

**Appropriation des résultats de projets par les  
communautés bénéficiaires à la base comme  
facteur de développement local :**

**Cas des Plateformes multifonctionnelles (PTFM)  
dans la Région de la Kara  
au TOGO**

Présenté par

**Komi Pataro SAMIYE**

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

Département : Management

Spécialité : Gouvernance et Management Public

le 09 Avril 2019

Devant le jury composé de :

**Dr. Alioune DRAME**      **Président**

Directeur de département Management  
Université Senghor

**Prof. Mame Penda BA**      **Membre**

Directrice-adjointe de l'UFR des sciences  
juridiques et Politiques à l'Université  
Université Gaston Berger de Saint –Louis

**Prof. Alejandro Romero**      **Membre**

Professeur à l'Université de l'UQAM

**Encadrant** : Issouf FOFANA

Expert en gestion des projets de  
développement



## Remerciements

Ce projet de recherche n'aurait pas abouti sans la contribution de plusieurs personnes à qui nous tenons à exprimer notre profonde gratitude. Ceci dit, mes remerciements vont à l'endroit de :

L'Université Senghor d'Alexandrie qui, par son dynamique Recteur en la personne de Monsieur Thierry VERDEL, a innové nombre de conditions en faveur, surtout, des non-boursiers que nous sommes dans le souci de nous offrir de meilleures conditions pour une formation professionnelle de qualité.

Docteur Alioune DRAME, Directeur du Département Management de l'Université Senghor pour son appui, et conseils précieux pendant toute notre formation. Nous remercions également Mme Suzanne Yousef, assistante de direction dudit Département pour son esprit d'ouverture et sa disponibilité.

Monsieur Issouf FOFANA mon Directeur de mémoire qui a accepté nous encadrer dans la rédaction de ce mémoire.

Commandant Bassoum TIGUE, mon Grand-Frère, qui a tout fait pour que je sois compté parmi les lauréats de cette formation,

Frères Alphonse BASSOUM et Félix BASSOUM, qui n'ont ménagé aucun effort pour l'aboutissement radieux de cette aventure.

Inspecteur de Douane M. ADDI TCHALLA, le DG du Trésor Public M. ADJABO, le Commissaire des impôts M. TCHODIE, Colonels TCHALIM et PAKA, le Directeur LEMOU, M. LEBIGAZA, M. Désiré BALAKINRI et autres personnalités influentes qui ont intervenu en ma faveur.

Monsieur Agouda BATCHALE, Directeur Exécutif de PADES qui m'a accueilli honorablement pour y effectuer mon stage de mise en situation professionnelle.

Mon épouse Justine Badagnaki PAKAYI et mon fils Godson Sergius SAMIYE, qui ont fait preuve de courage et de patience et m'ont soutenu durant toute mon absence,

Je ne pourrais passer inaperçus mes compatriotes Togolais, tous mes collègues Senghoriens, et tous ceux qui m'ont soutenu durant cette formation.

**Komi Pataro SAMIYE, Auditeur du département Management**

## Dédicace

A

Evangeliste Dodji Paul NOUMONVI,  
TIGUE Bassoum, Alphonse BASSOUM et Félix BASSOUM,  
Mon épouse Justine et mon fils Godson,  
Mes parents et tous mes soutiens.

## Résumé

Dans le cadre du Master en Développement à l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte), Opérateur direct de la Francophonie, une étude est menée autour de la thématique de l'«*appropriation des résultats de projets par les bénéficiaires à la base comme facteur de développement local : cas des PTFM dans la région de la Kara au Togo*».

Cette étude a pour objectif général de contribuer à pérenniser les projets et leurs impacts dans les communautés bénéficiaires. Ceci doit se faire après analyse des facteurs et degré d'appropriation des PTFM dans lesdites communautés.

Elle s'est déroulée au cours de notre stage de mise en situation professionnelle au sein de l'ONG PADES à Kara au Togo et a duré dix semaines, soit de mai à juillet 2018.

La démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette étude est essentiellement qualitative et repose principalement sur l'observation, des entretiens et focus-group réalisés auprès des bénéficiaires à la base et les autres parties prenantes au projet d'appui à l'installation des PTFM. L'étude est accompagnée d'une revue documentaire.

L'accent est mis d'une part, sur les facteurs qui favorisent l'appropriation et ceux qui la défavorisent, et d'autre part sur l'effectivité et le niveau d'appropriation des PTFM par les communautés concernées.

Au terme de cette étude, il convient de noter que la démarche d'appropriation des PTFM souffre d'un certain nombre de lacunes qui fragilisent son effectivité dans certaines communautés. Il s'agit entre autre :

Des conflits de leadership au sein de certains comités de gestion,

L'analphabétisme de la majorité des bénéficiaires, les perceptions, les préjugés et la non maîtrise des outils techniques de gestion,

De la résistance ou de la faible implication de certaines autorités locales (mauvaise gouvernance locale).

Certains critères pertinents relevés durant les recherches permettent d'apprécier le niveau d'appropriation des PTFM dans certaines localités.

Enfin, des recommandations sont formulées à l'endroit des principales parties prenantes. La finalité de l'appropriation étant le développement à long terme, un outil d'aide à la planification de la pérennisation des projets a été élaboré afin de permettre aux responsables de projets à prendre en compte le volet de durabilité dans les projets.

### **Mots-clefs :**

Appropriation, projets/ programmes de développement, développement à la base, pérennité, bénéficiaires, plateforme multifonctionnelle.

## **Abstract**

As part of the Master in Development at Senghor University in Alexandria (Egypt), a direct operator of the Francophony, a study was conducted around the theme of "ownership of projects by beneficiaries at the grassroots level as a factor in local development: the case of PTFMs in the Kara region of Togo".

The general objective of this study is to analyze the degree of ownership of PTFM by the beneficiaries, to identify the key factors of ownership with a view to contributing to the sustainability of the projects, their achievements and impacts in the beneficiary communities.

It took place during our placement in professional situation within the NGO PADES in Kara in Togo. This study lasted ten weeks, from May to July 2018.

The approach used in this study was mainly qualitative and mainly based on observation, interviews and focus grouping with communities and other stakeholders in the PTFM installation support project. The study was accompanied by a literature review.

The focus has been on the one hand, on the factors that favor ownership and those that disadvantage it, and on the other hand on the effectiveness and level of ownership of PTFM by the communities concerned.

At the end of this study, it should be noted that the process of ownership of PTFM suffers from a number of shortcomings that weaken its effectiveness in some communities. These include:

Leadership conflicts within certain management committees,

The well-known illiteracy of the beneficiaries, the perceptions, the prejudices and the non-mastery of the technical tools of management,

Resistance or weak involvement of some local authorities (bad local governance).

Some relevant criteria identified during the research helped to assess the level of ownership of PTFM in some localities.

Finally, recommendations were made to all stakeholders. Since the purpose of ownership is long-term development, a project sustainability support tool has been developed to enable project managers to take into account the sustainability component of projects.

## **Key-words**

Ownership, development projects / programs, grassroots development, sustainability, communities, multifunctional platform

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

AGR : Activité Génératrice de Revenus.

ANADEB : Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base

BM : Banque Mondiale

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

CC : Cadre de Concertation

CDQ : Comité de Développement de Quartier

CG : Comité de Gestion

CRS : Comité Régional de Sélection

CVD : Comité Villageois de Développement

DSRP-C : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté -Complet

EFP : Etude de Faisabilité participation

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces

IBW : Institutions de Breton Woods

MDBAEJ : Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OSC : Organisations de la Société Civile

PADES : Programme d'Aide pour le Développement Economique et Social.

PAV : Plan d'Action Villageois

PDC : Plan de Développement Communautaire

PND : Plan National de Développement

PN-PTFM : programme National de Développement des Plateformes Multifonctionnelles.

PRADEB : Programme d'Appui au Développement à la Base.

PTBA : Plan de Travail Budget Annuel

PTF : Partenaire Technique et Financier

PTFM : Plateforme Multifonctionnelle.

PUDC : Programme d'Urgence du Développement Communautaire

## Sommaire

Remerciements.....	i
Dédicace .....	ii
Résumé .....	iii
Abstract .....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés .....	v
Sommaire.....	1
Introduction.....	2
1 Cadre général et conceptuel de l'étude sur l'appropriation des PTFM par les populations de la Kara .....	7
1.1 Présentation géographique et socioéconomique de la région de la Kara .....	7
1.2 La mise en œuvre de l'approche PTFM .....	8
1.3 Fondements théoriques de la recherche .....	11
1.4 Les résultats / gestion des bénéficiaires de projets de développement.....	18
1.5 Importance de l'appropriation des résultats de projets de développement par les bénéficiaires .....	20
1.6 Empowerment pour une appropriation (ownership) performante.....	24
1.7 Facteurs clés et critères d'évaluation de l'appropriation .....	26
2 Méthodologie de recherche .....	28
2.1 Terrain et population d'étude .....	28
2.2 Démarche méthodologique de la recherche.....	28
2.3 Opérationnalisation de la recherche.....	31
2.4 Stage professionnel .....	34
3 Résultats et recommandations .....	36
3.1 Analyse du degré d'appropriation des PTFM par les localités bénéficiaires .....	36
3.2 Recommandations.....	50
3.3 Proposition d'un outil d'aide à la planification de la pérennisation de projets.....	55
CONCLUSION .....	58
Références bibliographiques .....	lxi
Liste des illustrations .....	lxv
Liste des tableaux .....	lxv
Annexes .....	lxvi



## Introduction

Les projets sont considérés pendant longtemps comme des pierres angulaires (building blocks) dans l'édifice du développement (Rondinelli, 1976), des particules privilégiées du processus (Hirschman, 1967 cité par Ika (2007) de croissance des nations en général, et des pays en développement (PED) en particulier. Ce développement ne peut être effectif que lorsque les Etats ou leurs populations bénéficiaires à la base prennent conscience des changements attendus et s'engagent à participer aux projets expérimentaux et des meilleurs résultats, et assurer leur pérennisation. C'est dans cette perspective que naît et se renforce le principe d'appropriation.

La thématique d'« appropriation » (en anglais « ownership ») n'est apparue que récemment. Il a été propulsé au-devant de la scène en 1998, presque dix (10) ans après l'introduction de la notion de « gouvernance », à l'occasion d'un discours de James Wolfenshon qui avait décidé d'en faire la base d'une nouvelle approche, le *comprehensive Développement Framework*. (Raffinot, 2010)

Consacré, en effet, par la Déclaration de Paris en mars 2005, le concept d'appropriation devint l'un des principes constitutifs de la nouvelle directive imposée par les institutions financières internationales et les partenaires au développement. Sa consécration est due au fait qu'elle permettrait à l'aide publique d'être plus efficace. Ce principe est confirmé par les actes hautement importants, soutenu par les partenaires au développement et prend son ampleur parmi les principes du consensus de Washington en passant par la déclaration de Rome en Février 2003, celle de Paris de 2005 et en plus, est entériné par le programme d'Action d'Accra en 2008. Il affiche la détermination des partenaires techniques et financiers (PTF) à rompre avec les pratiques de gestion de l'aide au développement précédente. Il est désormais indéniable que les pays en développement aient la maîtrise de leurs politiques de développement.

Ainsi, pour s'approprier son développement, le Togo, à l'instar des autres PVD, multiplie des moyens humains et financiers pour améliorer les conditions de vie de tous les citoyens. Il a bénéficié de plusieurs appuis techniques et financiers régionaux et internationaux, a élaboré des documents de stratégies de réduction de la pauvreté DSRP-Complet (2009-2011).

Ces nombreux projets et programmes exécutés sont-ils des « éléphants blancs » ou des « cathédrales dans le désert ? » (Ouédraogo, H. B.1992). Le Questionnaire Unifié des Indicateurs de Base du Bien-être (QUIBB) en 2011, révèle qu'environ 58,7% de la population totale est composée de pauvres et 73,4% de cette couche vit en milieu rural. Il est à noter que

78,9% sont des jeunes et des femmes pauvres concentrés dans les milieux ruraux<sup>1</sup>. Croupissant sous le joug du chômage, du sous-emploi, de la faiblesse des capacités techniques et entrepreneuriales, cette population éprouve d'énormes difficultés d'accès aux services sociaux de base. Les plus importants de leurs besoins sont l'accès au crédit et à l'eau potable, l'accès aux soins de santé et aux infrastructures d'éducation, liés en partie au faible taux d'accès à l'électricité (PRADEB, 2013). Face à ce phénomène de paupérisation, le gouvernement togolais selon les lignes directives de sa vision d'émergence 2030 et dans les soucis de réduire la pauvreté a initié plusieurs projets de développement à la base dont celui des Plateformes Multifonctionnelles (PTFM), une des composantes du PRADEB (2013-2018).

L'un des aspects importants du projet est d'évaluer les possibilités et les contraintes liées à la poursuite des activités impulsées par les bailleurs de fonds puisque. La question de la durabilité est donc fondamentale. La durabilité, en effet, est la poursuite des activités de développement communautaire par les membres de la communauté une fois cessé l'appui extérieur (Passe, E., 2015). L'objectif de durabilité a de meilleures chances d'être réalisé si le projet suit une approche participative et d'appropriation, puisque les bénéficiaires développent les aptitudes, les compétences et la confiance en eux dont ils ont besoin pour continuer dans le chemin du développement après le départ des intervenants extérieurs. (Passe, E., 2015).

Selon une étude menée par le F3E (fonds pour la promotion des études préalables études transversales, évaluation), les ONG pensent d'abord la pérennisation des activités qu'elles initient en termes opérationnels, fonctionnels et financiers. Elles sont attentives à l'efficacité, à l'efficience et aux impacts attendus de leurs « projets ». Mais, certains chercheurs et observateurs locaux estiment qu'il vaut mieux attirer leur attention sur deux autres points qui sont moins pris en compte, tels que : l'appropriation de l'activité par les acteurs les plus immédiatement concernés par sa mise en œuvre, et son intégration dans son milieu<sup>2</sup>.

Cette inquiétude rencontre celle qui est sujet de cette recherche notamment : pourquoi les bénéficiaires ne s'approprient pas efficacement les projets ? Pourquoi nombre de projets et leurs impacts ne sont pas pérennes dans les communautés bénéficiaires ou encore pourquoi ces projets sont abandonnés après retrait des accompagnateurs ? Ces questionnements peuvent conduire indubitablement le chercheur à analyser l'approche d'appropriation de projets par les bénéficiaires.

C'est dans cette perspective que cette recherche a porté sur la problématique d'« ***appropriation des résultats des projets par les communautés bénéficiaires à la base*** »

---

<sup>1</sup> INSEED, Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques, 2011

<sup>2</sup> GRET, 2002, Capitalisation/ Assurer la continuité d'une action, l'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale, F3E, p.29

***comme facteur de développement local : Cas des Plateformes multifonctionnelles (PTFM) dans la Région de la Kara au TOGO.»***

Ce projet de PTFM, exécuté sur toute l'étendue du territoire national a pour objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté dans les communautés rurales les plus défavorisées, en les accompagnant à travers une approche de développement qui se veut «intégrer» à prendre en main leur destin. Il s'agit donc d'accompagner les bénéficiaires à s'approprier leur développement à travers la maîtrise de gestion des PTFM. Ainsi, c'est sur un fond de capacitation (empowerment), de responsabilisation ou d'autonomisation des populations concernées qu'est prévue la mise en œuvre de ce projet.

L'appropriation est l'une des conditions essentielles pour pérenniser les acquis des projets et amplifier la dynamique de développement local. Elle doit être efficacement portée par les bénéficiaires. Ainsi se dégage la nécessité de connaître les facteurs qui la favorisent et ceux qui la défavorisent dans le cadre du projet d'Appui à l'installation des PTFM. L'inquiétude à laquelle nous contribuons à répondre est celle de savoir pourquoi certains projets sont abandonnés par les bénéficiaires après retrait des PTF.

Eu égard à tout ce qui précède, la question principale qui se pose dans cette étude est celle de savoir ce qui entrave l'appropriation des projets ou programmes de développement par les populations bénéficiaires dans la région de la Kara.

De cette question générale découlent trois questions spécifiques notamment :

Quelle est l'importance de la dynamique d'appropriation des projets de développement par les bénéficiaires ?

Quels sont les facteurs qui défavorisent l'appropriation des PTFM par les communautés cibles et faiblissent leur capacité d'auto développement, dans la région de la Kara ?

Sur quelle approche stratégique peut-on s'appuyer pour rendre efficace l'appropriation, gage de pérennité des projets structurants dans les communautés cibles ?

S'appuyant sur ces interrogations soulevées plus haut, l'objectif global poursuivi dans cette recherche est de contribuer à pérenniser les projets et leurs impacts positifs dans les communautés bénéficiaires. Cet objectif ne peut être atteint qu'en identifiant les facteurs d'appropriation et de non appropriation des PTFM sur lesquels il faudra agir dans les communautés. La finalité de l'appropriation étant le développement à long terme, nous proposons un système d'aide à la pérennisation des projets.

L'objectif principal est décliné en différents objectifs spécifiques tels que :

Identifier les impacts positifs de l'approche d'appropriation des PTFM dans le processus de développement local,

Déterminer la capacité des populations à assurer les charges relatives à la continuité des activités d'exploitation et le maintien des PTFM,

Formuler des recommandations afin d'améliorer la démarche d'appropriation et d'amplifier les impacts positifs de l'intervention des projets PTFM en assurant leur pérennité.

Les hypothèses d'étude concernent l'appropriation, variable à diverses étapes des projets de développement par les communautés et le développement local comme résultat. Les hypothèses de cette recherche ont consisté à relever les facteurs d'appropriation efficace retenue comme une action pluridimensionnelle devant entraîner les changements dans les communautés. Les hypothèses de notre recherche sont les suivantes :

H1 : Dans la communauté X, l'appropriation des projets communautaires par les bénéficiaires n'a eu aucun impact sur son développement.

H2 : Dans la communauté Y, la non-appropriation du projet par les bénéficiaires justifie son échec.

Ces hypothèses sont vérifiées à partir des réalités constatées sur le terrain et après analyse des données.

Cette recherche veut donc identifier les facteurs qui favorisent l'appropriation dans la mise en œuvre du projet des PTFM au sein des communautés.

Selon la littérature, il est à retenir que les études sur l'appropriation des projets de développement par les bénéficiaires à la base ne sont pas abondantes. Une confusion prévaut par rapport au concept même qui n'est pas encore bien appréhendé surtout dans les projets et programmes de développement.

De nombreux acteurs de différents programmes bilatéraux et unilatéraux mis en œuvre dans les pays en voie de développement sont de plus en plus unanimes à dire que : « L'appropriation » des projets est la principale lacune de ces projets alors qu'elle en constitue le principal objectif. Aussi longtemps que le projet est dans une sorte d'incubateur, fourni par le programme (encadrement minutieux, financement, support technique, auto-évaluation), son intégrité et son bon fonctionnement sont assurés. Aussitôt « mis au monde » en dehors de cet environnement douillet contrôlé, le projet a plus de chance de trépasser » (Ouedraogo, 1992)

La pertinence de ce sujet réside dans le fait qu'il est d'une importance capitale aussi bien au niveau des bénéficiaires à la base qu'au niveau du gouvernement en termes de politiques et stratégies de réduction de la pauvreté ou de relance du développement à la base.

Il s'agit de relever que l'appropriation efficace d'un projet par les communautés bénéficiaires produit le maximum d'impacts positifs et assure leur durabilité en termes de développement des localités (amélioration des conditions de vie des populations).

Basée essentiellement sur une démarche qualitative, la méthode de recherche adoptée est constituée d'analyse documentaire, d'entretiens, d'observation et le focus group pour cerner la participation des populations et leur appropriation des PTFM installées à leur compte. A

partir des données empiriques collectées, un croisement a été effectué avec les données théoriques recensées sur le sujet.

Les principaux résultats révèlent certaines lacunes telles que la faible capacité financière et technique des communautés à intérioriser et gérer les outils techniques des PTFM et la faible accentuation sur la question de l'appropriation dans les communautés. Bien que les discours évoquent le principe de l'appropriation de ces projets, dans sa mise en œuvre ce principe n'est pas traduit ou accompagné d'un système capable d'assurer son effectivité. La faible participation des populations et l'absence d'un système de suivi et de coordination ne contribue pas à sa réalisation.

Comme parties prenantes, l'Etat central et les services déconcentrés, l'unité de gestion du programme (PRADEB) et les communautés cibles, structurés en institutionnel (Comité Villageois de Développement), organisationnel (GIE) et individuel en sont les principales.

Pour pallier les manquements relevés, nous formulons des recommandations et en plus, nous proposons un outil d'aide à la pérennisation des projets<sup>3</sup>. Avec cet outil, il ne s'agit plus de réaliser juste un projet et quitter, il faut penser à assurer sa pérennité. Cet outil a pour finalité de faciliter la planification des activités de pérennisation qui doivent accompagner une initiative de changement dont les résultats s'avèrent positifs. Cet outil est d'ordre pratique et se structure en : *un cadre conceptuel, un canevas, ainsi que des questions clés pour stimuler la réflexion ou des moyens pour inspirer les planificateurs*. En mettant en pratique cet outil, les bénéficiaires s'approprient mieux le projet, les effets sont pérennisés et les impacts sont durables<sup>4</sup>.

Le présent document est ainsi structuré en trois parties essentielles ci-dessous :

1. Cadre général et conceptuel de l'étude sur l'appropriation des PTFM par les populations de la région de la Kara,
2. Méthodologie de la recherche,
3. Présentation des résultats de l'étude et recommandations.

---

<sup>3</sup> Cantin, S. (2014). **Outil d'aide à la planification de la pérennisation de projets**. Longueuil : Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 15 pages.

<sup>4</sup> Stéphane Madaule, (2013), « *Le développement en projet, Conception-Réalisations-Etudes de cas* », éd L'Harmattan

# 1 Cadre général et conceptuel de l'étude sur l'appropriation des PTFM par les populations de la Kara

Ce chapitre sera essentiellement consacré à la présentation de la région de la Kara, de l'outil innovant du développement à la base, les fondements théoriques de la recherche.

