**Chaque arbre demande beaucoup de temps.**

- ④ **Se poser la question suivante : Quelles sont les causes de ce problème ?**
- ⑤ **À partir du tronc de l'arbre, le participant en charge du dessin de l'arbre ou l'animateur tire une ligne et note une cause,** cela constitue une première racine de l'arbre. Il fait de même pour toutes les causes. Pour éviter que quelques personnes ne dominent la discussion et si les gens maîtrisent l'écriture, on peut également distribuer de trois à cinq cartes blanches par personne et demander à tout le monde d'écrire une idée par carte.
- ⑥ **Quand la chaîne de causes est terminée, le groupe réfléchit ensuite aux conséquences du problème** qui constituent les branches de l'arbre.

### Etape 2 : Arbre des objectifs

- ⑦ **En prenant comme base l'arbre à problèmes, inverser tous les problèmes pour qu'ils deviennent des objectifs.** Un arbre à objectifs est ainsi produit, l'objectif au centre du tronc étant simplement l'inverse du problème examiné précédemment. Les racines sont les différents niveaux de sous-objectifs et d'actions qui permettront d'atteindre l'objectif central.
- ⑧ **Les participants discutent pour savoir quels sont les sous objectifs qui peuvent être atteints** de manière réaliste dans leur contexte et avec leurs moyens et quelles sont les actions à mettre en œuvre.

### Etape 3 : Restitution et débats

- ⑨ **Chaque sous-groupe présente son analyse en plénière. Les autres groupes posent des questions.**
- ⑩ On peut ainsi **comparer les analyses des différents groupes** et résumer les problèmes prioritaires et les solutions qui peuvent permettre de résoudre les différents problèmes.

## Durée

- Elaborer les arbres en sous-groupes : de 1 heure à 1 heure et demie par problème.
- Mise en commun en plénière et discussion : 1 heure et demie.

## Matériel

Grandes feuilles, feutres, scotch.

## CONSEILS PRATIQUES D'UTILISATION

Les deux "arbres" donnent une vue globale des rapports entre causes et effets. Il faut cependant garder en mémoire que c'est une vision simplifiée.

Les liens sont représentés par des lignes ou des flèches. Il faut s'assurer que tous les participants comprennent bien ce que signifie une flèche, celle-ci n'étant pas un symbole universel.

## EXEMPLE CONCRET

Les arbres à problèmes et d'objectifs présentés ci-après ont été construits par le groupe d'apprentissage de la Tandjilé lors d'une des sessions de formation organisées par le Programme de renforcement des capacités des acteurs locaux pour le développement local et la décentralisation. Il reflète l'analyse d'un des problèmes de la ville de Laï considéré par les membres du groupe comme central.