## 1.1 Présentation géographique et socioéconomique de la région de la Kara

La région de la Kara dont le chef lieu est Kara, est subdivisée en sept (07) préfectures notamment (Kozah, Dankpen, Bassar, Assoli, Binah, Doufelgou, Kéran) . Cette région couvre 11 738 km<sup>2</sup> soit 21% de la superficie nationale (56 600 Km<sup>2</sup>) (DGSCN, 2012, République Togolaise, 2009b) avec une population d'environ 769 940 habitants<sup>5</sup>. La cartographie de cette région est annexée au présent document, (Annexe 6). Dans cette région, les terres cultivables sont moins disponibles par endroit et la pluviométrie y est relative, néanmoins, l'agriculture est l'activité dominante . Elle porte principalement sur les cultures maraichères et vivrières comme le sorgho le mil, le maïs, l'arachide, le riz, le haricot, le soja, l'igname, le manioc etc. Les produits industriels sont l'anacarde, le coton, le karité, le noix de cajou et le néré,... L'élevage concerne les volailles, les caprins, les ovins , les porcins, les bovins. La production artisanale couvre la menuiserie, la maçonnerie, la forge, la tapisserie, la poterie, la sculpture, le tissage de pagne traditionnel et la transformation des produits agricoles tels que l'huile de palme, de moutarde , du gari , du fromage de soja (surtout de façon artisanale ). Les productions forestières sont entre autres le teck, le palmier à huile, acacia et kaya<sup>6</sup> etc. Les mécanismes de production de masse et de transformation des produits agricoles restent très faibles.

La main d'œuvre dans cette région est jeune, abondante, diversifiée et active sortant des instituts et centres de formation et de la deuxième université du pays qui s'y trouve. Cependant, le système éducatif national est moins adéquat à l'employabilité. D'où le taux de chômage est élevé.

Il est à noter l'implantation de quelques structures privées (OSC) et institutions de microfinances qui font la promotion de l'entrepreneuriat et le développement local.

Le constat de la croissance de la pauvreté étant général sur toute l'étendue du territoire national, les autorités étatiques ont pris conscience d'intensifier les actions de développement.

En effet, l'amélioration des conditions de vie des populations est l'un des principaux axes de travail de nombreux programmes de développement à travers leurs politiques publiques du

---

<sup>5</sup> Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH), 2010

<sup>6</sup> Etude PNUD, Carte de potentialités d'emploi des jeunes et de femmes dans les préfectures et sous-préfectures du TOGO, 2010, p.57-70

gouvernement togolais. Des investissements considérables ont été consentis tant au niveau humain que financier. Toutefois, force est de constater que les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes. La réponse aux besoins fondamentaux des communautés a parfois été insatisfaisante, partielle, ou ponctuelle. Les projets ont souvent coûté et duré plus que prévu et leurs effets, négatifs dans certains cas, n'ont pas toujours été anticipés. Ce constat s'explique en partie par la faible participation des bénéficiaires, l'inadéquation des activités mises en œuvre au regard du contexte socioéconomique, culturel, politique, environnemental. (FAO, 2002)

Il est important que les avantages du projet puissent continuer une fois que le projet aura terminé. Ce moment coïncide principalement avec le retrait du financement extérieur. Pour cela, il est nécessaire d'analyser depuis le démarrage du projet, comment sa durabilité et ses avantages pourront être garantis. Des résultats additionnels basés sur ces analyses ou d'autres activités pourront être inclus dans le projet pour augmenter les chances de la durabilité de ses avantages. Cette durabilité dépend en effet principalement de l'appropriation par les populations cibles du projet mis en place par et pour elles (Passe, E., 2015). Cette appropriation apparaît comme l'aboutissement d'une participation effective de la part des dites populations. C'est cette question de l'appropriation qui retient notre attention à travers les recherches sur la mise en œuvre des PTFM dans la Kara comme précédemment indiquée.

## 1.2 La mise en œuvre de l'approche PTFM

### 1.2.1 PTFM, une nouvelle approche du développement à la base

L'approche PTFM a débuté au Togo en 2011 avec une phase pilote de 25 PTFM. Elle fut officiellement lancée en 2012 par un Programme National (PN PTFM). Pris en compte par plusieurs programmes, le projet d'appui à l'installation des PTFM est la 3<sup>e</sup> parmi les 5 composantes de Programme d'Appui au Développement à la Base PRADEB (2013-2018), exécuté sur toute l'étendue du territoire national. Le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDEC, 2016-2018) a également inclus un volet PTFM. Le PRADEB est mis en œuvre par l'arrêté N° 005/ 2013/ MDBAJEJ/CAB portant création, organisation et attribution d'une cellule de gestion du programme d'appui au développement à la base sous la tutelle du Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ).

La mise en œuvre du projet d'appui à l'installation des PTFM trouve sa source dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) au moment de sa conception. Sa raison d'être se situe plus particulièrement dans l'objectif 1 «**réduire de moitié la population mondiale affectée par la pauvreté**».

Le Livre Blanc de la CEDEAO portant sur l'accès des populations rurales et périurbaines aux services énergétiques a adopté à la 29<sup>e</sup> Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement de

la CEDEAO le 12 janvier 2006 indique clairement la contribution indispensable de l'accès aux services énergétiques à l'atteinte des OMD.

Sur le PRADEB, cette composante (PTFM) est celle qui est plus inclusive puisqu'elle bénéficie à toutes les couches sociales et ses impacts sont immédiatement ressentis dans les communautés. Elle exige la participation de tous dans sa mise en œuvre et surtout son appropriation par les bénéficiaires afin qu'elle se pérennise et génère des revenus pouvant lancer d'autres projets. C'est désormais aux populations qu'il appartient de gérer les PTFM et d'en faire un cheval de bataille ou un moyen pour concevoir et réaliser d'autres projets adéquats.

La plateforme multifonctionnelle est un ensemble composé de moulins pour la transformation agro-alimentaire ou agro forestières : mouture de maïs, décorticage de riz, production de l'huile de palme ou palmiste, production de beurre de karité, etc. Fourniture d'électricité pour charge des portables, aiguisage des meules, éclairage des cases de santé et des salles de classe, etc. Les objectifs visés par cette composante sont essentiellement :

- ✓ L'accès des populations à des services énergétiques de base,
- ✓ L'allègement du travail des femmes et des jeunes filles,
- ✓ La mise en valeur des potentialités agricoles et agro-forestières<sup>7</sup>

Les différents types de PTFM sont :

- La PTFM standard
- La PTFM Nouvelle configuration
- La PTFM mini-réseaux électriques
- La PTFM mini-réseau adduction d'eau potable simplifiée<sup>8</sup>.

Les bénéficiaires de ce projet sont essentiellement des populations rurales des zones enclavées, en particulier les femmes et les jeunes, regroupés dans des structures associatives comme les groupements, les GIE, etc. Les artisans prestataires de services y font également partie.

Cette composante a particulièrement retenu notre attention lors de nos études puisqu'elle permet de relancer plusieurs AGR, surtout à partir des ressources naturelles du milieu concerné.

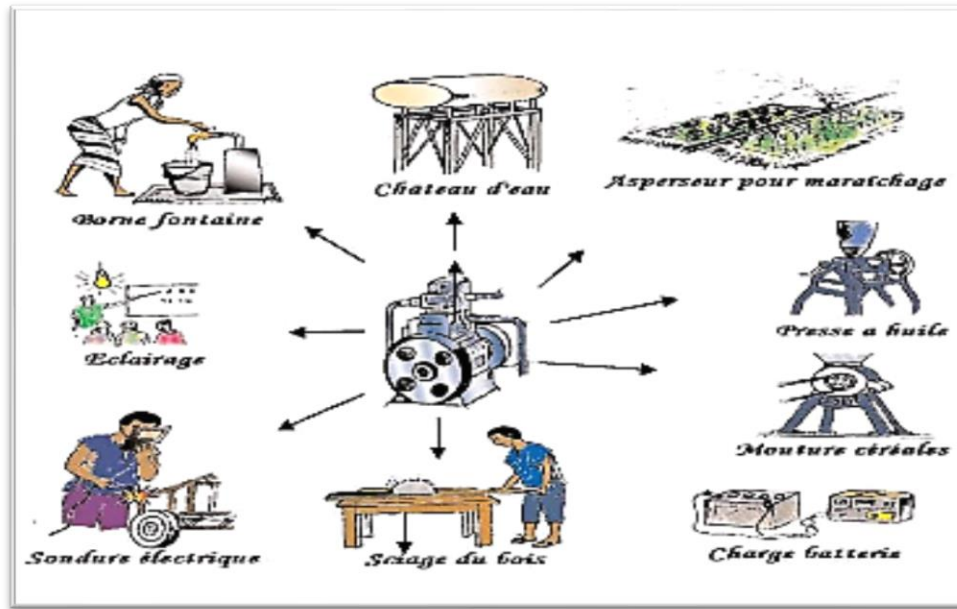
---

<sup>7</sup> Source : document de vulgarisation de PRADEB, 2011

<sup>8</sup> Serge GOKA, 2011, Le Programme National de développement de la Plateforme Multifonctionnelle (PN-PTFM), p.7



Figure 1 Schéma présentant les modules d'une plateforme multifonctionnelle (PTFM)



Source : Guide d'installation des PTFM, 2011

### 1.2.2 Cartographie des parties prenantes

Les organes de mise en œuvre du programme se situent à trois niveaux à savoir le niveau national Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ), Comité National de Pilotage (CNP), Comité Technique (CT), Cellule de Gestion du Programme (CGP), le niveau régional, l'Agence de Relais Local ou l'ONG (ARL) CCCRS, CC CRS, Institution de Micro Finance (IMF) ; au niveau local (Groupement d'intérêt Economique (GIE), Comité Villageois de Développement (CVD)). Les partenaires techniques et financiers tels que la BOAD et le PNUD font également parties dans ces projets. Le schéma organique des parties prenantes est annexé au présent document. Il est important de souligner que c'est les ONG qui ont été choisies au niveau de chaque région pour exécuter le PRADEB dans les localités bénéficiaires.

### 1.2.3 ONG, un organe de proximité pour la mise en œuvre de projet

Démarré en 2013, le projet d'appui à l'installation des PTFM était piloté depuis le niveau central avec d'énormes dysfonctionnements ayant compromis sa réussite. C'est ainsi que le gouvernement a décidé, à partir de 2014, de le confier aux organes proches des populations dont les ONG dans chaque région. L'Agence de Relais Locale (ARL) est l'organisme ou l'ONG chargé d'exécuter le programme sur le territoire où il intervient. Dans la Kara, l'ARL

sélectionnée pour réaliser le projet est le Programme d'Aide pour le Développement Economique et Social (PADES). Elle a donc pour rôles :

- Organiser des réunions populaires d'information, de sensibiliser, de communiquer,
- Réaliser des pré-études et Etude de Faisabilité Participative (EFP),
- Réaliser des DOP et des GIE,
- Encadrer et suivre les bénéficiaires du programme,
- Transmettre à la CGP des statistiques de suivi des activités et des résultats du programme au niveau régional ;
- Elaborer le PTBA et des rapports mensuels / trimestriels/ annuels d'activités au niveau régional ;
- Organiser les réunions des CC et des CRS,
- Transmettre à la CGP des éléments de justification des dépenses réalisées dans le cadre du programme<sup>9</sup>

Il est important de noter que les organisations de la société civile (OSC) jouent un rôle très important dans la dynamique de développement local. D'une part, elles mettent en œuvre des projets personnels ou issus des bailleurs extérieurs, d'autre part elles exécutent les projets initiés par l'Etat. Les ONG, Associations et entreprises sont plus proches des populations et vivent les réalités de terrain. Elles sont donc les partenaires à privilégier pour contribuer de façon optimale à l'atteinte des objectifs de développement. L'Etat doit donc prendre des mesures pour les impliquer ou les associer à la mise en œuvre de sa politique de développement à la base au lieu de gérer tout depuis le niveau central.

### 1.3 Fondements théoriques de la recherche

Afin de mieux appréhender le champ du concept d'appropriation investi par cette étude, des définitions ont été proposées par des auteurs audit concept et aux termes y relatifs.

#### 1.3.1 Clarification des principaux concepts

Mis à part l'« appropriation » qui est la notion clé de la recherche, la pérennisation, l'empowerment, la communauté, la participation, le développement local, etc. sont les concepts qu'il importe d'élucider. Mais pour mieux les comprendre, nous allons les situer dans le contexte de développement voire de développement à la base.

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

---

<sup>9</sup> Source : Document de vulgarisation de PRADEB, 2013

Jacquemont (2007) en établissant la relation entre les termes « ownership » et « appropriation » écrit : la bonne adéquation au contexte (« approprié à ») et le meilleur contrôle du bénéficiaire (approprié par »).

Pour Lemieux et al, (1999), l'appropriation suppose que les communautés : « disposent des ressources officielles et non officielles pour contrôler, selon leur préférence, les opérations nécessaires au développement. Elle suppose également que les acteurs puissent trouver assistance chez les acteurs des autres secteurs, impliqués comme eux dans leur développement. De plus, les acteurs des paliers supérieurs doivent laisser l'autonomie nécessaire pour produire le développement désiré, ou encore leur prêter assistance à cette fin »

Dans le contexte de cette étude, il s'agit de voir comment les communautés à la base prennent en main leur propre développement en initiant des actions endogènes ou en s'appropriant les actions de développement initiées en leur faveur.

**Pérennisation** : Le concept de pérennisation renvoie à la durabilité des actions et leurs impacts positifs dans le temps. Il s'agit de vérifier que globalement les avantages du projet sont supérieurs à son coût. Le cas échéant, on en vient à la conclusion que le projet est rentable, donc il peut se perpétuer et durer dans le temps. Classiquement l'analyse de la rentabilité visait à fournir des informations sur la situation financière probable si le projet est exécuté. Il s'agit surtout d'une étude de faisabilité financière. Le projet de développement est vu uniquement sous sa dimension économique et la dimension sociale est occultée (N'DIAYE B. F., 2018)

**Empowerment** : La notion d'*empowerment* peut être élucidée de différentes manières pour guider l'analyse ou la conception et l'évaluation de projets de développement. Parmi ces déclinaisons, celle de la coopération belge modélise le changement social en termes de genre par un renforcement de quatre aspects de l'*empowerment* (CHARLIER, CAUBERGS, 2001) :

- *Avoir* : le pouvoir économique ainsi qu'une meilleure santé, un gain de temps, l'accès à certains services comme le crédit, l'information et la formation, des centres de santé, le marché, etc. ;
- *Savoir et savoir-faire* : les connaissances ou compétences pratiques et intellectuelles et l'application de ces connaissances, leur traduction en actions ou en ressources ;
- *Vouloir* : la force psychologique, les valeurs, la confiance en soi, l'image de soi, la prise de conscience de son propre projet de vie ainsi que des défis qui se posent à sa communauté, l'état d'esprit (être) et la capacité de l'utiliser vers l'autre (savoir-être) ;
- *Pouvoir* : la possibilité de prendre des décisions pour soi-même et pour les autres, d'assumer sa responsabilité, d'être libre dans ses actes et d'utiliser les ressources qui découlent de l'avoir, du savoir et du vouloir (Elisabeth Hofmann, 2017)

**Communauté** : La communauté sous-entend ici un ensemble de personnes hommes, femmes, jeunes, enfants et vieux issus de différentes ethnies, de diverses langues etc. ayant la conscience collective et endogène d'un destin commun et vivant dans un espace territorial plus ou moins défini. C'est encore un village ou une localité rurale. La conscience collective se manifeste à travers une cohésion et une bonne organisation interne, la motivation et la disponibilité de la population à participer à la démarche de planification participative voulue par le programme.

**Participation** : Pour mieux appréhender le concept de participation, il faudrait faire un saut dans l'histoire des interventions de l'Etat en matière de développement. Historiquement, on se souvient tous de la centralisation des décisions ou l'Etat était à l'origine de toutes les décisions même celles qui concernaient les populations bénéficiaires de certaines actions. Le développement était alors l'apanage ou la seule responsabilité de l'Etat. Ainsi, nombre des actions de développement ont connu des échecs retentissants. L'une des leçons tirées de ces échecs est que les populations doivent être la plaque tournante de leur développement. Dans ce contexte, la participation doit se comprendre comme « un processus dont la finalité pérenne est une situation d'autopromotion pour un développement auquel toutes les composantes de la communauté contribuent et tirent les justes retombées ». (L. B. BIANGO NYAMA, 2008)

Il apparaît donc que la participation dont il s'agit ici est un processus de responsabilisation des communautés afin de prendre conscience que leur développement leur incombe directement. Mais il est important de souligner que si cette participation est instrumentalisée, alors elle ne produira pas les effets escomptés.

**Développement** : Selon François Perroux, le développement est « la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui rendent apte à faire croître, durablement et cumulativement son produit global ». De nos jours, le terme développement est toujours accolé à un adjectif. Le concept de développement le plus en vogue est le développement durable. Ce concept est défini par la présidente de la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, Gro Harlem Brundtland, comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leur propres besoins », publiait le Rapport Brundtland en 1987. Selon Ignacy Sachs, « l'éco développement ou développement durable est une amélioration des conditions de vie des communautés humaines qui respectent les limites de la capacité de charge des écosystèmes ».

**Développement local** : Selon Vachon et Coallier (1993), le développement local est une réponse de solidarité contre une agression violente qui, si elle n'est pas enrayerée, conduira tout droit à l'exclusion. Selon eux, le développement ne relève pas seulement des grands systèmes macroéconomiques ni des institutions centralisées mais est lié aussi aux micro-initiatives.

Le développement local est « la réunion dans une action commune des efforts du secteur privé, du secteur public et de l'économie sociale, dont les acteurs doivent se concerter pour tirer le maximum du potentiel physique, économique, social, culturel et environnemental de leur milieu. En gros, c'est un processus de création, de rétention, de distribution des richesses sur un territoire progressivement sous le contrôle de ses habitants » (Defourny et Develterre, 1999) cité par Ould Mohamed-Abdallah (2009).

Une des visions du développement local est qu'il est centré sur une communauté précise œuvrant ensemble à la mobilisation des ressources sectorielles et territoriales par un travail en alliance ou en partenariat (Fontan et al. 2003). Pour être effectif et réussi, le capital socio-territorial (somme des acquis et possibilités à la disposition d'une communauté pour agir sur son développement) doit avoir comme outil, l'initiative locale innovante (Fontan et al, 2005).

Selon De Sardan, le développement, c'est comme l'ensemble des processus sociaux induits par des opérations volontaristes de transformation d'un milieu social, entreprise par le biais d'institutions ou d'acteurs internes ou externes à ce milieu mais cherchant à mobiliser ce milieu, et reposant sur une tentative de greffe de ressources et /ou techniques et / ou savoirs ». C'est ce qui se manifeste à travers les PTFM dans les communautés bénéficiaires.

### 1.3.2 Champ de l'appropriation investi par les auteurs

Dans cette partie, il s'agit de faire le tour autant que possible des différents auteurs qui ont abordé la notion de l'appropriation, et de montrer ensuite dans quel champ peuvent s'interpréter ces notions.

D'entrée de jeu, Bernoux (2002) propose que pour comprendre les changements dans les organisations ou entreprises, il faut s'appuyer sur le concept d' « appropriation ».

Au niveau des fondements théoriques, il faut relever que le concept d'appropriation a fait l'objet d'usage sur le plan national et international notamment dans bon nombre de disciplines (sociologie, linguistique, l'ergonomie, les NTIC, les sciences de gestion etc.).

Notons que l'appropriation devient une notion galvaudée et ne bénéficie pas d'une définition précise et stable. Pour certains, l'appropriation entraîne la durabilité des impacts des projets dans les localités cibles (UNESCO, 1998), tandis que pour d'autres, l'appropriation suppose que les pays partenaires exercent un leadership sur les politiques et leurs stratégies de développement, et coordonnent les actions de développement (Déclaration de Paris citée par ACDI, BM et OCDE, 2008).

Aussi, abordant la confusion que dégage ce terme dans le champ de développement international ; (Meier et Raffinot, 2005) cités par Raffinot (2010a) relèvent que l'appropriation est un élément récurrent du discours des IBW. Selon l'auteur, cette « supposée appropriation » est la traduction littérale du terme anglais « owernship » qui veut dire la propriété.

Une telle appropriation élitique traduisant des formalités par les dirigeants d'en haut vers le bas, et n'étant pas garant de l'implication effective des communautés à la base, nous nous intéressons plutôt à l'appropriation par les populations cibles des projets de développement c.-à-d. les bénéficiaires finaux.

Nous émettons le vœu d'une plus grande appropriation qui est soulignée dans les rapports du Comité d'Aide du Développement (CAD) de l'OCDE (Raffinot, 2010 a) et qui est proche du sens dans lequel les sciences de gestion emploient le terme ces derniers temps, et qui nous intéresse.

Par ailleurs, selon l'OCDE cité par UNESCO (1998), sur la base des rapports d'études de la viabilité des projets de coopération pour le développement exécutée par l'UNESCO, entre 1986 et 1995, un programme de développement est viable s'il continue de produire suffisamment de résultats positifs suite à la cessation de l'aide financière, technique et de gestion apportée par un donateur extérieur. Ainsi, selon la même source, la viabilité dépendra de la détermination des groupes bénéficiaires à prendre la relève et poursuivre les objectifs du projet, mais aussi la capacité des groupes cibles ou institutions bénéficiaires de bien exploiter les résultats du projet.

Par conséquent, la vraie mesure de la réussite d'un projet de développement réside dans les changements durables et autonomes qui se perpétueront au sein des communautés bénéficiaires après le retrait de l'aide et des intervenants extérieurs, autrement dit dans l'appropriation des changements opérés (Ouédraogo, 1992).

La notion d'appropriation est un concept transdisciplinaire et est donc employé de plusieurs manières dans diverses disciplines. En sciences humaines, il existe une littérature foisonnante à propos de la notion d'appropriation (Baillette et Kimble, 2008). Ce concept est employé dans les études sur l'innovation et sur les systèmes d'information en général (François-Xavier De Vaujany, 2006).

Dans la même dynamique, Bianchi et Kouloumdjian (1986), en s'intéressant à cette notion au sens large du terme, soulignent que « le concept d'appropriation est lié à l'idée d'une maîtrise des outils où les individus concernés deviennent aptes à utiliser la technologie qui leur est proposée, voire d'en assurer eux-mêmes leur développement. L'appropriation des TIC est toujours un processus. Elle n'est pas manifestée au départ, elle naît par des essais et des erreurs, elle suppose une maturation. L'appropriation est liée à une identité et une culture ; elle mobilise des savoir-faire, des savoirs être habituels. On ne s'approprie que ce dans quoi l'on peut finalement se reconnaître » (Bianchi et Kouloumdjian, 1986).

Desanctis et Poole (1994) ont effectué des recherches sur l'appropriation des « technologies avancées de l'information » ; Girod-Séville (1996) au processus d'appropriation de la mémoire organisationnelle, Digout (1997) à « l'appropriation des NTIC » ; Alter (2000) à « l'appropriation de l'innovation » et Proulx (2002) à l'appropriation « d'une culture

numérique ». Comme nous l'avons précédemment noté, de nombreux travaux portent sur l'appropriation des technologies de l'information et de la communication, (Nieto- Bru, 2009)

Bon nombre de chercheurs ont utilisé le concept d'appropriation pour analyser l'usage effectif des « outils de gestion » développés et déployés dans les organisations en particulier les entreprises privées et les organismes publics. Ils se sont surtout intéressés à l'usage et au rôle des intervenants dans la mise en œuvre des différents outils. Parmi ces recherches, il convient de noter celles de Lorino (2002), (François-Xavier De Vaujany et Grimand, 2005) au niveau des sciences de gestion ; de (Rabardel, 1995), Beguin et Rabardel (2000), Bourmaud et Rétaux (2002)), Lin et Conrford (2000), Rabardel et Castré en ce qui concerne les sciences sociales (François-Xavier De Vaujany, 2006). A ces travaux se sont ajoutés ceux de François-Xavier De Vaujany (2005), Grimand (2006a), et Gauche (2013).

Ces recherches se déclarant d'approches théoriques différentes, visent à rendre compte du processus d'appropriation des outils de gestion et des effets produits sur les dynamiques organisationnelles (de contrôle, de pouvoir, de changement, d'innovation etc.) (Grimand, 2012)

Aussi, l'objet de l'appropriation peut être très différent (TIC, connaissances, produits etc.) et son étude mobilise des champs disciplinaires divers (sociologie de l'innovation, sociologie des usages, sciences et techniques, marketing, etc.) (Nieto- Bru, 2009). Cette diversité de disciplines et d'approches de mobilisation de la notion d'appropriation pour rendre compte des comportements de l'individu et ou des groupes (socioprofessionnel par exemple) face au « changement » visé par l'introduction de ces outils et autres dénote d'une certaine « triangulation théorique » effectuée sur le concept au niveau des sciences humaines et sociales, ces dernières années. Ce constat est relevé par Massard (2009)<sup>10</sup> :

Les chercheurs n'utilisent pas la même unité d'analyse. L'appropriation peut être utilisée au niveau individuel ou à un niveau collectif.

Les chercheurs n'étudient pas la même chose. Par exemple pour l'appropriation d'une technologie, l'un peut s'intéresser au mécanisme par lequel l'individu va acquérir les connaissances sur l'outil, l'autre peut étudier les détournements de celui-ci par l'individu à travers son utilisation.

La majorité des chercheurs s'accordent à dire que l'appropriation est un processus (un moyen). Parmi eux, certains la considèrent aussi comme un résultat (une fin en soi) alors que d'autres refusent catégoriquement cette idée.

---

<sup>10</sup> BOSSOU L., *Étude exploratoire des facteurs d'appropriation des résultats des projets et Programmes de développement par les Bénéficiaires : cas des projets financés par le FIDA au Bénin*, Mémoire présenté l'Université du Québec à Chicoutimi, 2017

Au demeurant, l'appropriation est un concept en proie à un problème de polysémie, et c'est cet état de fait qui conduit Roxana Ologeanu-Taddei et Staii (2009) à faire observer que dans la littérature francophone, le terme appropriation semble faire l'unanimité tandis qu'il existe une diversité terminologique qui permet de faire ressortir des nuances particulières au niveau de la littérature anglophone. Selon eux, si l'on perd peut-être en force conceptuelle, en éclatant les sens, on peut gagner en revanche en opérationnalité. Ce qui valide et autorise d'ailleurs la mobilisation du concept en vue d'appréhender entre autres, les facteurs de durabilité, de pérennisation des acquis des projets de développement comme le cas à travers notre mémoire.

Le tableau ci-dessus dressé par Pinsonneault et Beaudry (2005) adapté par (Roxana Ologeanu-Taddei et Staii, 2009) fait le point des principaux termes utilisés par certains auteurs et les définitions des concepts principaux proposés autour de l'appropriation au fil des années et des recherches

Tableau 1 : Les principaux termes utilisés autour de l'appropriation à travers le temps d'après Pinsonneault et Beau dry (2005) modifié par Roxana Ologeanu-Taddei et Staii (2009) (Extrait)

Terme utilisé	Définition	Auteurs
<b>Appropriation</b>	Processus durant lequel l'utilisateur commence par reconnaître la valeur potentielle d'une technologie et par essayer de réduire l'écart entre les contraintes de la technologie et ses propres capacités limitées ; l'utilisateur tente ensuite de modifier, d'affiner, et d'utiliser la technologie conformément à ses besoins. L'appropriation implique donc la modification continue, cumulative et incrémentale de l'innovation sous tous ses aspects.	<b>Clark (1987)</b>
<b>Ajustement</b>	Procès qui comprend quatre aspects : changements dans la satisfaction au travail, l'engagement dans le travail, résolution des problèmes psychologiques et la qualité de vie perçue.	<b>Majchrzak et Cotton (1988)</b>
<b>Adaptation</b>	Processus évolutif, parfois graduel, parfois discontinu, selon les aléas externes ou les politiques de management. L'adaptation subit des contraintes des structures préexistantes de l'organisation ainsi que celles des tâches et de la dynamique de groupe	<b>Majchrzak et al (2000)</b>
<b>« Coping »</b>	Comportement d'adaptation par lesquels les utilisateurs font face aux conséquences perçues de l'introduction d'une nouvelle technologie existante, cette introduction étant envisagée comme un événement perturbateur.	<b>Beaudry et Pinsonneault (2005)</b>

Source : Adapté de Louis BOSSOU, 2017

Par ailleurs, l'aboutissement d'un processus d'appropriation d'un outil de gestion se conclut par sa mise en œuvre effective et concrète Brillet et al. (2010). Autrement dit, la réussite d'un projet de développement passe entre autres par l'appropriation de ses résultats par les bénéficiaires finaux. Le processus d'appropriation (des outils de gestion) s'accompagne d'activités telles que l'adaptation au changement, la contextualisation, la résolution de problèmes et la construction de sens (Grimaud, 2006). Dans la même logique, Martineau



(2012) met aussi l'accent sur le caractère bilatéral du processus d'appropriation des outils de gestion par les acteurs organisationnels. Selon lui, l'échec de l'appropriation peut être perçu suivant deux possibilités. D'une part, les acteurs peuvent résister aux changements et vouloir conserver leurs routines « quotidiennes ». D'autre, part, le nouvel outil peut éprouver des problèmes de contextualisation, c'est-à-dire que son usage n'est pas adapté à la réalité locale. Ici, les auteurs n'arrivent pas à s'accorder sur l'outil qui répond à leurs besoins.

François Xavier de Vaujany (2005) met en relief le caractère contextuel de gestion au regard de son appropriation. Il estime que l'appropriation aboutit lorsqu'une série de transformations successives réalisées au cours de la diffusion de l'outil sont bien intégrés et se terminent par son utilisation. A travers les mêmes travaux, l'auteur précité développe une approche tridimensionnelle de lecture du processus d'appropriation. Il s'agit de la perspective rationnelle, de la perspective socio-politique et de la perspective psycho cognitive. Par ailleurs, Deschamps et al. (2006) enrichissent les travaux de François Xavier De Vaujany (2005) en analysant chacune des trois perspectives sous l'angle du management stratégique.

Tableau 2 : Synthèse des trois regards sur l'appropriation de François-Xavier De Vaujany (2005) et des travaux de Deschamps et al. (2006)

	De Vaujany et al. (2005) Nature des outils de gestion Nature de l'appropriation	Deschamps et al. (2006) Caractéristiques de l'appropriation en termes de management stratégique
<b>Perspective rationnelle</b>	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail  L'appropriation est normalisée et instantanée	Absence de problématiques cognitives : l'organisation se limite à l'entrepreneur rationnel (un « corps » obéissant aux instructions de la « tête »)
<b>Perspective sociopolitique</b>	Un outil de valorisation (une médaille), de rhétorique, (un argument), d'influence, un atout  L'appropriation est collective et s'inscrit dans la durée (acte social)	-Résulte d'un jeu d'acteurs  -Appropriation des outils de gestion à des fins de valorisation et de légitimation des actions et décisions  -Adapté au champ de la stratégie, de l'environnement stratégique d'une entreprise étant aussi un environnement d'acteurs et de parties prenantes
<b>Perspective cognitive</b>	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information  L'appropriation est individuelle ou collective et s'inscrit dans la durée	-Construction par les acteurs d'une <i>intelligence des situations stratégiques</i> »  -Acquisitions de nouvelles connaissances par les acteurs pour améliorer les processus de décision, ou influencer d'autres acteurs organisationnels

Source : Adapté de Louis BOSSOU, 2017

#### 1.4 Les résultats / gestion des bénéfiques de projets de développement

Les projets et surtout ceux de développement poursuivent en général l'objectif de contribuer à l'amélioration d'une situation indésirable. Il s'avère important de souligner la notion

résultats ou les bénéfices de projets de développement. D'un côté, un fois conçu et planifié, un projet est exécuté pour obtenir un livrable (exemple : un forage, un bâtiment etc.). De l'autre, ce livrable est sensé produire un changement ou des impacts positifs durable dans l'environnement où il est implanté.

Le résultat fait la somme de ces deux éléments au milieu duquel se trouve l'exploitant ou le gestionnaire. Au niveau des PTFM, c'est les bénéficiaires qui les exploitent et en tire les profits à leur compte.

Un bénéfice se définit donc comme « le résultat d'un changement perçu comme étant positif par une partie prenante » (Bradley, 2010). Ainsi, le gestionnaire doit comprendre les perceptions de ses partenaires par rapport à un même bénéfice identifié. Les perceptions sur un même bénéfice sont passibles de diverger en fonction des parties prenantes, puisque chacune possède son propre agenda, ses propres intérêts, son propre bagage professionnel, un accès différent à l'information et des responsabilités distinctes (Peppard & Ward, 2005). En contrepartie, un disbenefit tel que présenté par Breese (2012), est le résultat d'un changement perçu comme nuisible par une partie prenante, mais il doit tout de même être considéré dans l'étape de sélection de projet. On parlera de bénéfices tangibles ou intangibles selon leur nature, s'ils sont financiers ou non, mesurables ou non (Sanchez & Robert, 2010). Un bénéfice intangible pourrait être par exemple le développement d'une meilleure relation avec un client qui s'ouvrira vers des contrats futurs, ou encore, une bonne gestion des parties prenantes pendant le projet pourra avoir comme effet secondaire l'amélioration des relations avec le gouvernement donc pouvant augmenter l'efficacité de certains programmes en cours (Breese, 2012). On comprendra la difficulté à mesurer le type intangible de bénéfice. Alors qu'un bénéfice tangible, lui, pourra être réalisé en comparant des mesures prises avant et après l'implantation d'un projet.

L'intégration de la pratique de gestion des bénéfices à la gestion de portefeuille de projets trouve sa pertinence en ce sens où cette dernière peut garantir que non seulement les projets soient bien réalisés, mais aussi que les meilleurs projets soient sélectionnés en priorité (Breese, 2012). L'intégration de ces deux pratiques de gestion contribue donc à remplir le vide entre la gestion stratégique d'une organisation et la gestion de projet par l'application de processus prenant compte du changement et de la stratégie au niveau des projets, tel que le présente Breese (2012). La gestion des bénéfices est d'une importance croissante puisque les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, ne peuvent se permettre de dépenser sans rencontrer les bénéfices escomptés et ce, surtout dans un contexte économique où la compétitivité croît sans cesse (Bradley, 2010, p. 33).

### 1.5 Importance de l'appropriation des résultats de projets de développement par les bénéficiaires

Après avoir passé en revue la littérature sur le concept d'appropriation de façon générale, il convient de le mettre en rapport avec le concept de projet de développement pour en recadrer le travail.

En effet, un projet quelle que soit son envergure, revêt une caractéristique d'innovation. De ce fait, ce projet introduit un produit nouveau dans son ressort de mise en œuvre et même au-delà, dans le but d'apporter des améliorations à une situation ancienne.

Selon Gray et Larson (2006), un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client. Vu sous l'angle de cette définition, il convient de relever qu'un projet quelle que soit sa nature, constitue un ensemble d'activités répondant à certaines exigences techniques devant être réalisées dans le respect d'un délai et d'un coût bien déterminés pour l'atteinte des objectifs de départ. Il se pose dès lors la question de savoir ce qui fait la différence entre les termes « projet » et « projet ou programme de développement ».

Il faut souligner ici que dans la littérature y afférente, il existe plusieurs définitions de projets dits de développement. Nous allons évoquer quelques-unes seulement. En effet, selon Youker (2003) cité par Lavagnon A. Ika (2007), les projets de développement même si ce sont des projets comme les autres, sont différents et leur spécificité est reconnue. Ces projets sont parfois des programmes publics qui, au départ étaient des projets « complexes » de construction de routes, de ponts, de centrales hydroélectriques. C'est aussi de temps en temps des projets « mous » de moyenne ou de grande envergure, par exemple en éducation, en santé, développement des capacités, etc. Ils sont alors caractérisés par une grande complexité, de la résistance au changement, une multitude de parties prenantes, une divergence de perspectives et un plus grand besoin de compromis. A cette particularité du contexte socioéconomique, écologique et politique, s'ajoute la délicatesse des objectifs de projets de développement, c'est-à-dire des résultats concrets en matière de développement, par exemple, l'amélioration du niveau de vie des populations (Crawford et Bryce, 2003). En d'autres termes, les projets et programmes de développement revêtent un caractère éminemment sensible du fait, d'abord, qu'ils sont souvent conçus et mis en œuvre dans la dynamique de la lutte contre la pauvreté dans les PED. Ensuite, comme tels, ces projets impliquent plusieurs acteurs ayant des attentes qui ne sont pas toujours convergentes. Ceci dit, les projets et programmes de développement visent les changements aussi qualitatifs que quantitatifs au sein des communautés bénéficiaires parfois ou souvent réticentes et même opposées aux changements que les initiateurs sont sensés évoqués. C'est sûrement cette situation qui a conduit Bako-Arifari et Le Meur (2001), à ajouter que le projet de développement est « une arène à l'intérieur de laquelle s'affrontent et négocient des groupes

stéréotypes dotés de ressources, d'objectifs et de visions du monde différencié ». Partons de cette observation pour dire qu'afin d'arriver à la durabilité de ces projets qui traduit leur succès, le management de ces derniers nécessite des comportements et certaines habiletés de la part des différentes parties prenantes et surtout des gestionnaires. En effet, selon nous, la réussite de nombreux projets de développement mis en œuvre dans les PVD ou, la majorité des populations cibles sont caractérisées par une mentalité d'assistés permanents, passe entre autre par la perpétuation ou la pérennisation par ces dernières des « résultats concrets en matière de développement(...) » réalisés par lesdits projets.

D'où toute l'importance de la recherche permanente de l'appropriation des acquis des projets et programmes de développement afin de consolider les changements sociaux et humains opérés. Par ailleurs, l'appropriation d'un projet suppose tout un changement d'attitude et de comportement chez les individus concernés, (Ouédraogo, 1992). Et c'est précisément les facteurs favorisant ou entravant ce changement d'attitude et de comportements des parties prenantes et particulièrement des bénéficiaires que la présente recherche vise au niveau des PTFM dans la Région de la Kara au TOGO.

Comme il est noté plus haut, suite à la synthèse sur le concept d'appropriation, les nombreux et variés travaux de recherche consultés ont porté dans leur quasi-totalité sur « l'appropriation des outils de gestion en NTIC » en général et non sur l'appropriation des acquis des projets de développement, de façon particulière. Ce qui insinue bien que les travaux portant sur l'appropriation des résultats ou impacts issus des projets de développement, de façon spécifique, sont très rares et se font désirées. Dans cette perspective, Ouédraogo (1992) avait relevé aussi que les études sur l'appropriation des projets de développement sont encore rares.

Au sens de notre recherche, la logique d'appropriation des acquis de projets et programmes de développement se fonde sur une multitude de perceptions en termes de son importance sur certains plans.

#### 1.5.1 Appropriation, clé de voute de la nouvelle architecture de l'aide internationale au développement

Comme précédemment souligné, l'apparition du concept d'appropriation dans les projets et programme de développement est récente. Elle découle de la volonté des institutions financières internationales d' « appuyer » les actions de développement qui se dégagent des pays bénéficiaires eux-mêmes, afin de s'assurer que la mise en œuvre de celles-ci sera appropriée et donc efficace. Ce terme a pris de l'ampleur en 1998. C'est J. Wolfensohn pendant qu'il était de la Banque mondiale qui a décidé d'en faire l'un des principes du « *Comprehensive Développement Framework* ». Il le désigne par le terme anglais « *Owenship* ». Dès 1999, les institutions de Brettons Woods ont commencé à mettre en application ce principe en imposant aux pays qui doivent bénéficier des financements dans le

cadre de leur développement d'élaborer un « Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté ». Les fameux DSRP dont la plupart des Etats africains se sont dotés pour souscrire aux exigences de partenaires au développement. Cette exigence est faite « en mettant un accent sur l'appropriation ou plutôt une maîtrise (ownership) des politiques de réduction de la pauvreté par le gouvernement bénéficiaire et la société civile » (Fisette et Raffinot, 2012). En effet, la rédaction de ce document supposait que les pouvoirs et les acteurs des PED y aient identifié les actions qu'ils jugent prioritaires pour le développement de leurs nations et qu'ils coordonnent eux-mêmes le système de l'aide.

Plusieurs évènements se sont succédés en consacrant ce principe d'appropriation comme désormais la clé de voute de l'aide au développement, et font la diffusion de l'approche des Documents Stratégiques de Réduction de la Pauvreté (DSRP). La Déclaration de Rome sur l'harmonisation de l'aide au développement (Février 2003) reconnaît ce principe à travers l'affirmation suivante qui découle des Chefs d'états et de gouvernements : « Veiller à ce que l'aide au développement soit fournie conformément aux priorités des pays partenaires dont notamment les stratégies de réduction de la pauvreté et les initiatives soient comparables ». Dans ce contexte d'harmonisation de l'aide, un forum tenu à Paris le 28 février 2005 a eu comme issue « un accord matérialisé par la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au Développement » (Fisette et Raffinot, 2012). Cette déclaration est le principe de l'appropriation. Il affirme que « les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur les politiques et stratégies de développement et assure la coordination de l'action et de l'appui au développement » (Déclaration de Paris, 2005,6). Cette déclaration consacre ainsi les principes de l'appui au développement qui sont : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle. Ces différents principes et idéaux sont entérinés par le Programme d'action d'Accra en 2008. C'est dans ce contexte que le terme d'appropriation est devenu la base du nouveau consensus au niveau international en ce qui concerne l'aide et des critères d'évaluation de l'appropriation. Les définitions données au concept d'appropriation sont contenues dans un tableau en Annexe 5

### 1.5.2 Appropriation, tremplin de la pérennisation des projets de développement

L'action de développement ne se résume plus à quelques interventions ponctuelles dans un domaine précis en faveur d'une communauté ciblée. L'appropriation est un processus par lequel les populations arrivent à perpétuer les impacts positifs issus du projet de développement pour continuer à bénéficier des bienfaits qui en découlent<sup>11</sup>.

La difficulté principale des projets d'appui au développement n'est pas l'incapacité de transformer les conditions d'existence , mais plutôt le défi d'amener les populations à

---

<sup>11</sup> Lemieux, v. et al. Rapport sur l'appropriation par les communautés locales de leur développement. Québec, Conseil de la santé et du bien - être, p.8-1, 1999

s'approprier les valeurs et les exigences d'un modèle extérieur du développement, généralement imposé ou suggéré, (Ouédraogo,1992). C'est dans cette optique que Joseph KIZERBO dira qu'« on ne développe pas, mais on se développe » à l'image d'une plante qui reçoit de l'eau et l'engrais mais qui ne grandit que de l'intérieur en élaborant elle-même sa sève. L'appropriation est donc un important levier, une des conditions sine qua non mais non suffisante au développement endogène, dira Ouédraogo, 1992

Il n'y a donc point de projet de développement pérenne sans appropriation efficace et effective. Cela appelle en amont la participation active des communautés bénéficiaires<sup>12</sup>. Elle est sans doute le vecteur d'un développement territorial participatif porteur de sens.

### 1.5.3 Appropriation, pilier du développement territorial participatif porteur de sens

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

Le développement est un processus. Il suppose une démarche par laquelle une communauté prend des initiatives pour maintenir ou améliorer suivant les valeurs qu'elle juge prioritaires, les conditions de vie individuelle ou collective (CSBE, 2001). Il n'y a donc pas de doute que ce processus dont la finalité vise le mieux-être sera plus pertinent s'il s'est porté par les bénéficiaires. Sur cette base, Partant F. (1982) explique que : « *Le développement ne peut être que la réalisation progressive d'un double potentiel : d'une part le potentiel que représente toute collectivité humaine et tous les individus qui la compose, d'autre part, celui que constitue le milieu physique dans lequel se trouve cette collectivité, un milieu qu'elle utilise pour assurer son existence et préparer celle des générations à venir* ».

Dans le contexte de l'installation des PTFM au Togo, c'est l'approche d'appropriation qui a prévalu à partir d'une dynamique de participation active. Les localités rurales les plus pauvres en infrastructures socioéconomiques sont les principales bénéficiaires des PTFM afin de leur permettre d'acquérir les capacités d'auto développement pour prendre leur destin en main.

---

<sup>12</sup> Passe, E. (2015). *Les leviers de la durabilité d'un projet de développement. Actes de la 7<sup>ème</sup> édition du COSSI "Quel management pour une organisation durable ?"*, 10-12 juin 2015 - EBSI, Université de Montréal (Québec), Canada.

## 1.6 Empowerment pour une appropriation (ownership) performante

### 1.6.1 L'empowerment, moyen efficace de l'appropriation

L'empowerment est la capacité, l'habilitation, l'autonomisation ou encore le pouvoir accordé à une personne ou à un groupe de personnes d'agir sur une situation ou d'opérer un changement socioéconomique dans son environnement<sup>13</sup>. Abordant l'appropriation des projets par les bénéficiaires, il est important de souligner que les accompagnateurs doivent transférer des compétences ou des savoir-faire d'une manière optimale aux bénéficiaires afin que ces derniers puissent bien continuer les projets.