### Exemple

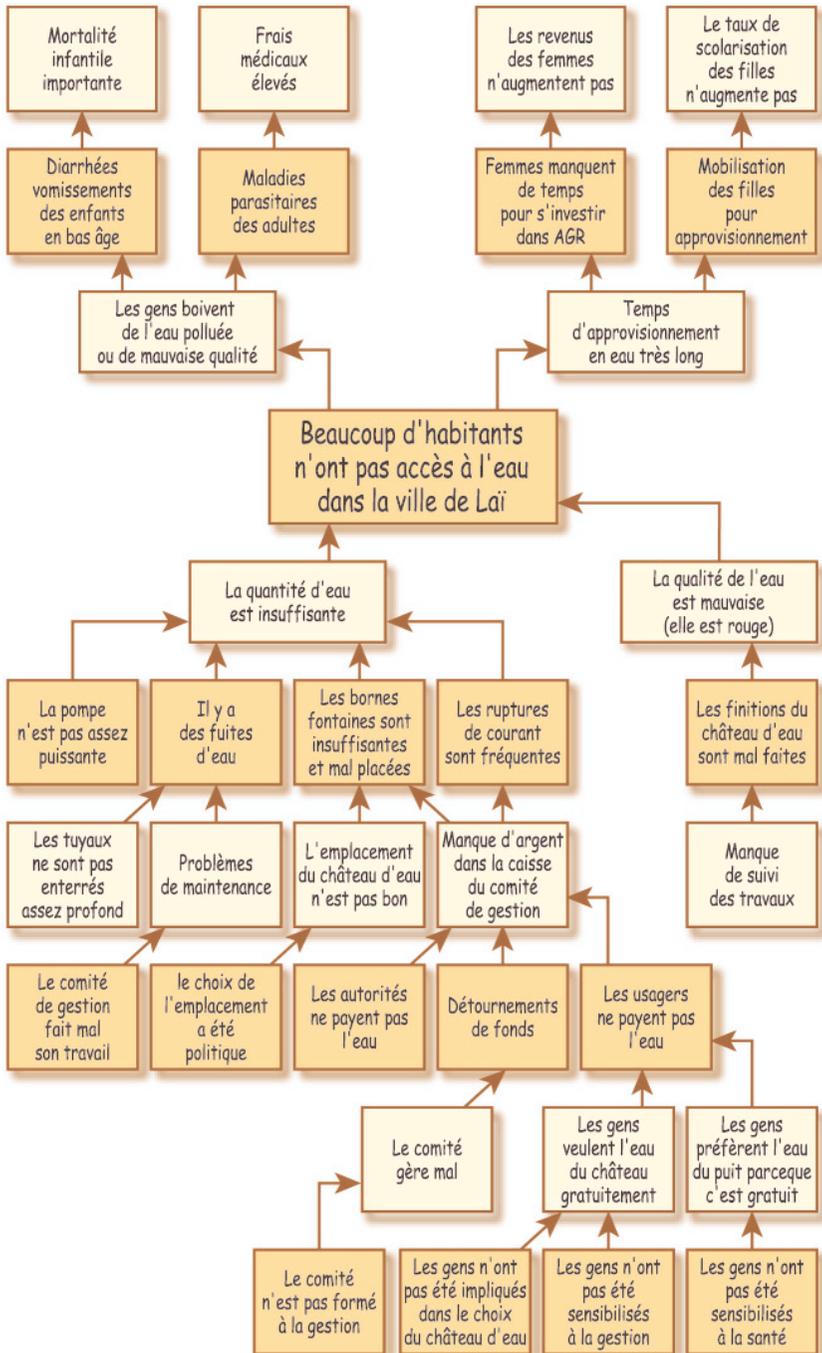
Arbre à problèmes : L'eau à Laï 1.

Arbre des objectifs : L'eau à Laï 2.

*[voir tableaux en pages suivantes]*



## Exemple d'arbre à problèmes : L'eau à Lai 1



### Exemple d'arbre des objectifs : L'eau à Lai 2



En rouge : les causes auxquelles on ne peut rien puisqu'elles sont liées à l'histoire de l'installation du château d'eau.

## LA PROGRAMMATION DES ACTIONS

Il s'agit d'élaborer un programme d'actions. Il faut identifier parmi la quantité d'actions possibles, celles qui seront les plus pertinentes à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs du plan en prenant en considération la volonté des acteurs locaux, le contexte général, les moyens humains et financiers mobilisables. Ces actions doivent être situées dans le temps (année 1, 2, 3...) et dans l'espace (localisation). Une estimation des coûts est faite et les sources de financement sont identifiées.



### **ATTENTION !!!**

**On doit donc choisir un nombre limité d'actions.  
Elles doivent être réalisables sur la durée du plan.**

## LES TYPES D'ACTIONS

Pour changer la situation du territoire et répondre aux objectifs définis dans le plan, plusieurs types d'actions sont possibles.