Trois auteurs, notamment Moane (2003), Lee (2001), Angélique, Reischi et Davidson (2002) ont traité des types d'empowerment. Selon eux, les types d'empowerment sont les suivants :

#### **1 Personnel**

Se prendre en main et développer sa force d'agir,

Acquérir des habiletés, des compétences.

#### **2 Interpersonnel**

Adhérer à un groupe d'entraide et d'action,

Etablir des liens de solidarité avec les gens de sa communauté.

#### **3 Influence sociale**

Agir pour faire valoir ses droits, sa participation sociale,

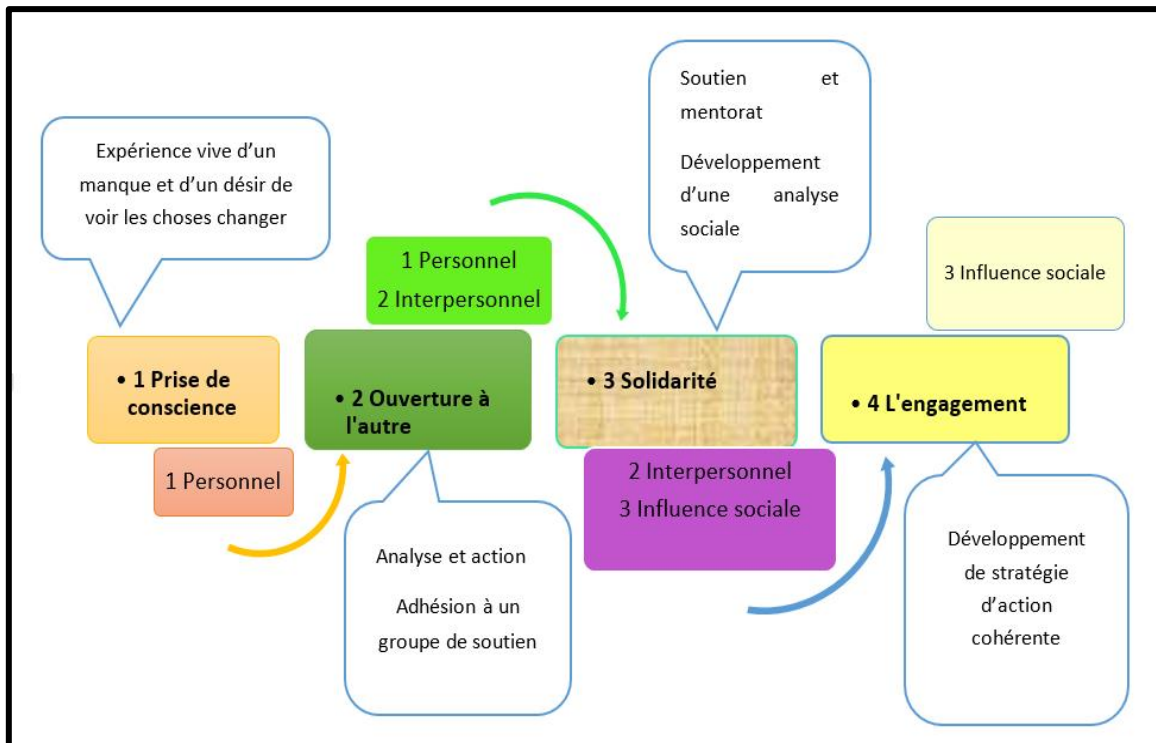
Viser l'efficacité politique.

Les étapes d'empowerment correspondent à ses différents types précités. Ces types et étapes sont placés dans le schéma ci-dessous.

---

<sup>13</sup> Daniel Jean, 2018, Gestion des services publics locaux et régionaux, Université Senghor, pages 3

Figure 2 : Les étapes correspondantes aux types d'empowerment



Source : Adapté de Daniel Jean, Gestion des services publics locaux et régionaux, 2018

### 1.6.2 L'empowerment appliquée au management

L'empowerment est évoqué dans plusieurs de domaines vu ses intérêts pour les organisations. Que ce soit dans le secteur public ou privé, l'approche d'appropriation a fait ses preuves des effets positifs. Selon Scott, 1992 ; Byham, 1996), en administration l'empowerment produit les effets suivants :

- Le pouvoir d'en faire plus avec moins (efficience),
- La flexibilité et initiative des employés,
- Le personnel peut travailler et être très productif même sans ressources,
- Les employés n'ont pas besoins de pouvoir de décision avant d'accomplir certains actes.

Au Québec, des organismes d'action communautaire autonome dont ceux qui œuvrent dans le secteur de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, effectuent la promotion de l'empowerment pour alléger le fardeau social et économique dans certains milieux en perdition.

En France, ce terme est employé dans le domaine des ressources humaines. En effet, responsabiliser les employés permet :

- Une réponse plus rapide aux demandes des clients (notamment les clients non satisfaits)



- Une satisfaction et donc une motivation plus grande pour les employés,
- Une implication directe des employés dans l'amélioration continue,
- Une interaction client ou usager plus enthousiaste,
- Une promotion de bouche à oreille de la part des employés plus efficace.

### 1.7 Facteurs clés et critères d'évaluation de l'appropriation

Une appropriation effective nécessite un certain nombre de conditions du fait de toutes les parties prenantes. Après une étude sur l'appropriation des micros réalisations par les bénéficiaires au Burkina Faso, Ouédraogo (1992) identifie certains facteurs d'appropriation et de non appropriation des projets de développement. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons une synthèse de ses conclusions sur ces facteurs dont nous nous inspirons.

Tableau 3 : Facteurs d'appropriation et de non appropriation des projets de développement

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

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

Il a en outre, recensé dans la littérature un certain nombre de critères permettant d'apprécier s'il y a réellement eu appropriation ou pas. Ces critères sont les suivants :

- ✚ Une capacité de protection et d'amélioration des acquis, un sens de possession et de maîtrise des techniques utilisées,
- ✚ Une capacité de faire face et d'analyser ses problèmes et de réfléchir aux solutions possibles,

- ✚ Une capacité de mobilisation des ressources humaines,
- ✚ Une capacité d'autofinancement et de rétention des bénéfices obtenus pour la communauté,
- ✚ Une capacité de recherche d'informations auprès des organisations et des techniciens,
- ✚ Une capacité de négocier les soutiens et de les maintenir,
- ✚ Une capacité de régler les conflits internes et d'entretenir l'entente au sein des organisations, et entre ces organisations, et les autorités administratives et politiques,
- ✚ Une capacité de suivi.

Le rapport sur l'appropriation par les communautés et leur développement effectué par *le conseil de la santé et du bien-être québécois (2001)*<sup>14</sup>, précise que les facteurs favorables à l'appropriation sont souvent internes aux communautés pendant que les facteurs défavorables se situent souvent à l'extérieur de celles-ci. Ce rapport regroupe les facteurs en cinq (5) qu'il désigne par « conditions de l'appropriation ». Il s'agit de : *la vision de l'appropriation et de ses valeurs, l'organisation du territoire, l'utilisation des ressources, le partage du pouvoir et l'action en réseau.*

---

<sup>14</sup> Lemieux, v. et al. Rapport sur l'appropriation par les communautés locales de leur développement. Québec, Conseil de la santé et du bien - être, p.8-1, 1999

## 2 Méthodologie de recherche

### 2.1 Terrain et population d'étude

Le projet des PTFM est exécuté sur toute l'étendue du territoire national notamment dans les 5 régions administratives. Par contre, notre étude concerne uniquement la région de la Kara où le PADES a été choisi comme Agence de Relais Local (ARL). Les populations rurales de cette région sont les bénéficiaires finaux du projet d'appui à l'installation des plateformes multifonctionnelles (PTFM). Ainsi, nous nous sommes intéressés à ces communautés pour analyser leur niveau d'appropriation des projets dont ils sont bénéficiaires.

### 2.2 Démarche méthodologique de la recherche

#### 2.2.1 Choix de l'échantillon

A partir de la population mère de 104 acteurs, nous avons choisi un échantillon de 58 personnes représentant environ 56 % de l'ensemble. Le critère de choix de notre échantillon est fondé sur le statut de chaque acteur et ses attentes dans le projet en question. Ces différents acteurs ont des intérêts divergents.

Notre démarche d'échantillonnage est raisonnée : sélection des personnes /interviewées qui possèdent certaines caractéristiques ou certaines connaissances qui présentent un intérêt pour notre recherche.

Nous avons eu également des entretiens avec le coordonnateur de l'ARL et deux membres de gestion des PTFM. La visite de terrain a duré 35 jours.

Tableau 4 : Présentation des personnes/groupes de personnes enquêtées dans les Préfectures

Dénomination des personnes/groupes enquêtés	Bassar	Dankpen	Kéran	Kozah	Nombre des personnes enquêtées	Pourcentage
Membres des CVD	1	1	1	2	5	8.6%
Membres des comités de gestion des PTFM	2	2	1	3	8	13.7%
Animateurs personnels et locaux	2	2	1	2	7	12%
Groupement ou associations des différents corps de métiers de la communauté	1	1	1	1	4	6.9%
Groupement de femmes	1	2	1	2	6	10.4%
Jeunes	1	1	1	1	4	6.9%
La population à la base (citoyens)	7	5	4	8	24	41.5%
<b>Total</b>					<b>58</b>	<b>100%</b>

Source : Komi Pataro SAMIYE (2019)

### 2.2.2 Approche mixte

Notre étude porte sur l'appropriation des acquis de projets de développement par les bénéficiaires ruraux, son impact sur l'atteinte des résultats et leur durabilité. Elle est menée dans une approche mixte mais nous avons utilisé des outils à dominance qualitative<sup>15</sup>. L'accent a été mis sur le processus analytique en définissant le projet de recherche, les variables d'intérêt et les indicateurs. Au regard des variables et indicateurs faisant l'objet de notre étude, nous avons fait l'étude de terrain.

- I. Collecte des données
  - A. Instruments de collecte des données

La collecte des données est réalisée à l'aide de quatre outils de recherche. Il s'agit de : l'analyse documentaire, l'observation, l'entretien et le focus groupe.

1. L'analyse documentaire

Pour Hensens, (1998), l'analyse documentaire consiste à faire un traitement intellectuel d'un document. La revue documentaire que nous avons effectuée concerne les divers documents du PRADEB, les manuels de procédure, les articles, les accords-cadres, les documents de planification, les procès-verbaux, etc. Nous avons aussi utilisé les rapports, les comptes rendus, les bilans d'activités élaborés par rapport au déroulement des activités du programme au sein des communautés. Cette partie de la revue documentaire nous a permis de nous familiariser avec la gestion du programme au niveau de l'ARL et au niveau des communautés bénéficiaires. Nous avons ainsi acquis une meilleure compréhension de la mise en œuvre des PTFM et leur importance aussi bien au Togo qu'au Burkina Faso, Sénégal, Mali, etc. L'analyse documentaire nous a également permis de mieux comprendre et clarifier les concepts en lien avec notre étude.

2. L'Observation

L'observation a essentiellement porté sur les activités des Comités de Gestion des PTFM, les CVD, les suivi-évaluation des PTFM et les études de faisabilité participative (EFP), effectuées pendant notre stage. Nous avons aussi effectué des sorties ponctuelles dans certaines communautés. Pendant ces descentes de terrain, nous avons observé des pratiques ou des comportements qui justifient l'intéressement, la cohésion sociale, l'adhésion, l'engouement et la participation des populations cibles aux réunions et aux travaux communautaires. Cette méthode nous a été très utile pour cerner la dynamique d'appropriation des PTFM dans les communautés concernées.

---

<sup>15</sup> Thierno Diallo, 2018, Méthodes de recherche et d'intervention, Université Senghor,

### 3. Entretien et le focus groupe

#### a. Entretien individuel

L'entretien est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion (Romelaer, 2005) cité par Gavard-Perret et Auber (2012). Nous avons privilégié l'entretien de type semi-dirigé qui nous est convenable pour notre étude. L'intérêt de cette méthode est qu'elle facilite la libre expression de l'acteur tout en permettant au chercheur de cadrer le discours dans la perspective de la recherche. De plus, il serait susceptible de minimiser l'influence exercée par le chercheur (Guignon et Morissette, 2006). Pour concrétiser cette phase, nous avons élaboré un guide d'entretien en plusieurs parties selon les acteurs visés.

Lors de nos recherches, nous avons utilisé cette méthode à l'égard des membres des Comités de Gestion des PTFM, les CVD enquêtés individuellement et d'autres citoyens de certaines communautés bénéficiaires.

#### b. Focus group

Nous avons aussi utilisé la technique de focus groupe, au cas où nous avons affaire à un groupe communautaire tels que les groupements de femmes, les GIE, Association des jeunes ou lorsque nous voulions effectuer la confrontation des éléments de réponse.

## II. Traitement et analyse des données

Selon statistique Canada : « L'analyse des données comprend le résumé des données et l'interprétation de leur signification pour donner des réponses claires aux questions qui ont motivé l'instruis »<sup>16</sup>. L'objectif de notre analyse est d'établir un lien entre les réponses recueillies et notre sujet de recherche.

### A. La retranscription des données recueillies

Pour cette étape, nous avons retranscrits les données brutes de terrain sous la forme écrite. Cela a été fait par un inventaire de tous les éléments d'information. Nous avons fait la retranscription à la main au stylo sur feuilles, puis par saisie sur ordinateur) sans y changer ni interpréter le contenu des messages que ressortaient ces différents supports d'informations. Pour les comportements, attitudes et faits observés, nous les avons également traduis fidèlement en écrits. A partir de cette mise à plat des données pour leur transcription dans un même langage, nous avons élaboré le verbatim<sup>17</sup>.

### B. La pondération des données

Se servant des questions et objectifs de recherche, les données retranscrites et les informations théoriques recueillies dans la revue documentaire, nous avons élaboré une grille

---

<sup>16</sup> Statistique Canada (2010). Méthodes et pratiques d'enquête, Ottawa, No°12-587au catalogue. ISBN 978-1-100-95206-2,

p 247.

<sup>17</sup> Thierno Diallo, 2018, Méthodes de recherche et d'intervention, Université Senghor,

d'analyse des données. Cet exercice nous a permis de pondérer nos données retranscrites. Pour chacun des indicateurs, nous avons identifié des dimensions explicatives. La notation de chaque dimension lui confère un poids qui servira de base d'appréciations pour l'évaluation de chacune d'elles. Cette notation est faite avec des critères de pondération tels que : Très forte : (80 à 100 %) ; Forte : (60 à 80 %) ; Moyenne : (40 à 60 %) ; Faible : (20 à 40 %) ; Très faible : (0 à 20 %) .

Nous avons utilisé certains outils notamment le logiciel Word pour le traitement de texte et certaines données ; le logiciel Excel, le logiciel Edraw max pour présenter certains résultats. Nous nous sommes servis du diagramme d'Ishikawa pour démontrer les causes qui sont à la base du problème que nous contribuons à résoudre.

### 2.3 Opérationnalisation de la recherche

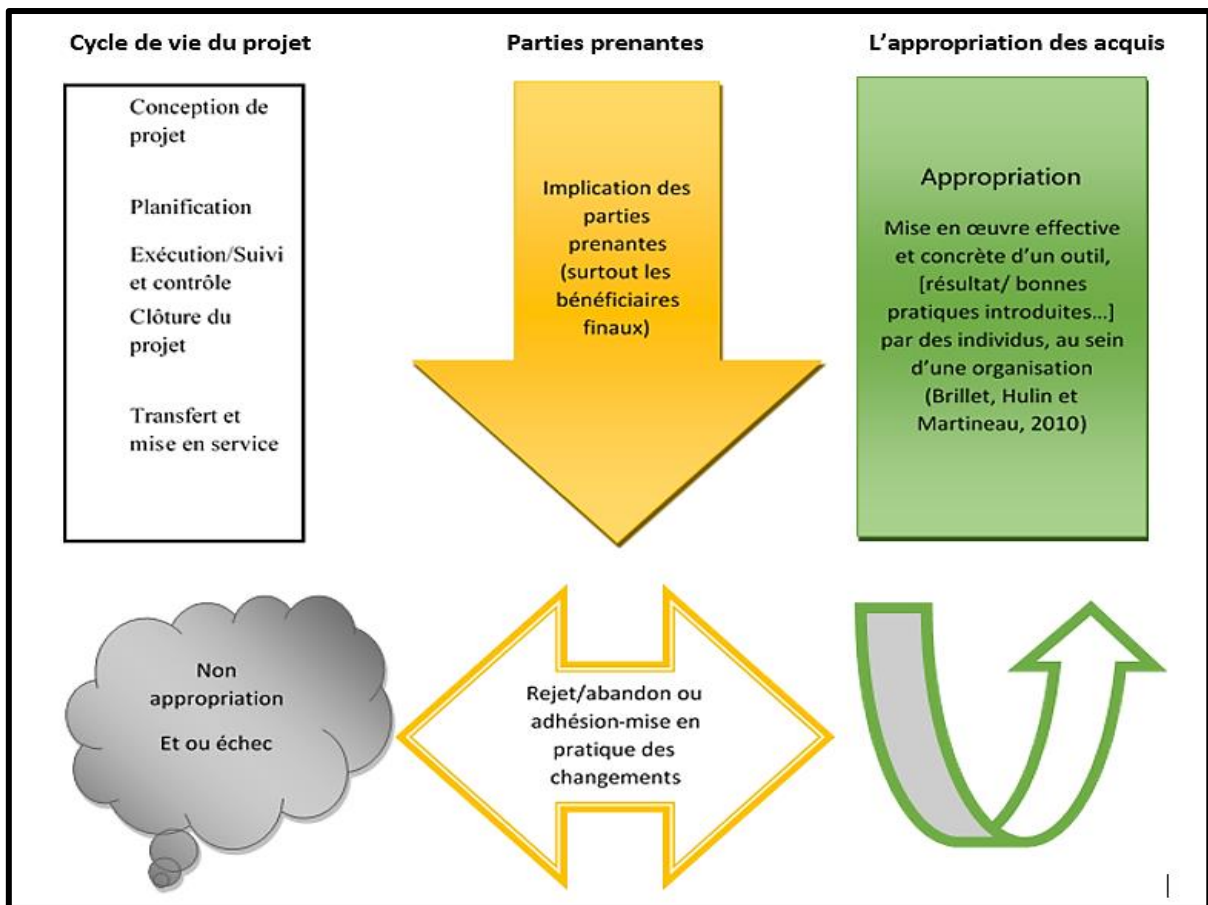
Avant d'élaborer le cadre opératoire de notre recherche, il importe de faire l'analyse du processus d'appropriation dans un projet

#### 2.3.1 Analyse du processus d'appropriation

Comme précédemment évoqué, la plupart des auteurs qui ont abordé le concept d'appropriation s'accordent sur le fait que l'appropriation est un processus. En tant que tel, elle passe nécessairement par les étapes successives qui s'inscrivent dans une certaine durée. Pour cette raison, notre cadre théorique qui s'appuie sur le cycle de vie d'un projet, emprunte à la fois à des travaux portant sur l'adoption des innovations qui constitue une décision, et à des recherches sur l'appropriation qui pourraient constituer les acquis des projets et programmes. Les parties prenantes, en l'occurrence les bénéficiaires sont au cœur de l'action de l'appropriation ou non, de changements et techniques apportés dans leurs communautés. Les acquis sont entre autres les livrables, les effets immédiats et les impacts qui doivent être maintenues et pérennisés pour contribuer à l'amélioration des conditions de vie de bénéficiaires. Les activités de PTFM (l'exploitation) devant être continuées par les bénéficiaires, ces derniers se doivent de les approprier pour mieux les gérer et en tirer les fruits pour le bien de tous.

Le processus dont il s'agit est illustré par un schéma présenté ci-dessous.

Figure 3 Modèle d'analyse du processus d'appropriation adapté de Louis BOSSOU, 2017<sup>18</sup>



### 2.3.2 Variables de la recherche

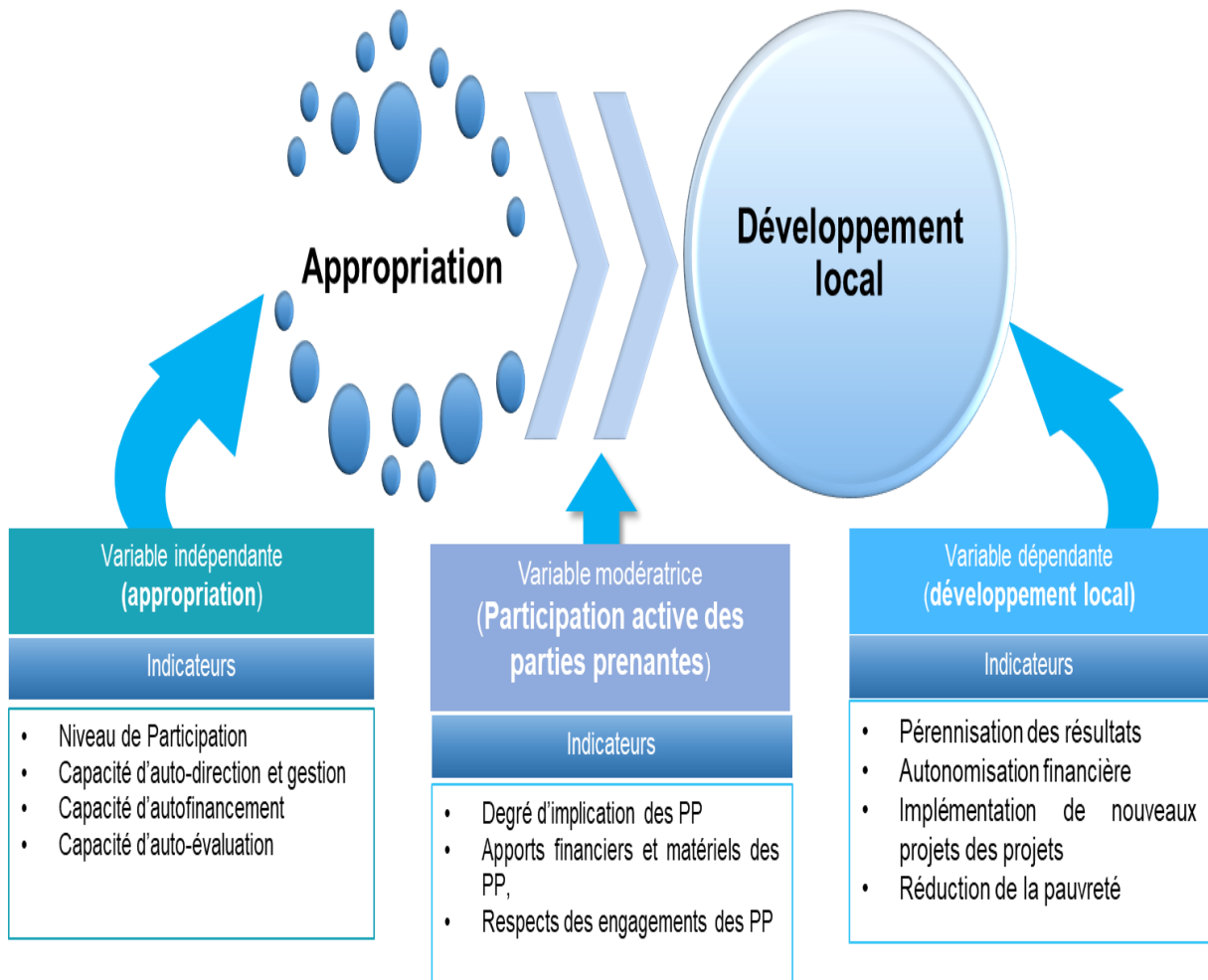
Ouédraogo (1992) identifie cinq éléments avec lesquels la problématique d'appropriation devrait s'analyser. Ce sont : « le développement organisationnel, la maîtrise des techniques et actions techniques, la maîtrise de la gestion des ressources, l'auto-responsabilisation et la diffusion des acquis ». Ces cinq éléments peuvent être assimilés à ceux relevés par Lemieux (1992) cité dans le rapport du CSBE. En effet, il dit que le principe de l'appropriation est basé sur cinq dimensions : la vision de l'appropriation et ses valeurs, l'organisation du territoire, l'utilisation des ressources, le partage des pouvoirs, l'action en réseau. « L'appropriation est un processus par lequel un individu, un groupe ou une communauté arrive à exercer un certain contrôle sur ses conditions de vie », (CSBE, 2001 p8).