- La création ou la réhabilitation d'infrastructures et d'équipements : routes, pistes, écoles, centres de santé, forages...
- Des aménagements de l'espace : sites anti-érosifs, reboisement, création de mares, consolidation de berges, couloirs de transhumance...
- Des dispositifs réglementaires ou des règles de bonne conduite : conventions locales de gestion de ressources ou d'espaces naturels, accords agriculteurs/éleveurs transhumants, délégation de gestion d'une infrastructure à une association ou à un GIE...
- La recherche de partenariats pour la mise en place de dispositifs financiers : participation à des systèmes de crédit agricole ou de micro-finance.
- De la formation et de l'appui-conseil : formation des maîtres communautaires, formation des agents de santé, appui-conseils aux structures de gestion des équipements et infrastructures, accompagnement à la gestion des groupements féminins...

C'est en abordant ces différents types d'actions, tout en restant réalistes sur les capacités des acteurs du territoire à les mettre en œuvre et sur les moyens financiers et humains disponibles, que l'on pourra contribuer à l'atteinte des objectifs de développement fixés au plan.

## DES RESPONSABILITÉS À CLARIFIER DANS LA CONDUITE DES ACTIONS

Trop souvent, en ce qui concerne la conduite de l'action, n'est discuté au moment de la programmation que des bénéficiaires. De plus, ils sont souvent désignés seulement par "habitants des villages X ou Y". Ceci est insuffisant. Il faut pouvoir distinguer les différentes responsabilités dans la conduite des actions et les acteurs qui doivent les remplir. En l'absence de clarification, il y a risque, par la suite, de conflits et de blocages dans la mise en œuvre.

### Le maître d'ouvrage

C'est le groupe, l'association, la collectivité locale ou la personne qui va "porter" l'action. Le maître d'ouvrage décide des résultats attendus de l'action, de la façon dont elle va être mise en œuvre et gérée. C'est également lui qui signe les contrats avec des prestataires ou d'autres acteurs locaux pour les différents aspects de la mise en œuvre. Le maître d'ouvrage assure aussi une partie du financement.

Pour que la maîtrise d'ouvrage fonctionne, il faut qu'une personne soit mandatée pour signer des documents, négocier avec les prestataires ou les partenaires.

Si le maître d'ouvrage est un village ou une association, c'est le chef de village ou le président de l'association qui va assurer un rôle. S'il s'agit d'une commune, c'est le maire. Il peut aussi y avoir des actions qui sont de niveau intervillageois ou intercommunal, il faudra alors définir des formes d'organisation qui permettront d'assurer une véritable responsabilité partagée entre les villages ou les communes.

### Les usagers / les bénéficiaires directs

Ce sont eux qui vont profiter directement de l'action. Ils peuvent participer à son financement via des cotisations par exemple. Ils peuvent s'en voir aussi confier l'entretien et la gestion par le maître d'ouvrage.

## Le bailleur

Il apporte son appui financier à la réalisation de l'action. Il intervient en général pour compléter les ressources mobilisées par le maître d'ouvrage.



### **ATTENTION !!!**

**Un financement apporté par un bailleur extérieur n'est pas toujours indispensable. Beaucoup d'actions peuvent être menées avec les ressources internes.**

## LES ÉTAPES

### ① Localisation dans l'espace

Dans un premier temps, les actions sont localisées dans l'espace sans qu'une période de réalisation soit indiquée. Le choix des actions se réalise en assemblée au niveau du territoire. Des personnes ressources peuvent être invitées pour donner des informations techniques (normes, par exemple) ou financières (coûts des investissements et de leur entretien).

La programmation des actions est assez difficile pour les acteurs locaux. Les raisons principales sont :

- la difficulté pour les acteurs locaux, étant donné les aléas de toutes sortes, de se projeter concrètement sur la durée du plan (3 ans, 5 ans) ;
- le peu d'informations disponibles sur les bailleurs potentiels et leurs procédures ;
- la nécessité pour les acteurs locaux de se concerter suffisamment pour évaluer les enjeux de la mise en œuvre de tel ou tel investissement et leurs capacités organisationnelles et financières.