Une variable est d'une manière générale « un symbole auquel on peut assigner des valeurs ; il s'agit d'un concept défini d'une manière telle qu'il puisse être observé et mesuré ; ce

<sup>18</sup> Louis BOSSOU, 2017, *Étude exploratoire des facteurs d'appropriation des résultats des projets et Programmes de développement par les bénéficiaires : cas des projets financés par le FIDA au Bénin*, Mémoire présenté l'Université du Québec à Chicoutimi,

concept doit toutefois être susceptible de prendre qu'une valeur, c'est-à-dire de varier <sup>19</sup>». Le modèle conçoit que le « développement local » dépend de « l'appropriation » du projet par les bénéficiaires, qui est à son tour composé de quatre (04) facteurs tels que participation active, capacité d'auto-direction, capacité d'autofinancement, capacité de suivi et d'auto-évaluation des bénéficiaires. A chaque variable sont attribués des indicateurs permettant une analyse plus fine de la thématique. Les principales variables et leurs indicateurs identifiés ont permis d'élaborer le cadre opératoire de notre recherche sous forme schématisée ci-dessous.

Figure 4 : Schéma du cadre opératoire de la recherche.



La variable dépendante de notre étude est donc le développement local qui dépend de l'appropriation des PTFM qui est donc fonction des quatre dimensions suscitées à savoir la participation active, leurs capacités d'auto-direction, d'autofinancement, de suivi et d'évaluation.

<sup>19</sup> Définition inspirée des écrits de Kerlinger (1986), Mace (1988) et Sekaran (1992) ; in Thierno Diallo, 2018, « Cours de Méthodes de recherche et d'intervention : l'approche Hypothético-déductive », Université Senghor d'Alexandrie, p .24



La vérification de nos hypothèses de recherche est faite à partir d'une méthode qualitative axée sur l'analyse de la perception des personnes interviewées sur la question sur l'appropriation des PTFM en rapport avec chacune de ces dimensions.

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

## 2.4 Stage professionnel

Le stage a été la période où nous avons effectué les recherches sur la problématique retenue. Dans cette rubrique seront présentés l'apport du stage, les difficultés et limites de la recherche et les leçons apprises.

### 2.4.1 Apport de stage

Les avantages de ce stage sont nombreux, variés, et relatifs surtout au sujet de recherche pour la rédaction de mémoire de fin de formation et à notre expérience professionnelle.

Ce stage nous a permis de collecter les données auprès des communautés bénéficiaires des PTFM dans la région de la Kara. Il nous a également permis de découvrir le milieu culturel, physique économique et organisationnel de certaines localités, d'appréhender la réalité de la pauvreté qui sévit dans les zones rurales. Nous avons, par ce stage renforcé nos capacités d'adaptation aux territoires ruraux et à leurs populations. Nous avons vécu les relations professionnelles, les partenariats entre les ONG et les structures publiques durant les ateliers et réunions. La maîtrise de soi face aux caprices et aux résistances des bénéficiaires, l'aptitude à régler les conflits nés autour des projets sont également les avantages tirés de notre stage. Nous avons eu de nombreuses et fructueuses rencontres avec certaines parties prenantes. Les descentes de terrain ont permis d'apprécier la mobilisation des communautés autour des projets dont ils sont bénéficiaires. Nous avons aussi observé les populations dans la participation aux activités de développement, la gestion qu'ils font des équipements installés pour leur compte, ce qui nous a permis d'apprécier comment ces communautés s'approprient ces infrastructures pour les rendre productifs, durables ou pérennes.

### 2.4.2 Difficultés de l'étude et leçons apprises

#### a. Limite de l'étude

La période retenue pour le stage n'a pas été favorable à tous les niveaux et selon les différents lieux et le déroulement des enquêtes. En effet, cette période (Mai-Juillet) est celle de la saison pluvieuse dans le Nord-Togo. En plus des pluies diluviennes, d'autres facteurs notamment le mauvais état des routes et pistes rurales, l'occupation champêtre des concernés. Nous devons aussi mentionner les fêtes traditionnelles EVALA et AKPEMA qui ont mobilisé des immenses

foules vers les arènes de lutte tout en ralentissant les activités des PTFM sur lesquelles portent nos recherches. Nous avons aussi rencontré la barrière linguistique qui nous empêchait de mener à bien nos enquêtes d'une manière autonome et rapide. Les recherches nécessitent aussi des moyens financiers. Etant non-boursier, nous avons énormément éprouvé des difficultés financières pour mener nos enquêtes comme nous l'avions programmé. Ce qui a influencé nos recherches et nous a rendu très dépendant des activités de la structure d'accueil. Compte tenu de l'indisponibilité de certaines autorités compétentes de la région, nous avons tenu certains entretiens de manière informelle.

Toutes fois, notons que nous n'avons pas la pleine certitude et les moyens de vérifier la véracité de toutes les données recueillies, ce qui peut affecter leur fiabilité. Cela voudra dire que les résultats n'ont pas une portée universelle et indiscutable. Ils sont à relativiser car il peut y avoir une marge d'erreur ; et donc on peut aboutir à une autre recherche pour approfondir ce que nous avons réalisé.

#### b. Les leçons apprises

Suite au stage, nous avons pu analyser certaines questions de la gouvernance locale et l'importance des organismes de proximité ou de la société civile dans les actions de développement communautaire.

Le gouvernement togolais fournis d'énormes efforts en investissant pour le développement à la base, mais certains acteurs du sommet n'ont pas une large vision de l'intérêt général.

L'appropriation étant aussi la capacitation ou l'habilitation des bénéficiaires à intervenir d'une manière autonome, il s'agissait de voir si les communautés disposent et maîtrisent des outils pour se conduire eux-mêmes dans le processus d'auto-développement après retrait des accompagnateurs. En effet, l'empowerment est non seulement une affaire collective mais aussi une affaire individuelle. Cette dynamique d'autonomie nécessite des leaders de vision, capables de motiver ou d'encourager les gestionnaires et de rallier toute la population à la participation. Cet accompagnement peut être très efficace lorsqu'il est mené par les acteurs de proximité.

Il est à noter aussi que le développement est un long processus qui nécessite beaucoup de courage et de patience parce qu'il peut surgir des défaillances à tous les niveaux des projets. Les fruits qu'on peut considérer comme les impacts prennent souvent du temps pour se manifester. Pour ce faire, il faut avant tout identifier les risques susceptibles d'affecter les projets, de prendre des mesures pour les minimiser. Il faut prévoir et réaliser les évaluations afin de mieux suivre les résultats, cela permettra aussi de corriger les éventuels dysfonctionnements.

### 3 Résultats et recommandations

Le présent chapitre est consacré à l'analyse des résultats de notre étude sur l'appropriation des PTFM par les communautés locales bénéficiaires en termes de conditions ou des facteurs pouvant renforcer ou entraver leur effectivité ou leur efficacité, dans la région de la Kara.

La première section sera consacrée à l'analyse du degré d'appropriation, la deuxième aborde la proposition d'un outil de pérennisation et la troisième traitera des recommandations pour l'amélioration l'appropriation efficace des projets.

#### 3.1 Analyse du degré d'appropriation des PTFM par les localités bénéficiaires

La pérennisation des PTFM doit être essentiellement basée sur leur appropriation par les bénéficiaires dans tout le processus de leur mise en œuvre. C'est par l'appropriation que se perpétueront les infrastructures et donc les impacts positifs dans les communautés cibles. Cette section consiste à évaluer le degré d'appropriation à travers les résultats tirés de la recherche.

##### 3.1.1 Résultats de l'analyse documentaire

La stratégie du gouvernement togolais est de proposer à travers le PRADEB une approche qui vise non seulement la participation des bénéficiaires mais aussi leur appropriation des décisions et les acquis issus des projets dans les zones rurales. Cependant, certains rapports issus des projets révèlent des lacunes d'appropriation des projets par les bénéficiaires.

Par exemple selon le rapport de PRADEB à propos des PTFM, « l'abandon des activités sur certaines PTFM est dû aux problèmes internes des groupements et de grosses pannes »<sup>20</sup>. Ce problème d'abandon des acquis est récurrent dans plusieurs secteurs du développement. D'où l'intérêt d'identifier ces différentes causes afin d'en trouver des solutions idoines.

En effet, notons que l'approche PTFM a été une idée de PNUD pour la réduction de la pauvreté en milieu rural en faveur de 16 pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale. De nos jours, certains de ces pays, notamment, le Mali (*qui est le 1<sup>er</sup> pays à faire l'expérience des PTFM depuis 1994*)<sup>21</sup>, le Niger, la Mauritanie, la Côte d'Ivoire, le Bénin, la Guinée, le Burkina Faso et le Sénégal en 2000 et le Tchad ont déjà expérimenté ce projet de PTFM. Les résultats ont été jugé très efficaces pour la réduction de la pauvreté dans les milieux ruraux. Selon les analyses des phases pilotes et d'expérimentation des PTFM dans ces pays, il ressort que les plateformes

---

<sup>20</sup> Rapport provisoire de clôture de PRADEB, 2018

<sup>21</sup><http://www.ml.undp.org/content/mali/fr/home/presscenter/articles/2015/05/19/-plateformes-multifonctionnelles-en-afrique-de-l-ouest-vers-des-programmes-plus-vastes-et-plus-ambitieux-.html>

sont de puissants instruments de lutte contre la pauvreté<sup>22</sup>. Nous déplorons le fait que le principe d'appropriation n'est pas clairement défini dans les documents de référence du PRADEB.

L'analyse documentaire a permis de ressortir deux cas d'appropriation des projets de développement par les populations concernées de deux localités. Cette appropriation a conduit aussi bien à la pérennisation des projets qu'à la relance du développement local des milieux en question.

***Etude de cas/ Expériences d'appropriation de développement communautaire : Village-école de Yacolidabouo en Côte d'Ivoire et la réserve de Bamboung au Sénégal***

➤ **Expérience de Village-école de Yacolidabouo : une expérience de développement.**

Yacolidabouo (communément appelé «YACOLI») était une pauvre localité de l'Ouest de la Côte d'Ivoire. Elle ne bénéficiait d'aucune infrastructure socioéconomique. Sa population vivait sur les valeurs de la solidarité et de l'entraide. Impulsé par un natif du village, Yacoli va vivre une expérience de développement. Ce leader nommé Marcel ZADI<sup>23</sup>, ayant compris les ressorts essentiels du développement africain, pense à un changement de mentalités et de comportements des habitants, qu'il qualifie de « combat rude ». Il développe l'idée d'organiser les populations et de les former aux méthodes nouvelles de gestion et de production. Il entreprend de s'attaquer à la culture communautaire, l'analphabétisme et l'ignorance des populations. Ses idées sont confrontées à une résistance, mais quelques-uns le soutiennent. Avec ses derniers, il développe la culture de l'hévéa dont la demande mondiale s'accroît. Ce projet va prendre 7 ans pour commencer à générer des profits à la communauté. Pour ce faire, la jeunesse a été efficacement mobilisée pour travailler dans les plantations d'hévéa. A cet effet, les revenus générés par un agriculteur de 3 ha sont allés jusqu'au quintuple du salaire d'un fonctionnaire. C'est le début de la création des richesses.

En 2004, Yacoli décide les propriétés d'amélioration de ses conditions de vie. Ainsi la population prend conscience et se mobilise de plus en plus autour des activités communautaires.

Plusieurs réformes voient le jour notamment la séparation des fonctions de Chef de village et de gestionnaires de biens publics, les fonds sont générés à base de la culture de l'Hévéa et une école fut construite, le branchement d'un réseau électrique et d'eau. Un comité est mis en place pour la gestion des biens communautaire. Les femmes et les jeunes participent activement, le village accroît sa capacité de financer d'autres projets et de faire reculer les maladies et la pauvreté. Un fonds commun de placement est mis en place et une assurance

---

<sup>22</sup>plateforme multifonctionnelle : un outil de réduction notoire de la pauvreté, référé sur <http://lefaso.net/spip.php?article46884>, consultée le

<sup>23</sup> Marcel ZADI Kessi était Président du Conseil économique et social de la Côte d'Ivoire et inspirateur du développement de Yacoli

maladie. Des mesures de protection de l'environnement sont prévues. Ces initiatives d'innovations sont œuvre d'une analyse prospective et d'une conscientisation de la population déterminée à s'approprier son développement en créant des richesses, en réalisant des projets sans attendre l'intervention de M. ZADI. La population de Yacoli compte désormais sur sa capacité pour financer durablement sans aide extérieure leur développement. Le défi de la communauté de Yacoli est développer un milieu sain sur la base des apprentissages et avec l'accompagnement des relations nouées avec l'extérieur.

Yacoli est alors un exemple de développement communautaire de proximité sur lequel peuvent prendre exemple les communautés rurales africaines à partir des ressources naturelles immenses dont leurs terres regorgent.

➤ **La réserve de Bamboung au Sénégal**

Le Delta du fleuve Saloum est situé à 180 km de Dakar. Elle abrite une fabuleuse réserve mondiale de biosphère qui contient des Dauphins et des lamantins. Malgré les différentes mesures de protection prise par l'UNESCO et l'Etat Sénégalais, très peu de répercussions positives ont été relevées en matière de protection des ressources halieutiques. L'activité intense de la pêche a détérioré cette presqu'île.

Au regard de cette situation, l'ONG « OCEANIUM », a choisi d'implanter un projet de création d'une aire marine protégée (AMP).

Dès lors, l'ONG commence la sensibilisation sur « le fonctionnement des écosystèmes et l'impact des activités de pêche » auprès des villageois et cela dure environ 3 ans. Il s'agissait de conscientiser les populations et de trouver un moyen de gérer durablement la réserve. La concrétisation de l'idée est due à la volonté des populations de 14 villages qui l'ont portée au conseil de la communauté rurale de Toubacouta. Les effets des sensibilisations ont permis la « naissance d'une aire marine protégée sur le long de Bamboung ». Décidée par le conseil du village, l'AMP est institutionnalisée par Décret présidentiel en Novembre 2004.

Des mesures d'interdiction et de protection sont élaborées au sujet de cet AMP. Pour autonomiser les populations, un projet écotouristique du Bamboung a été conçu. Il s'agit d'un gîte de 6 cases pouvant accueillir jusqu'à 24 personnes. « De cet gîte, il est possible de découvrir le paysage et la richesse faunistique et floristique du Delta de Sine Saloum et de s'initier à la culture locale »<sup>24</sup>

Océanium a financé le projet. Les revenus tirés de cette activité touristique sont partagés en trois parts<sup>25</sup> :

---

<sup>24</sup> ECADIM : L'aire marine protégée communautaire du Bamboung au Sénégal par Armelle Lainé

<sup>25</sup> Idem

1/3 pour les activités de surveillance du site : La mise en place d'une zone de restriction au niveau de la pêche a nécessité d'instaurer des actions de surveillance, des rémunérations.

1/3 pour le campement : accueil et entretien des gites, activités d'hôtellerie

1/3 pour la communauté rurale de Toubacouta

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

 Analyse comparative des expériences de développement local décrites

Des exemples de développement local présentés ci-dessus, retenons que l'appropriation est un processus qui s'échelonne tout au long d'un projet ou programme de développement. Depuis l'information, la conception, la planification, l'exécution et l'exploitation. Tous les acteurs, surtout les bénéficiaires doivent être sensibilisés pour mieux appréhender le bien-fondé de l'intervention qui se fera en leur faveur. Ils doivent changer de mentalité, c'est très important, et cela prend de temps (7 ans à Yacoli). D'où les acteurs doivent se munir de la patience et de courage durant toutes les phases de projets et attendre les impacts désirés.

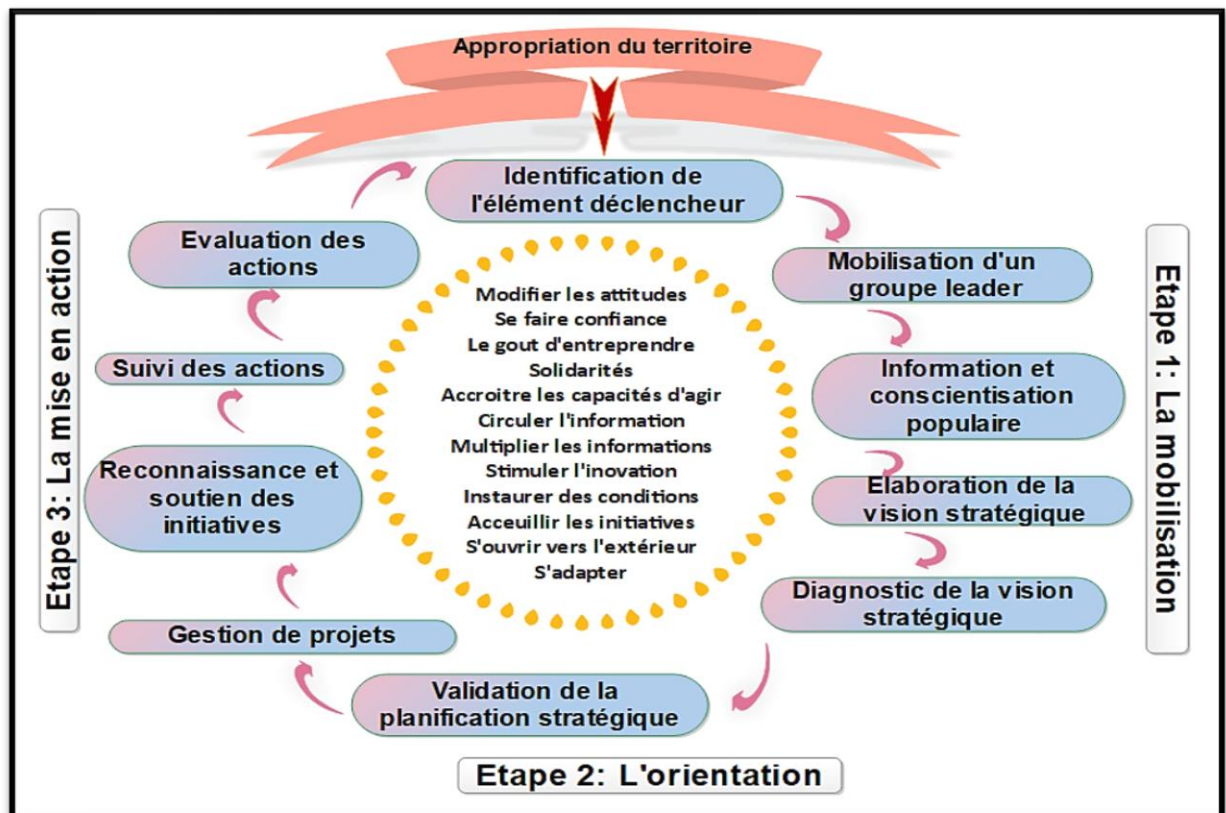
A partir de ces cas issus des pays différents, il est proposé un tableau comparatif des moyens ou ressources, acteurs, étapes d'appropriation et impacts.

Tableau 5 : comparatif des cas d'appropriation exposés plus haut

	Elément déclencheur de développement	Etapas d'appropriation	Impacts	Principaux acteurs
<b>Yacoli (Cote d'Ivoire)</b>	Hévéa (Culture de rente)	-sensibilisation -participation active des populations -réalisation des activités -Autonomisation	-réforme de gouvernance locale -création d'emploi, augmentation des revenus des habitants - Mise en place d'autres projets -construction d'une école, réseau d'électricité, adduction d'eau potable, assurance maladie, microfinance -recul des maladies,	Communauté villageoise, M. ZADI
<b>Bamboung (Sénégal)</b>	Aire Marine Protégée (Ressource naturelle aquatique)	-Sensibilisation -participation active -mise en place de l'AMP -autonomisation	-Protection de l'aire marine -création d'emploi -revenus générés, -mise en œuvre d'autres projets ou AGR	Communauté villageoise, ONG Océanium, Etat Sénégalais
<b>Kara (Togo)</b>	PTFM (Ensemble de modules électro mécaniques)	-sensibilisation -demande des PTFM -participation active -installation des PTFM -autonomisation	-Octroi des crédits, -création des AGR, -Transformation des produits agricoles, -Allègement des activités ménagères des femmes -Augmentation de taux de scolarité des jeunes filles	Communauté villageoise, ONG PADES, Etat Togolais

Suite à l'analyse des expériences de développement sus-évoqués, les différentes étapes du développement correspondent textuellement à celles retenues dans la grande roue de développement par Vachon (1993). Elle est décrite en 8 phases accompagnées des conditions de réussites. L'idée est que les communautés prennent en charge les leviers de leur propre développement comme les cas de Yacoli, Bamboung et Kara. « Plus les étapes sont réalisées consciencieusement et dans l'ordre présenté, plus fortes sont les chances qu'une communauté se dote des bases solides amenant à moyen terme un développement réel et durable. »<sup>26</sup>

Figure 5 : La grande roue du développement



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

### 3.1.2 Résultats obtenus à partir des focus groupes

Selon les enquêtes auprès des 7 focus groupes composé des membres de groupements gestionnaire des PTFM, des comités de CVD et CDQ représentatifs de toutes les couches de la population des villages visités, les participants affirment qu'ils sont conscients des actions de développement, et des efforts que le gouvernement déploie en leur faveur. Certains affirment s'être approprié les PTFM dont ils sont bénéficiaires en s'impliquant activement. Ceci est prouvé par le bénéfice d'un million cinq cent mille (1 500 000 FCFA) réalisé en 2 ans (PTFM du

<sup>26</sup> Grande roue de développement, réalisée et publiée par solidarité rurale du Québec à Nicolet (1998) : 1

Village de N'GHALE), et neuf cent soixante-quinze mille (975000 FCFA) en un an (PTFM de la localité de Gbao). Il est important de souligner que dans ces communautés, les membres des groupements gestionnaires ont bénéficié de microcrédits (entre 25000 et 30000 FCFA chacun) sur les recettes générées pour développer ou créer les AGR. La présidente du Comité de Gestion de N'GHALE nous a rapporté, je cite « *avec la PTFM installée chez nous, les problèmes de ménages avec nos maris ont diminué ; nos maris nous respectent plus qu'avant, il n'y a plus de longues distances à parcourir pour des raisons de mouture. Nombreuses d'entre nos camarades ont commencé de petites AGR avec des beignets de soja, maïs, arachide, boisson locale puisqu'il y a des machines de mouture dans chez nous. Nous chargeons désormais les portables ici ; nous aiguisons nos coupecoupes et couteaux ici ; nos filles vont régulièrement à l'école.* » La meunière 1 pour sa part nous a confié que : « *Nous comptons construire un forage dans l'année prochaine* ». Des déclarations d'un groupe de cultivateurs nous avons retenu que : « *Une bonne partie de nos productions agricoles sont achetées et transformées ici ; nous avons de l'électricité dans notre village* ». Ces déclarations témoignent des impacts que génèrent la PTFM dans la communauté de GBAO et sont ceux susceptibles d'être produits dans les autres localités qui se sont approprié leur PTFM.

Certaines communautés qui sont en cours de construction des abris de leur PTFM ont déclaré nourrir un engouement autour du projet en participant avec leurs différents apports sans délai.

Certaines PTFM sont par contre fermées pour causes de mauvaise gestion (détournement des fonds, pannes, litiges internes au comité de gestion, non maîtrise des techniques etc.). Exemple des PTFM de Kpawo-Woro et de Bèbèda. A ce niveau, soulignons que les populations bénéficiaires et leurs leaders étant incapables de résoudre les problèmes liés à l'exploitation de leur PTFM, se retrouvent dans des conditions plus dégradables. Ils doivent payer les dettes des fonds détournés et contracter des crédits pour réparer les diverses pannes.

### 3.1.3 Résultats tirés de l'observation directe sur le terrain

En observant la mise en œuvre des PTFM dans les communautés, il ressort que les domaines d'intervention en matière de développement au niveau local sont très déterminants et s'inscrivent dans une approche de « faire-faire », ce qui veut dire que les partenaires ne viennent qu'en « appui » aux actions endogènes de développement (approche *bottom-up* du développement). C'est aux populations à la base qu'il appartient d'identifier leurs besoins et priorités et demander l'appui ou l'accompagnement aux bailleurs. Cette politique de développement privilégie donc l'appropriation des programmes de développement et la participation de toutes les parties prenantes intéressées à l'œuvre du développement. Pour ces PTFM, c'est les bénéficiaires qui décident du lieu d'implantation de la plateforme et en choisissent un espace pour construire l'abri. Une fois la plateforme installée, c'est la communauté elle-même représentée par un groupement viable et fiable qui l'exploite. Ces



constats se découlent des observations lors des séances des EFP, les suivis et des autoévaluations.

Lors des réunions de l'atelier de clôture de PRADEB pour le compte de la région de la Kara, nous avons constaté l'absence de représentants des communautés bénéficiaires. Ce qui voudra dire que l'implication des communautés bénéficiaires est biaisée dans le processus de prise de décision. Pourtant bon nombre d'activités sont en cours et la population espère toujours un accompagnement. Donc, elle devrait être informée des changements survenus. Une rupture brusque du projet sans un plan de continuité ou sans explication aux localités en attente les met en perte de confiance aux prochaines actions de développement.

Il était aussi question de retard de décaissement des fonds. Cette difficulté est exacerbée par le fait que le programme a interdit que l'ARL exécute certaines parties de projets et se fasse rembourser après décaissement. Certaines actions sont particulièrement observables notamment :

**Apports des communautés bénéficiaires :** La participation des bénéficiaires peut être notée à plusieurs niveaux tels que les campagnes de sensibilisation, la pré-étude et les études de faisabilité participative. Les apports sont les cotisations financières, les matériels de construction (sable, gravier, planches pour, etc.), le terrain, la construction du local pouvant abriter la plateforme. Cet abri doit respecter certains critères d'aération, de sécurité et de durabilité.

**La gestion des PTFM :** Une fois la plateforme installée, son exploitation est en principe assurée par les populations elles-mêmes. Représentant la communauté entière, un comité de gestion est élu au sein d'un groupement choisi selon son expérience et sa capacité. Le comité gestionnaire est formé à la gestion par un technicien. Ceux-ci sont sensés maîtriser toutes les techniques relatives à l'exploitation de la PTFM notamment le démarrage, l'extinction, la détection de pannes, l'entretien etc...Ils doivent aussi maîtriser le renseignement des outils de gestion (les cahiers et fiches).

**L'alphabétisation fonctionnelle :** Elle concerne surtout les exploitantes des PTFM qui doivent acquérir les compétences instrumentales (lire, écrire et calculer) à contribuer au renforcement des capacités des femmes gestionnaires des PTFM et les groupements porteurs en vue de la prise en mains de leur rôle et responsabilité au sein des comités féminins de Gestion. C'est un outil indispensable pour assurer la participation efficace des femmes, l'appropriation et la pérennisation des acquis du projet. Au total, 21 centres d'alphabétisation ont été ouverts et restent fonctionnels dans la région de la Kara.

**L'autoévaluation des PTFM :** La communauté bénéficiaire doit être en mesure d'évaluer la gestion qu'elle fait sur les PTFM mise à leur disposition et pour leur compte. Elle est faite à chaque semestre (6 mois). Il s'agit pour elle d'évaluer la rentabilité économique, financière et sociale de la PTFM. Ce qui leur permettra de voir ce qui marche et ce qui ne marche pas afin

d'élaborer des stratégies de correction, d'amélioration ou de renforcement de la gestion. A ce niveau, le point est clairement fait sur les membres qui maîtrisent les outils techniques de gestion de la PTFM.

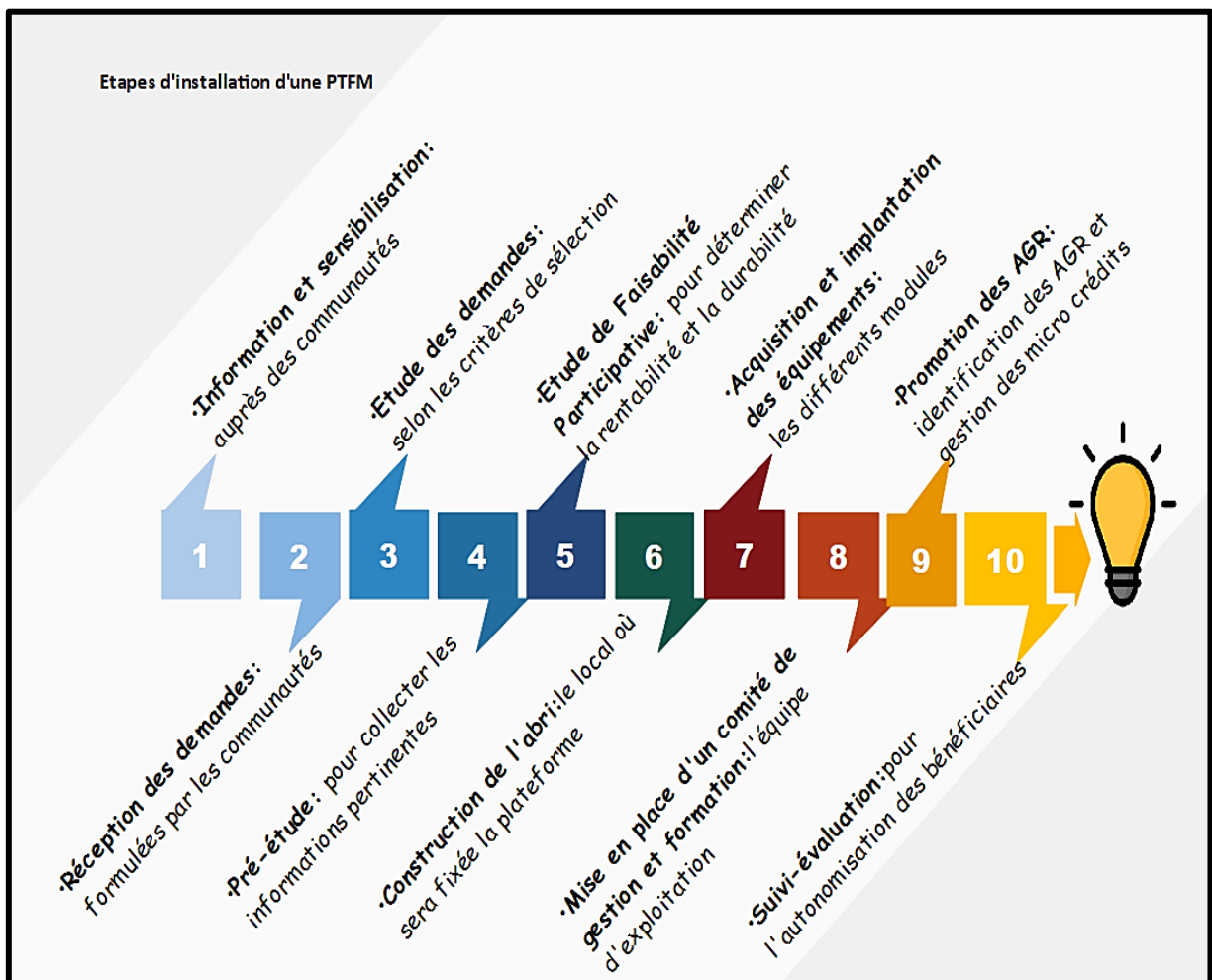
### 3.1.4 Résultats issus des entretiens

Les entretiens sont effectués auprès des responsables chargés de l'exécution des PTFM et les autorités locales.

#### a. Entretiens avec les responsables chargés des PTFM :

Suite aux entretiens avec les chargés de la composante d'appui à l'installation des PTFM, il est à noter que ce projet comporte 10 phases possibles selon le schéma ci-dessous :

Figure 6 : Schéma présentant les différentes étapes de l'installation des PTFM



Dans ces différentes phases, les bénéficiaires sont plus actives au niveau des EFP, de la construction de l'abri, de la mise en place du comité de gestion et de l'évaluation.

#### b- Les entretiens avec les autorités locales :

Des entretiens avec les autorités locales, il est à retenir certains moyens d'appropriation du développement par les populations à la base

**Elaboration des plans de développement villageois :** Le plan de Développement d'un village est un document élaboré après étude sur la démographie, les potentialités naturelles, les secteurs d'activités économiques, les cultures, bref une analyse (SWOT) : forces, faiblesses, opportunités et menaces du village en question. Il est élaboré et finalisé dans une approche participative et est sensé témoigner l'engagement des populations à s'appropriation les actions de leur développement. Toute action de développement devrait être déclenchée en en tenant compte. Pour certaines autorités locales la PTFM répond à plusieurs de leurs soucis majeurs dans le village. Bon nombre d'autres villages visités n'ont pas encore ce document.

**Mise en place des CVD, CDQ :** Il faut noter à ce niveau que tous les villages visités ont un Comité de Villageois de Développement (CVD) et des Comité de Développement des Quartiers (CDQ). Ces instances comme leur nom le révèle ont pour rôle de coordonner toutes les activités de développement de leur ressort territoriale. Le CVD est composé des Leaders qui doivent œuvrer en partenariat avec les autres acteurs pour l'élimination des difficultés auxquelles fait face sa communauté. Leurs prérogatives ne suppriment pas l'autorité du Chef et ses notables. Ils travaillent en synergie pour favoriser la dynamique locale. C'est les CVD qui sont en avant pour la construction des abris. Leur seing est requis pour tout acte officiel du projet.

**Formation et renforcement de capacités des gestionnaires locaux :** Le niveau d'instruction minimal doit être observé chez les premiers responsables du CVD. Cependant nombre d'entre eux n'ont pas de capacité à assumer efficacement leurs rôles et responsabilités. Ces CVD devraient être outillés pour aider à mobiliser les populations, les convaincre à participer massivement et faire leur part dans le processus de développement. Ces acteurs sont moins outillés dans l'exercice de leurs fonctions.

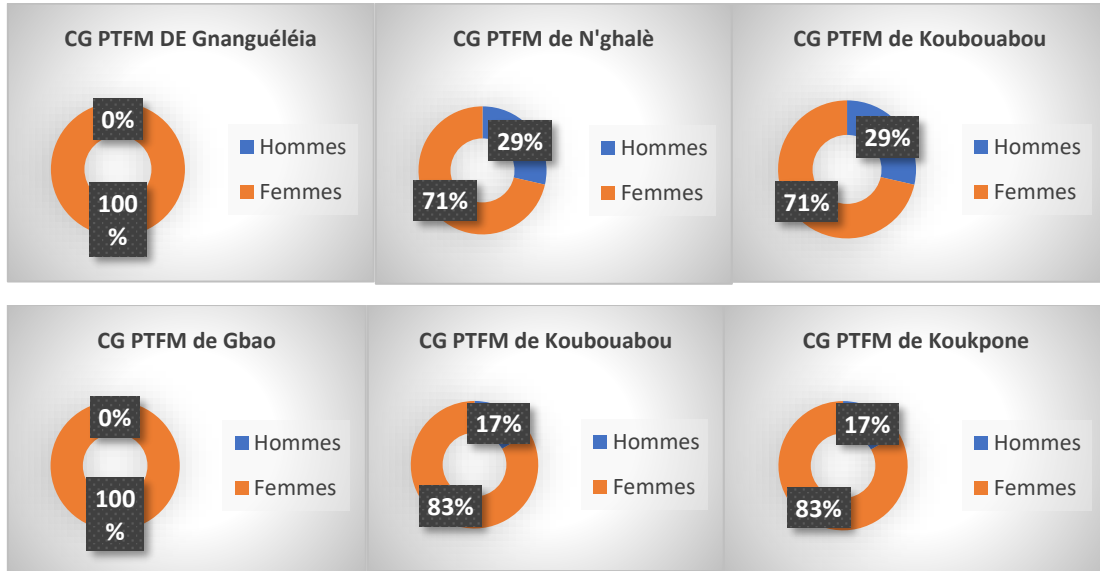
**Le niveau de participation :** Certains Chefs et CVD nous ont aussi fait savoir que leurs populations ont pris à cœur les PTFM. Ce qui en témoigne la rapidité dans la construction de l'abri, l'installation et le chiffre d'affaire généré. Cette participation est relative selon les localités où l'on peut relever la résistance des populations à cotiser pour la construction de l'abri. Ce qui atteste l'appropriation du projet n'a pas le même degré partout.

### 3.1.5 L'approche genre dans les projets PTFM

Les autorités locales ont aussi souligné l'importance du genre dans le processus d'exécution des PTFM et surtout la politique nationale du genre et sa stratégie de mise en œuvre qui spécifie que le genre est une notion transversale et doit être pris en compte dans tous les secteurs de développement. Cette politique se fonde sur le principe selon lequel les femmes et les hommes sont des citoyens égaux devant la loi et doivent contribuer pleinement au

processus de développement. Particulièrement sur les PTFM, les comités de gestion sont essentiellement composés de femmes.

Figure 7 : Présentation de la fréquence genre dans les comités de gestion des PTFM (Exemple de six (06) localités visitées)



Ces figures montrent à suffisance que les gestionnaires des plateformes sont essentiellement les femmes. En effet, des études ont mis en relief l'incidence positive manifeste de la plateforme sur l'augmentation de la production locale, du taux de scolarité des filles rurales notamment du taux de fréquentation des centres de santé par les femmes, du gain de temps, en plus de l'allègement en dépense d'énergie musculaire des femmes, préoccupation initiale du développement du concept.<sup>27</sup>

Ces PTFM génèrent des recettes qui permettent aux membres des GIE de s'octroyer des micro-crédits. Ce qui entraîne la création des AGR par les bénéficiaires.<sup>28</sup>

### **Relation du pouvoir de l'Etat et du pouvoir conféré aux citoyens dans le cadre de l'exécution de PTFM :**

Le Togo est encore un Etat déconcentré, les décisions de développement viennent du pouvoir central. Cependant dans le cadre des PTFM, une marge de manœuvre restreinte est donnée aux populations à la base. Ce pouvoir est délégué dans certaines conditions aux autorités locales chargés d'exécuter les instructions du gouvernement sans aucune marge de manœuvre.

<sup>27</sup><http://www.ml.undp.org/content/mali/fr/home/presscenter/articles/2015/05/19/-plateformes-multifonctionnelles-en-afrique-de-l-ouest-vers-des-programmes-plus-vastes-et-plus-ambitieux-.html>

<sup>28</sup>[https://www.alwihdainfo.com/Les-Plateformes-multifonctionnelles-un-puissant-outil-de-reduction-de-la-precarite\\_a60228.htm](https://www.alwihdainfo.com/Les-Plateformes-multifonctionnelles-un-puissant-outil-de-reduction-de-la-precarite_a60228.htm)

**Confection des programmes d'intervention avec la participation des populations :** Il est à noter que les bénéficiaires participent au processus de décision lors des campagnes de sensibilisation et d'information, des pré-études, des études de faisabilité participative. Ces études ont pour objectifs de déterminer si la plateforme sera rentable pour que la localité s'en serve afin de financer d'autres projets de développement. Après étude, la restitution des résultats est faite aux populations immédiatement avant d'être soumise au comité de sélection.

**La réception des plateformes :** Il y a deux types de réceptions, la réception provisoire (après 6 mois de gestion) et celle définitive (après un an d'exploitation). Elles se font par les experts et techniciens envoyé par le gouvernement, en assemblée des populations. La première consiste à contrôler les modules livrés et leur fonctionnement et la deuxième permet de s'assurer la maîtrise de gestion de la plateforme et son bon fonctionnement pour laisser l'autonomie de gestion à la communauté. Tout se fait en présence de l'entreprise livreuse, de l'ARL et des populations. Les corrections sont notifiées et les dépenses relatives aux pannes sont remboursées par l'entreprise. Tout en témoignant leur entière satisfaction, ils ont relevé leur souci de maîtriser l'utilisation du module de l'aiguillage et la technique de détection de certaines pannes afin de faciliter les réparations possibles.

Suite aux analyses et résultats issus de nos recherches, nous avons identifié certains facteurs ou conditions d'appropriation. Certaines d'entre elles sont la cohésion d'équipe ou l'entente au sein des bénéficiaires, l'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires. Le plan de communication et sensibilisation des populations cibles déployé, la démarche des études de faisabilité menées, l'accompagnement et conseil plus ou moins réguliers des bénéficiaires, le positionnement géographique des PTFM, la qualité du service ou prestation fournis par les PTFM, la contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires et l'autonomie financière. A partir de ces facteurs, nous avons relevé quatre (04) qui regroupent tous les autres, afin d'apprécier le niveau d'appropriation des PTFM par les communautés bénéficiaires. Précisons que ces appréciations ont été faites sur la base des réponses et données recueillies lors de nos enquêtes sur le terrain.

Les résultats y relatifs sont contenus dans le tableau affiché à la page suivante.

Tableau 6 : Appréciation du degré d'appropriation des PTFM par les localités visitées

LOCALITES	Critères d'évaluation du degré d'appropriation en %				Moyenne/localité
	Participation	Management	Autofinancement	autoévaluation	
Gnanguélia	55	55	65	60	58,75
Koukpone	75	75	60	55	66,25
Koubouabou	50	60	65	55	57,5
N'ghalè	95	85	90	75	86,25
Kouanounougou	60	55	60	50	56,25
Bèbèda	15	10	15	5	11,25
Kpaya-Woro	10	5	10	5	7,5
Gbao	80	85	80	75	80
Kpindi	65	70	60	65	65
Nassibick	65	60	65	50	60
Myn. R.	57	56	57	49,5	54,87

*Pondération des critères du degré d'appropriation :*

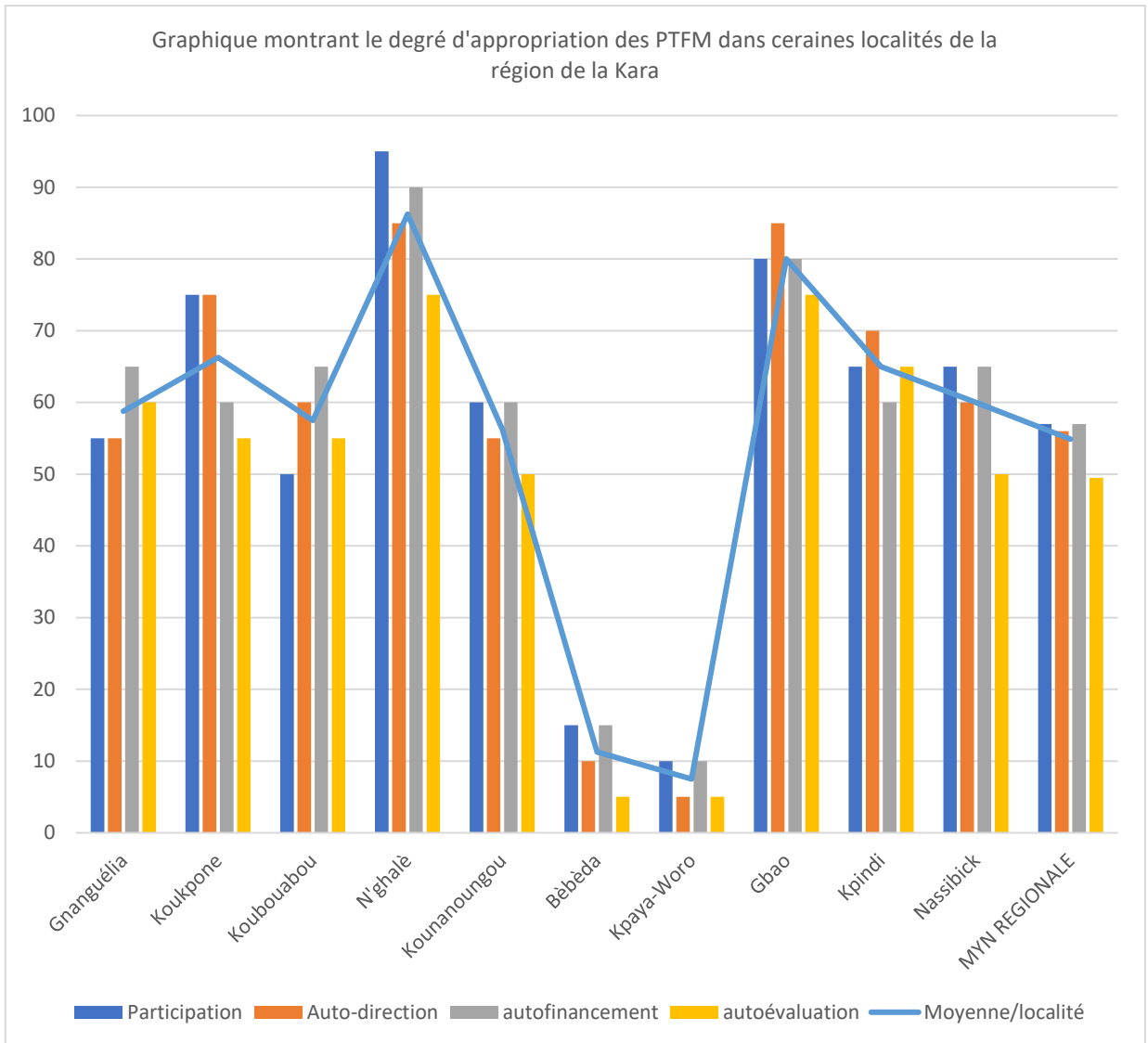
- Très forte : 80 à 100 %, - Forte : 60 à 80 %, - Moyenne : 40 à 60 %, - Faible : 20 à 40 %, - Très faible : 0 à 20 %. Les détails de pondération des indicateurs et sous indicateurs sont placés en annexe.