### Exemple

**Matrice d'actions retenues dans le domaine de l'éducation primaire.** *[voir tableau ci-contre]*

Exemple de matrice d'actions retenues dans le domaine de l'éducation primaire

<b>ACTION</b>	<b>LOCALISATION</b>	<b>MAÎTRE D'OUVRAGE</b>	<b>USAGERS / BÉNÉFICIAIRES</b>	<b>COÛT INDICATIF</b>	<b>FINANCEMENT LOCAL</b>	<b>BAILLEURS POTENTIELS</b>
Construction écoles 3 classes	Village A	Association de parents d'élèves du village A	Enfants en âge de scolarisation des villages A, E, F	33 à 35 millions de FCFA	Cotisations des parents d'élèves + AV	Ex : PRODALKA, PROADEL
Formation des maîtres communautaires	Villages A, B, C, G	Association de parents d'élèves	50% des maîtres communautaires des villages A, B, C, G	Environ 250 000 FCFA / maître	Cotisations des parents d'élèves	GTZ Education, BELACD
Faire fonctionner une cantine scolaire	Villages C, G, E	Associations de parents d'élèves	Enfants des villages fréquentant les écoles des villages C, G, E	Environ 6 millions FCFA / an / école (pour 100 enfants environ)	Cotisations des parents d'élèves	Pas nécessaire

## ② Confronter les choix aux réalités

Pour pallier aux difficultés de la première étape de programmation des actions évoquées ci-dessus, il faut confronter les choix réalisés aux réalités des maîtres d'ouvrage et des futurs usagers.

- Ont-ils la capacité financière ?
- Sont-ils tous d'accord ?
- Ont-ils la capacité organisationnelle ?
- Le projet est-il vraiment urgent ?

Il doit donc y avoir restitution de la programmation dans toutes les communautés qui constituent le territoire et consultation des maîtres d'ouvrage sur leurs capacités de mise en œuvre concrète. En fonction des résultats de ces consultations, certains projets seront abandonnés, d'autres maintenus.

Pour les actions maintenues la maîtrise d'ouvrage aux différents niveaux (villageois, intervillageois ou autres) et les capacités techniques et financière des acteurs concernés doivent être bien précisées.

## ③ Planifier dans le temps

Une autre rencontre au niveau du territoire permet alors de classer les projets par ordre de priorité dans le temps..

### Exemple

Priorisation des actions dans le domaine de l'éducation primaire.

*[voir tableau ci-contre]*



### **ATTENTION !!!**

**Avant la mise en œuvre des actions, en particulier celles concernant des infrastructures, des équipements ou des aménagements, il faudra confirmer leur faisabilité via des études spécifiques. Ces études devront permettre de vérifier que, techniquement et socialement, les actions sont réalisables et que l'argent qui va être engagé le sera utilement.**

## Exemple de priorisation des actions dans le domaine de l'éducation primaire

<b>ACTION</b>	<b>LOCALISATION</b>	<b>MAÎTRE D'OUVRAGE</b>	<b>USAGERS / BÉNÉFICAIRES</b>	<b>COÛT INDICATIF</b>	<b>FINANCEMENT LOCAL</b>	<b>BAILLEURS POTENTIELS</b>	<b>ANNÉE DE MISE EN ŒUVRE</b>
Construction école 3 classes	Village A	Association de parents d'élèves du village A	Enfants en âge de scolarisation des villages A, E, F	33 à 35 millions de FCFA	Cotisations des parents d'élèves + AV	Ex : PRODALKA, PROADEL	Année 2
Formation des maîtres communautaires	Villages B, C, G	Association de parents d'élèves	50% des maîtres communautaires des villages B, C, G	Environ 250 000 FCFA/ maître	Cotisations des parents d'élèves	GTZ Education, BELACD	Village B, C : Année 1 Village G : Année 2
Faire fonctionner une cantine scolaire	Villages C, E	Associations de parents d'élèves	Enfants des villages fréquentant les écoles des villages C, E	Environ 6 millions FCFA / an / école (pour 100 enfants environ)	Cotisations des parents d'élèves	Pas nécessaire	Année 1