Eu égard à ce tableau, soulignons que 2/10 localités se sont efficacement appropriées leurs PTFM avec 86.25% et 80% ; 6/10 localités ont fait preuve d'une forte appropriation. Cependant, la nuance à relever à ce niveau est que les PTFM de ces localités-ci (surtout celles de 56,25%, 57.5% et 58.75%) font face à d'énormes difficultés qui peuvent ternir leurs efforts. D'où il urge de trouver des solutions rapides et adéquates. Deux (02) sont en une situation de faiblesse notoire, et sont fermées.

Ces PTFM n'étant pas installées dans la même période, le facteur temps pourrait jouer sur la maîtrise des outils. Donc certains villages peuvent se ressaisir après expérience pour mieux faire.

Les données présentées dans le tableau de la page précédente sont utilisées pour représenter sous forme graphique le degré d'appropriation dans les communautés d'étude.

Figure 8 : Schéma montrant le niveau d'appropriation dans certaines localités

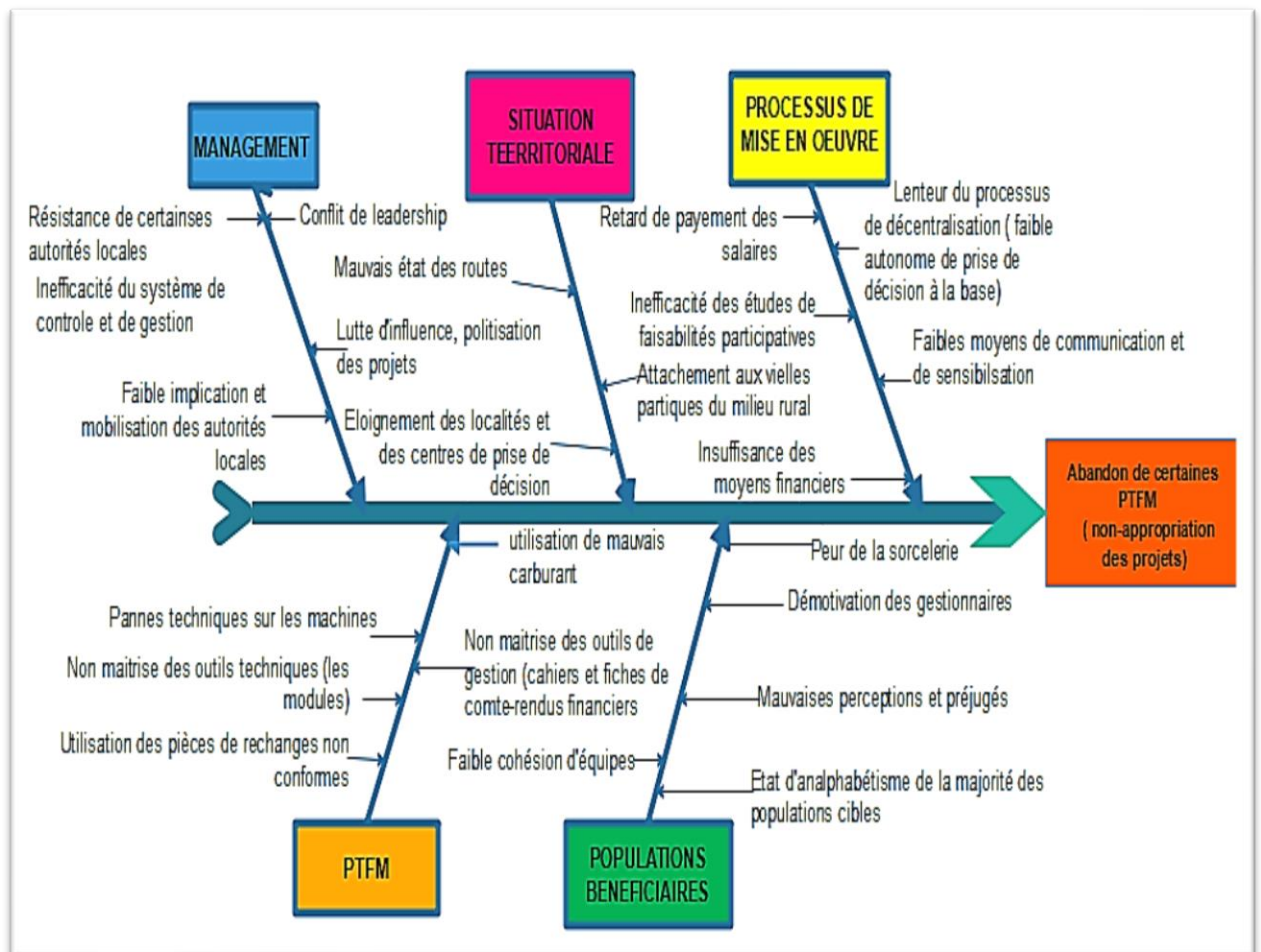


### 3.1.6 Facteurs de non appropriation et vérification des hypothèses

#### a. Facteurs de non-appropriation relevés sur le terrain

A l'issue de l'analyse des données, nous avons également ressorti les facteurs de non appropriation des PTFM par les populations dans la région de la Kara, en utilisant le diagramme d'Ishikawa. Avec cet outil, nous avons identifié cinq (5) principales causes liées au milieu (environnement physique) ; management (gouvernance locale) ; matériel (ressources disponibles) ; méthode (techniques utilisées) ; main d'œuvre (ressources humaines). Chacune de ces causes pouvant entraîner la faible appropriation ou l'abandon de certaines PTFM, sont à leur tour la conséquence de plusieurs autres facteurs.

Figure 9 : Diagramme de cause à effets de non appropriation des PTFM



b. Vérification de l'hypothèse

La vérification des hypothèses prédéfinies a été faite en fonction des variables, les indicateurs correspondants et les résultats des analyses.

➤ Vérification de l'hypothèse 1

Il était question de vérifier à ce niveau si, « Dans la communauté X, l'appropriation des PTFM par les bénéficiaires n'a eu aucun impact sur son développement ».

Les résultats de l'étude démontrent que dans certaines localités cibles, les populations se sont manifestement appropriées les PTFM. Ces plateformes bien exploitées ont apporté des changements significatifs dans les conditions de vie des populations. Il est aussi relevé que les recettes générées sur ces PTFM ont permis de créer d'autres activités génératrices de revenus (AGR). D'où notre proposition première selon laquelle *appropriation des projets communautaires par les bénéficiaires n'a eu aucun impact sur son développement* est infirmée.



➤ Vérification de l'hypothèse 2

Il s'agit ici de vérifier si «*Dans la communauté Y, la non-appropriation du projet par les bénéficiaires justifie son échec* ».

Le diagnostic a révélé que nombre des conditions du fait des bénéficiaires, de l'Etat et de l'ARL ont défavorisé l'appropriation. Le manque de transparence dans la gestion, la non maîtrise des techniques de gestion, l'absence de cohésion d'équipe, la faible implication des autorités locales sont quelques-uns des facteurs identifiés dans les communautés où les PTFM sont fermées ou fonctionnent faiblement.

Eu égard à toutes ces insuffisances, il est important de retenir que les différentes lacunes identifiées sont à la base de l'échec des PTFM dans certaines localités. D'où notre deuxième proposition de recherche selon laquelle « *la non-appropriation du projet par les bénéficiaires justifie son échec.* » est confirmée.

Suite aux divers développements, les analyses et résultats, il importe de proposer certaines approches de solutions qui contribueront à relever le niveau d'appropriation et donc assurer la pérennisation des impacts de projets.

### 3.2 Recommandations

Les recommandations suivantes, une fois mises en œuvre, vont permettre d'améliorer non seulement les actuels projets PTFM mais aussi les prochains projets ou programmes dans une dynamique de pérennisation des impacts positifs pour le bien-être socio-économique des populations. Ces propositions vont à l'endroit des principales parties prenantes telles que l'Etat, l'ARL et les communautés cibles.

#### 3.2.1 Recommandations au gouvernement togolais et aux PTF

Le gouvernement étant l'initiateur de ce projet, avec une ferme volonté de donner corps à sa politique de développement, se doit de veiller minutieusement à un heureux aboutissement de ce projet et d'atteindre les résultats escomptés. Ce qui suppose que mise à part les moyens financiers débloqués et mis à disposition des agences d'exécution, il doit aussi avoir un regard scrupuleux sur le déroulement du programme. Il doit donc prendre un certain nombre de mesures telles que :

- ✓ Constitutionnaliser et mettre en œuvre les principes de citoyenneté, la participation,<sup>29</sup> l'appropriation et leur pratique afin de motiver toute les populations à prendre

---

<sup>29</sup> Olivier RUBIBI, 2013, *Participation citoyenne dans le processus de développement local en milieu rural au Rwanda : Cas du PROFADEL dans le District de Nyanza*, Mémoire de Master en Développement, Université Senghor, Alexandrie.

conscience et à être acteur de leur propre développement, avec un renforcement des capacités en gouvernance locale<sup>30</sup>.

- ✓ Rendre effectif et accélérer le processus de décentralisation, puisque c'est aussi un moyen de responsabiliser les communautés à la base. La décentralisation permettra de fournir des moyens aux communautés pour leur autonomisation en effectuant le transfert de pouvoir, des compétences, des moyens et des valeurs. Ce qui permettra aussi d'organiser les élections locales afin de choisir les leaders qui seront proches des populations et qui leur seront redevables dans la gestion.
- ✓ Les autorités déconcentrées telles que les préfets ou les présidents de délégation doivent, par leurs visites, conseils et encouragements sur le terrain s'impliquer dans le processus de développement à la base. Ceci à notre avis, pourra motiver les bénéficiaires et se voir honorer et donc considérer les actions de développement en cours.
- ✓ Dépolitiser les projets de développement (clientélisme, népotisme, moyen de propagande) et viser l'intérêt général en termes des résultats et impact des projets sur les populations.
- ✓ Veiller à ce que le décaissement de fonds pour l'exécution des projets se fasse à temps afin d'assurer une exécution cohérente des projets et surtout payer les salaires aux animateurs sans retard notoire.
- ✓ Par ailleurs, sur le terrain nous avons relevé que l'apport des organismes communautaires est indispensable pour la prestation des services de proximité de plusieurs collectivités ainsi que pour un grand nombre de ministères et instances gouvernementales régionales et locales. Toutefois, la diversité des services offerts et la multiplicité des initiatives, ainsi que la provenance des bailleurs de fonds requièrent une réflexion articulée avant d'arriver à une vision intégrée et cohérente des actions entreprises sur les territoires. Face à ces irrégularités nous proposons au gouvernement togolais une approche structurée afin d'identifier minimalement les parties prenantes issues de la société civile des communautés concernées. Les organismes communautaires sont des partenaires importants des instances gouvernementales et doivent composer avec une multitude d'interlocuteurs. L'envers de la médaille, est que ces derniers doivent composer avec des démarches multiples, parfois non harmonisées, qui nécessitent des efforts de concertation importants. Cette inquiétude a été soulevée lors d'un atelier régional à Kara, mais aucune solution n'a été trouvée. Le défi auquel fera face l'instance gouvernementale est d'élaborer un portrait des organismes communautaires de base et viser à doter le milieu de moyens de coordination afin de faire face à cet environnement complexe, notamment au plan local et régional. De plus, l'instance gouvernementale qui doit porter le projet de

---

<sup>30</sup> Diane GNANGUENON, 2017, La participation citoyenne dans le contexte de la gouvernance local au Bénin : Quel mécanisme pour son effectivité ?, Mémoire de Master en Gouvernance et Management Public, Université Senghor, Alexandrie, 58 pages

portrait doit favoriser, par le biais de l'action communautaire, la consolidation et le développement de l'engagement des citoyens dans le développement de leurs communautés. L'instance gouvernementale centrera ses orientations et actions sur l'essence même de la finalité de l'action des organismes communautaires soit le développement des potentiels individuels et collectifs et l'amélioration du tissu social et des conditions et milieux de vie<sup>31</sup>.

- ✓ Pour ce faire, nous proposons un exemple de portrait des organismes communautaires de base et leurs rôles Annexes 2 et 3, le mindmap des organismes en annexe 4.
- ✓ Le développement est certes la finalité de l'approche d'appropriation des projets par les bénéficiaires, cependant le gouvernement doit prendre des mesures pour faciliter ou encourager la création des PME, de micro-entreprises, les actions de développement communautaire, le développement rural intégré et de l'économie sociale; faire la promotion l'économie sociale, de l'auto-emploi et l'employabilité, l'aménagement régional et urbain, promouvoir le développement de l'entrepreneuriat rural et la création d'emploi par le biais de la valorisation des ressources locales, surtout celles agricoles.<sup>32</sup>

### 3.2.2 Recommandations à l'ARL et au PRADEB

L'Agence de Relais Local est l'organisme chargé d'exécuter les projets et qui est proche des populations cibles. Ayant exploré le terrain et vécu les divers obstacles à tous les niveaux, celle-ci doit non seulement revoir sa stratégie d'intervention mais aussi présenter et insister sur des facteurs à prendre en compte dans les prochaines actions de développement. Elle doit :

- ✓ Assurer une clôture rationnelle des projets afin de ne pas laisser certains projets en suspens voire laisser les populations sur leur soif. La majeure partie des communautés étant encore immature dans la gestion /suivi/exploitation, des planifications devraient être faites afin d'assurer la continuité d'accompagnement des populations dans le processus d'appropriation des PTFM et d'autres activités inachevées. Ceci mitigerait la méfiance, la déception des populations qui sont en attente des PTFM ou d'autres infrastructures.
- ✓ Accompagner le processus d'autonomisation des communautés car il ne s'agit pas d'implanter les infrastructures sans s'assurer que les bénéficiaires maîtrisent leur utilisation ni en font un bon usage et entretien. Ceci pourra se faire par le partage d'expérience (knowledge) et l'apprentissage continu (continue improvement).
- ✓ Faire une implication efficace des communautés bénéficiaires dans les processus de prise de décisions.
- ✓ Le PRADEB devrait s'assurer que la pluridisciplinarité des équipes envoyée sur le terrain par l'ARL est toujours respectée. Ces équipes doivent avoir dans leur rang au

---

<sup>31</sup> Daniel Jean, 2018, Portrait des organismes de développement communautaire de son milieu, Cours de gestion des services publics locaux et régionaux, Université Senghor, pages 3

<sup>32</sup> Bordeleau Danièle, 2017, Cours de stratégie de développement local et régional, Université Senghor, p.4

moins un sociologue ou un anthropologue pour la prise en compte de la dimension culturelle du développement. Ceci permettra de prendre évidemment en compte les aspects socioculturels. De plus, le PRADEB devrait commanditer les études sociales dans les zones d'intervention pour permettre aux facilitateurs de connaître les cultures des populations dans les zones d'intervention, car pendant les études de faisabilité participative les animateurs n'ont pas le temps de faire cette étude.

- ✓ Elaborer et mettre en œuvre les indicateurs de mesure de capacitation des bénéficiaires vis-à-vis des PTFM.
- ✓ Effectuer des plaidoyers pour la création de conditions propices à l'appropriation des politiques de développement au niveau des localités cibles.
- ✓ Renforcer les capacités communicationnelles des communautés à la base.
- ✓ Utiliser les moyens de communication locaux pour vulgariser ses activités et éventuellement tenir informés les populations de la tenue des ateliers participatifs
- ✓ Initier quelques personnes relais (au nombre desquels l'animateur local) aux nouvelles technologies de communication et de l'information pour appuyer les communautés dans ce sens. La communication ne doit plus passer et seulement exclusivement par le Chef qui informe ses populations mais chaque chef de famille doit être informé de la tenue des ateliers participatifs ; ce qui entraînera une grande mobilisation au sein des grandes familles et par conséquent une participation massive.
- ✓ Proposer et mettre en œuvre un plan de formation des autorités locales sur les thématiques :
  - La participation et l'appropriation facteurs de développement endogène,
  - La gouvernance locale et la citoyenneté,
  - L'entrepreneuriat rural, la co-création, la co-production<sup>33</sup>,
  - Réflexion pour la mise en œuvre d'une économie collaborative communautaire
- ✓ Susciter l'intérêt des communautés à s'engager dans la coopération décentralisée.
- ✓ Faire une mise à niveau des acteurs locaux sur les techniques de reddition de comptes.

### 3.2.3 Recommandations aux communautés bénéficiaires de la région de la Kara

L'homme étant la mesure de toute chose, tout changement doit commencer par le changement de mentalité, l'abandon de mauvaises perceptions et des préjugés qui font obstacle au développement.

Les populations à la base doivent donc prendre conscience de leur devenir, de penser eux-mêmes leur actions prioritaires de développement. Abandonner la mentalité d'« *assistanat permanent* » qui fait tourner leur regard vers « **le fait pour nous** » et non « **le fait par nous** ». Ceci dit, les leaders locaux (CVD et CDQ) doivent s'engager ardemment sur la voie du développement par plusieurs actions :

- ✓ Elaborer un Plan Villageois de Développement (PVD) dans toute localité qui n'en dispose pas.

---

<sup>33</sup> Alain CAPO CHICHI, 2018, De l'idée à la création, Université Senghor, p 12

- ✓ Respecter l'autorité locale et instituer une journée mensuelle d'action de développement.
- ✓ Etablir des mesures incitatives pour motiver les populations à participer à toute action de développement quelle que soit son initiateur, pourvu qu'elle soit susceptible de produire des impacts positifs.
- ✓ Faire le partage d'expériences, s'informer auprès de ceux qui ont mieux réussi leurs projets (benchmarking).
- ✓ Capitaliser et mutualiser les efforts et les potentialités des localités, en terme de ressources et opportunités offertes pour réaliser la co-crédation ou co-production<sup>34</sup>, bref développer une économie collaborative. Ceci suppose la coopération inter-villageoise pour réaliser des petits projets ruraux.
- ✓ Gérer les conflits internes à l'amiable pour préserver la cohésion sociale et maintenir le bon déroulement des activités.
- ✓ Multiplier et utiliser les espaces sociaux de rencontre et de communication (marchés, places publiques, fêtes) comme lieu de relais des messages.

### 3.2.4 Les conditions de mise en œuvre des recommandations

Toutes les recommandations ci-dessus formulées ne peuvent être mises en œuvre que si certaines conditions préalables sont garanties. Deux défis essentiels sont à relever pour assurer l'exécution de PRADEB dans de bonnes conditions.

#### **a. L'engagement et la bonne gouvernance des institutions étatiques concernées**

C'est le facteur le plus important qui permettra de poursuivre les actions et favoriser la réussite des interventions de développement. L'absence de cet élément entraîne les actions au chaos, sauf si les communautés visées sont efficacement déterminées à déclencher leur développement sans l'appui de du gouvernement.

#### **a. La poursuite de la mise en œuvre des projets PTFM dans les communautés rurales togolaises.**

La planification de l'installation des PTFM a été mal faite depuis sa conception. Prévu pour une durée de 5 ans (PRADEB), les conditions de clôture du projet n'ont pas été déterminées. D'où le constat qu'à la fin du projet, certaines localités sont encore en attente des PTFM. D'autres ne sont pas encore mature dans la gestion. Des questions se posent : comment satisfaire ceux qui sont en attente ? Comment faire le relais ou la prorogation du projet ? En plus, sur ce PRADEB, des crédits sont octroyés aux entrepreneurs : comment recouvrer les fonds étant entendu que le projet est clos ?

---

<sup>34</sup> CAPO CHICHI Alain, 2018, De l'idée à la création/ entrepreneuriat, Université Senghor

Ces questions supposent qu'une planification bien réfléchie, efficace et efficiente doit être faite en matière de développement.

Le processus de développement est long et il faut faire preuve de persévérance pour motiver et mobiliser les populations autour des actions. Prenons l'exemple du village de Yacoli où il a fallu 7 ans et celui du projet de Bamboung où il a fallu 3 ans de sensibilisation. Il faut donc mettre un accent particulier sur la conscientisation des populations en leur démontrant le bien fondé des interventions à initier puisque le changement de mentalité est le début de toute action concrète. C'est d'ici que débute l'appropriation du développement.

Pour mener à bien ces actions, des suivis évaluations doivent accompagner régulièrement les diverses interventions de développement.

### 3.3 Proposition d'un outil d'aide à la planification de la pérennisation de projets

L'appropriation d'un projet de développement par les communautés bénéficiaires vise la pérennisation de ce dernier dans lesdites communautés. La pérennité des infrastructures réalisées contribue à l'amélioration significative des conditions de vie des populations.

Ainsi, après analyse des résultats en termes de pratiques, qui ont favorisé l'appropriation des PTFM par les communautés cibles, et les failles décelées, nous proposons un outil d'aide à la planification de la pérennisation des projets.

Cet outil vise à faciliter la planification des activités de pérennisation qui doivent accompagner une initiative de changement dont les résultats s'avèrent positifs. Cet outil s'adresse aux responsables de projets et est avant tout d'ordre pratique. Il est composé d'un **cadre conceptuel de pérennisation**, un **canevas**, ainsi que les **questions clés** pour stimuler la réflexion et des exemples de **moyens** pour inspirer les planificateurs.

Cet outil est inspiré de celui utilisé au Canada en 2014 et qui a permis la production de plan de pérennisation de très grande qualité en un court laps de temps.

### 3.3.1 Cadre conceptuel de pérennisation

Tableau 7 : Cadre conceptuel de pérennisation

CONCEPT CLE	BUT	ACTIVITE GENERALE
Maintien des effets positifs du changement introduit	Mettre en place et alimenter un système de monitoring des effets positifs	Monitoring continu des effets de l'initiative de changement/programme
Institutionnalisation	Intégrer les activités découlant de l'initiative de changement aux activités régulières de la communauté	Intégration des activités dans une structure organisationnelle après la fin de la période initiale de « projet »
Renforcement des capacités	Partager et diffuser les connaissances et l'expertise	Formation des intervenants et acteurs pour le bon fonctionnement du programme et partage et diffusion des connaissances, expériences et habilités tirées de la réalisation de l'initiative de changement.

Source : Adapté de Cantin, S. (2014), Outil d'aide à la planification de la pérennisation de projets

### 3.3.2 Tableau 8 : Canevas à suivre

OBJECTIFS	MOYEN	FREQUENCE	RESPONSABLE	INDICATEUR
METTRE EN PLACE ET ALIMENTER UN SYSTEME DE MONITORAGE DES EFFETS	Validation de l'évolution des rôles et responsabilités	2 fois / an	Chef	Rapport de rencontre du comité de travail
	Suivi du tableau de bord du degré de mobilisation du personnel (taux de satisfaction, taux de rétention et taux de roulement)	4 fois / an	Chef	Tableau de bord diffusé
INTEGRER A L'ORGANISATION LES ACTIVITES DECOULANT DU PROJET	Modification de la description des tâches	Max. aux 2 ans	Responsable dotation et Chef	Documents mis à jour
	Intégration dans les routines et outils de travail	1 fois + Révision annuelle	Chef	
	Intégration dans le guide d'appréciation de la contribution	1 fois + Révision annuelle	Responsable formation et Chef	
PARTAGER ET DIFFUSER LES CONNAISSANCES ET L'EXPERTISE	Déploiement de formation en lien avec les nouveaux rôles et responsabilités	1 fois / an	Responsable formation et Chef	Nombre de personnes formées
	Intégration dans le programme d'accueil et d'intégration	1 fois + Révision annuelle	Chef	Programme mis à jour
	Partage et diffusion de l'expérience et des gains résultants du projet	Durant la première année	Chef et participant au projet	Nombre de présentations et autres secteurs

Source : Adapté de Cantin, S. (2014), Outil d'aide à la planification de la pérennisation de projet

3.3.3 Tableau 9 : Exemples de questions clés et de moyens

	Questions clés : « Quels moyens devrions-nous prendre pour » :	Exemple de moyens
<b>METTRE EN PLACE ET ALIMENTER UN SYSTEME DE MONITORAGE DES EFFETS</b>	1-S'assurer de la présence des systèmes de gestion nécessaires au maintien du changement ? 2-Ajuster les systèmes aux nouvelles réalités ? 3-Mesurer et démontrer les gains et avantages tangibles ? 4-Identifier promptement les aspects à corriger ? 5-Rendre possible l'adaptation du changement à l'évolution du contexte local ? 6-Capter les préoccupations des acteurs ? 7-Monitorer et gérer les conséquences inattendues du changement ?	1-L'identification d'un porteur de dossier pour assurer le suivi 2-Formalisation d'outils d'évaluation (satisfaction des clientèles, climat organisationnel, etc.). 3-Utilisation d'un tableau de bord 4-Processus participatif de suivi et d'évaluation, 5-Diffusion des résultats à différentes instances qui permettent une reconnaissance et un endossement, 6-Révision de la pertinence par les comités consultatifs (activités, processus, documents etc.). 7-Intégration aux activités de reddition de compte.
<b>INTEGRER A L'ORGANISATION LES ACTIVITES DECOULANT DU PROJET</b>	1-Obtenir ou maintenir le soutien des décideurs ? 2-Intégrer les objectifs de l'initiative de changement à ceux de l'organisation ? 3-S'assurer de la compatibilité des activités avec celles de l'organisation ? 4-Ajuster les règlements et les politiques ? 5-Intégrer le processus à ceux de l'organisation ? 6-S'assurer que les investissements en ressources se prolongeant dans le temps et en quantité suffisante ? 7-S'assurer que le choix des successeurs soit favorable au changement et à son maintien ? 8-Utiliser la synergie des groupes en faveur du changement ? 9-Mettre en place un système d'incitation au maintien du changement ?	1-Identification d'un leader responsable de la pérennisation des activités ? 2-Identification de leaders à tous les paliers de l'organisation concernés pour la mobilisation du personnel et l'intégration de l'initiative de changement aux opérations courantes ? 3-Ancrage des objectifs dans la planification stratégique ? 4-Introduction de nouveaux outils dans le processus existant ? 5-Elaboration ou révision de documents officiels (politique, procédure, cadre de référence, guide de pratique, routine de travail, description de tâche, référentiel de compétences, etc.). ?
<b>3-PARTAGER ET DIFFUSER LES CONNAISSANCES ET L'EXPERTISE</b>	1-Permettre aux acteurs de s'approprier leurs nouveaux rôles et responsabilités ? 2-S'assurer du respect des nouveaux processus et des méthodes de travail ? 3-Partager et diffuser des connaissances utiles au maintien du changement ? 4-Transférer les bonnes pratiques développées à d'autres secteurs de l'organisation ? 5-Assurer une communication transparente entre les acteurs ? 6-Créer les opportunités d'apprentissage pour le personnel concerné ? 7-S'assurer de la présence et du maintien du savoir-faire et des compétences ?	1-Elaboration d'un plan de communication (visibilité, décision de pérenniser le changement, diffusion des résultats, concours, prix etc.). 2-Utilisation des médias locaux ou du site Web de l'établissement. 3-Intégration de nouvelles compétences au programme d'accueil et d'intégration ou au plan de développement des compétences. 4-Participation à des forums de reconnaissance. 5-Jumelage des activités avec un ou plusieurs localités.

Source : Adapté de Cantin, S. (2014), Outil d'aide à la planification de la pérennisation de projet



## CONCLUSION

La lutte contre la pauvreté reste le principal défi auquel font face surtout les pays en voie de développement. Les gouvernements ont multiplié pendant longtemps des politiques et programmes à ce sujet mais nombre des résultats sont mitigés pour cause majeure l'approche « top-down » adoptée dans ces interventions de développement. C'est dans cette optique de changer de stratégie que les PTFM initiées par le gouvernement togolais, et pilotés depuis le sommet par le pouvoir central, ont été confiés après constat de dysfonctionnements notoires, aux organismes de proximité (ONG), capables d'appuyer les communautés cibles à déclencher leur propre développement (l'approche « bottom-up »). L'objectif poursuivi est d'amener les localités bénéficiaires dans une approche de développement dite « intégrée », en leur donnant de moyens, de s'approprier leur développement. Au terme de nos recherches, il y a eu lieu d'identifier les différentes causes qui ont défavorisé ou favorisé l'appropriation par les communautés bénéficiaires du volet « appui à l'installation des PTFM ».

En toile de fond, il y a lieu de relever quelques conditions ayant renforcé l'appropriation telles que son adaptation du projet aux besoins prioritaires des communautés cibles, l'apport matériel et financier (participation active) des communautés cibles, le suivi institutionnel des activités, le renforcement des capacités des acteurs locaux (gestionnaires et autorités), la maîtrise des outils techniques et de gestion sont observables dans le processus de mise en œuvre du projet.

Par contre, un élément prégnant se dégage de nos analyses. Les responsables du programme n'ont pas d'outil d'évaluation de l'appropriation ou de pérennisation des PTFM dans les communautés. Aucun indicateur clé servant à évaluer le niveau d'appropriation. D'autres conditions non moins importantes qui sont l'existence, le suivi et le contrôle, l'évaluation des performances, la communication efficace et la pleine participation des populations restent insuffisamment réunies dans plusieurs localités. Pour les facteurs se rapportant aux communautés de manière intrinsèque, nous avons pu noter qu'il y a des défis à relever dans chacune d'elles. Par ailleurs, la résistance au changement, la démotivation de certains acteurs, les conflits de leadership, le manque de gestion transparente sont les freins de leur développement. Aussi pouvons-nous y ajouter la faible communication entre les acteurs communautaires, la faible conscientisation et l'adhésion partielle à l'intervention comme d'autres problèmes relevés au sein de certaines localités à des degrés variables.

Il est important de souligner qu'il n'appartient pas uniquement aux populations concernées d'assumer la responsabilité de l'appropriation. Les résultats des enquêtes nous montrent que les deux autres parties prenantes ont aussi leur partition à jouer. Elles doivent aussi garantir les conditions se rapportant aux rôles de chacune d'elles pour qu'il y ait une réelle appropriation. L'Etat en particulier doit fournir aux communautés les conditions de capacitation (empowerment) ou d'autonomisation des bénéficiaires.

Pour ce faire, nous avons proposé *un outil de pérennisation des projets* à l'endroit des responsables ou les planificateurs de projet. Avec cet outil, il ne s'agit plus de réaliser juste un projet et quitter, mais il faut aussi penser à sa pérennité dans la communauté cible. Cet outil vise à faciliter la planification les activités qui permettront d'assurer la pérennisation et qui doivent accompagner une initiative de changement dont les résultats s'avèrent positifs. Cet outil d'ordre pratique se compose d'*un cadre conceptuel, un canevas, ainsi que des questions clés pour stimuler la réflexion ou des moyens pour inspirer les planificateurs*. En mettant en pratique cet outil, les bénéficiaires s'approprient mieux le projet, les effets sont pérennisés et les impacts sont durables.

Plusieurs parties prenantes interviennent dans la mise en œuvre des PTFM. Elles peuvent être regroupées en trois grands groupes d'acteurs notamment l'Etat, le PRADEB et les communautés bénéficiaires. Les interactions qui naissent de leurs rôles et la réalisation de l'intervention en synergie permettront de faciliter le processus de l'appropriation communautaire de développement.

En effet, la principale leçon est la non appropriation des PTFM par certaines communautés. A ce stade, il est indéniable que la précipitation et la multiplication de partenaires financiers pour le développement dans de pareilles conditions ne serviraient qu'à maintenir ces communautés dans l'état d'« assistés permanents » par les aides financières sans pour autant les amener à intérioriser les démarches d'intervention et à les dupliquer dans un but de développement. Pour que ce ne soit le cas, nous avons donc fait des recommandations à l'endroit des trois parties prenantes.

Il est important de noter que le PRADEB est clôturé, mais des projets et programmes de développement se multiplient. Au rang de ces différentes actions se pointent le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDC) qui est en cours d'exécution, les projets agropoles en cours de vulgarisation, et surtout le Plan National de Développement (PND) qui vient d'être mis en place. Toutes ces actions n'auront pas d'impacts significatifs si les populations cibles ne se les approprient pas réellement. D'où la nécessité pour le gouvernement de considérer et de mettre en œuvre nos diverses propositions et recommandations sus-indiquées.

La présente étude s'est heurtée à des limites qui sont essentiellement en relation avec la période ce stage qui coïncidait avec la saison des pluies dans la région Nord ainsi que la clôture du programme. La distance et la barrière linguistique dans les communautés ont également eu leur influence sur nos recherches. Ce qui n'a pas permis d'avoir accès à toutes les parties prenantes prévues préalablement par notre échantillon de départ. Notre enquête s'est effectuée à coup d'ajustement au fur et à mesure du temps. Il est à noter le facteur biais lié à l'échantillonnage puisque nous n'avons aucune certitude de l'exactitude des déclarations faites par les populations et nous n'avons pas non plus les moyens de vérifier leur crédibilité.

Enfin, la présente étude ouvre l'horizon des déterminants de l'appropriation spécifiquement des caractéristiques et pertinences (sociale, économique, culturelle, environnementale). Des recherches peuvent être poursuivies sur la question de l'appropriation psychologique, gage de tout changement de mentalité (début de tout développement), qui fonde tout autre type d'appropriation notamment celle matérielle ou financière. Aussi peut-on se demander si la décentralisation est un levier essentiel d'appropriation des actions de développement au niveau local

## Références bibliographiques

### Ouvrages généraux

- De Vaujany, F.-X. *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Colombelles, France : EMS Editions, 2005 Repéré à <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://international.scholarvox.com/book/10242340>
- Fiset et Raffinot, M. *Gouvernance et appropriation locale du développement : Au-delà des modèles importés*, Ottawa : University of Ottawa Press, 2010. Project MUSE. Web. 10 Mar. 2015
- Jacquemont, P. *Harmonisation et appropriation de l'aide. Commentaires autour de l'expérience du Ghana. Afrique contemporaine*, (3), 161, 2007. [en ligne] <https://www.google.com/search?>
- Massard, N. « *Revisiter la notion d'appropriation : pour une application au cas des ERP* ». Communication présentée à la 14<sup>ème</sup> conférence de l'AIM. 2009. [en ligne] <https://docplayer.fr/3145306-Revisiter-la-notion-d-appropriation-pour-une-application-au-cas-des-erp.html> consulté en octobre 2018
- Ngirumpatse, P. « *"Appropriation" des processus de développement par les pays en développement? Une perspective des acteurs sociaux nationaux : étude de cas : Rwanda* », 2014. Repéré à [http://hdl.handle.net/1866/13558\(eprint\\_UdeM1866/13558\)](http://hdl.handle.net/1866/13558(eprint_UdeM1866/13558)) consulté en janvier 2019
- Nieto -Bru, G. « *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole* ». 2009,
- Ologeanu -Taddei, R., & Staii, A. (2009). « *L'épineuse question de l'appropriation : Approches et méthodes d'études* ». Repéré à <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2008-supplement/OlogeanuStaii/index.php>
- Ouédraogo, H. B. « *L'appropriation des projets de développement : le cas des micro-réalisations au Burkina Faso* » 1992. Repéré à [http://semaphore.uqar.ca/477/1/appropriation\\_des\\_projets.pdf](http://semaphore.uqar.ca/477/1/appropriation_des_projets.pdf)
- Stéphane Madaule, « *Le développement en projet, Conception-Réalisations-Etudes de cas* », éd Harmattan, (2013).

### Articles, Revues, Rapports

- Passe, E. *Les leviers de la durabilité d'un projet de développement. Actes de la 7<sup>ème</sup> édition du COSSI "Quel management pour une organisation durable ?"*, 10-12 juin 2015 - EBSI, Université de Montréal (Québec), Canada, 2015. <https://revue-cossi.info/numeros/n-5-2018-processus-normalisation-durabilite-information>
- Raffinot, M. « *L'appropriation (ownership) des politiques de développement : de la théorie à la pratique. Mondes en développement* », 2010. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2010-1-page-87.htm> consulté en mars 2018

- Meier, R., & Raffinot, M. « *S'approprier les politiques de développement : nouvelle mode ou vieille rengaine ? Une analyse à partir des expériences du Burkina Faso et du Rwanda* », 2005. Revue Tiers Monde, 183(3), 625. Doi : 10.3917/rtm.183.0625
- Millerand, F. Usages des NTIC : « *les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation* » (2e partie). Composite, 3(1), 54-73. 2008. Repéré à [http://com2710.dedalon.net/S\\_03\\_files/MILLERAND\\_1999\\_Usages\\_des\\_NTIC.pdf](http://com2710.dedalon.net/S_03_files/MILLERAND_1999_Usages_des_NTIC.pdf), consulté en janvier 2019
- Martineau, R., *Passer des procédures aux processus : l'appropriation du management par la qualité dans un hôpital. Politiques et management public*, 29 (2), 215-232. Doi: 10.3166/pmp.29.215-232,2012
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., & De Vaujany, F.-X., *Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture*. Revue Management & Avenir. (3), 181 pages, 2006.
- Gauche, K. *Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation*, 2013, IDEAS Working Paper Series from RePEc. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01002930/document> consulté en juin 2019
- De Vaujany, F.-X., & Grimand, A. *Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion. De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, 223 -234, 2005.
- Grimand, A., *L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences*. Management & Avenir, (4), 237, 2012.
- Bourret, R. « *La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion* ».2015, Innovations, 47(2), 79-100. Doi : 10.3917/inno.047.0079
- Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. *La gestion des compétences à l'épreuve de l'E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils*. Management & Avenir, 2010, 37(7), 240. Doi : 10.3917/mav.037.0240
- Couture, C. « *L'appropriation et la Déclaration de Paris : Un discours convaincant, mais en sommes-nous convaincus ?* » Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement, 32 pages, repéré à <https://dandurand.uqam.ca/publication/lappropriation-et-la-declaration-de-paris-un-discours-convaincant-mais-en-sommes%E2%80%90nous-convaincus/>
- Brière, S., & Proulx, D. « *La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada* ». , 2013. Revue Internationale des Sciences Administratives, 79(1), 171. Doi: 10.3917/risa.791.0171
- Brière, S., & Proulx, D. *Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG ?* , 2014. Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement, 1 -16. Doi : 10.1080/02255189.2014.900478119
- Brière, S., Conoir, Y., & Poulin, Y. « *Gestion de projets de développement International et d'action humanitaire* ». Québec] : Presses de l'Université Laval., 2016.

- Ika, L., *Les agences d'aide au développement sont-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets ?* Management & Avenir, 12(2), 165. Doi : 10.3917/mav.012.0165, 2007.
- Amlalo, M. « Projet Dougore sur la décentralisation au Togo : processus de décentralisation au Togo et responsabilité des acteurs », 2011, réperé à [http://base.afrique-gouvernance.net/docs/d\\_centralisation\\_et\\_responsabilit\\_\\_acteurs1.pdf](http://base.afrique-gouvernance.net/docs/d_centralisation_et_responsabilit__acteurs1.pdf)
- PRADEB : Programme d'Appui au Développement à la Base, 2011
- Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE), 2013-2017, 46 pages
- Serge GOKA, 2011, Le Programme National de développement de la Plateforme Multifonctionnelle (PN-PTFM), 61 pages
- Guide d'installation des plateformes, 2011, 80 pages
- Rapport de la réunion des membres de CC et CRS dans le cadre de la clôture des activités de PRADEB dans la Région de la Kara, 5 pages
- Revue annuelle, Rapport annuel d'activités, 2017, accord de prêt de programme 2012046/PR TG 20122900, 44 pages.
- Document de Stratégie pays, juin 2011, 2011-2015, Département des opérations pays-Région Afrique de l'Ouest1, 37 pages

#### Mémoires et thèses consultés :

- BOSSOU L., *Étude exploratoire des facteurs d'appropriation des résultats des projets et Programmes de développement par les Bénéficiaires : cas des projets financés par le FIDA au Bénin*, Mémoire présenté l'Université du Québec à Chicoutimi, 2017, [en ligne] [https://constellation.uqac.ca/4379/1/Bossou\\_uqac\\_0862N\\_10379.pdf](https://constellation.uqac.ca/4379/1/Bossou_uqac_0862N_10379.pdf), consulté en octobre 2018
- KEMAVO Irma S. M., « *Quel mécanisme pour l'appropriation du programme Francophone d'Appui au Développement de l'OIF au TOGO* », Mémoire de Master en Gouvernance et Management Public, Université Senghor, Alexandrie, 87 pages, 2015
- RUBIBI O., *Participation citoyenne dans le processus de développement local en milieu rural au Rwanda : Cas du PROFADEL dans le District de Nyanza*, Mémoire de Master en Développement, Université Senghor, Alexandrie, 84 pages, 2013
- GNANGUENON D., *La participation citoyenne dans le contexte de la gouvernance local au Bénin : Quel mécanisme pour son effectivité ?* Mémoire de Master en Gouvernance et Management Public, Université Senghor, Alexandrie, 78 pages, 2017
- N'DIAYE B. F., *Problématique de la pérennisation des projets de développement : Cas des périmètres maraîchers de Dodougou et de Diéco, Commune rurale de Toukoroba au mali*, Mémoire d'étude de terrain, international master of advanced studies, études du développement-imas, année académique 2008-2009, [en ligne] [https://www.memoireonline.com/02/14/8748/m\\_Problematique-de-la-perennisation-des-projets-de-developpement-Cas-des-perimetres-marachers0.html](https://www.memoireonline.com/02/14/8748/m_Problematique-de-la-perennisation-des-projets-de-developpement-Cas-des-perimetres-marachers0.html)

## Cours de l'Université Senghor

- Alejandro Romero, Conception et gestion de projet, Université Senghor, 2017
- Bédard M., Management opérationnel et prise de décision, Université Senghor, 2018
- Bordeleau D., Stratégie de développement local et régional, Université Senghor, p.4, 2017
- CAPO CHICHI A., De l'idée à la création/ entrepreneuriat, Université Senghor, 2018
- Daniel J., Gestion des services publics locaux et régionaux, Université Senghor, pages 3, 2018
- DELAWARD S., Modèles contemporains de gestion, Université Senghor, 2018
- Gérard Molina, Gestion des ressources humaines Université Senghor, 2018
- GUINCHANDUT P. Management des organisations non gouvernementales Université Senghor, 2018
- Jean François Savard, Conception et évaluation des politiques et programmes publics, Université Senghor, 2019
- Louis Coté, Gouvernance et management public, Université Senghor, p.41, 2017
- Omar Benbekhti, Approche interdisciplinaire du développement durable, Université Senghor, 2017
- Thierno Diallo, Méthodes de recherche et d'intervention, Université Senghor, 2018

## Webographie

- <http://www.inseed.tg/index.php/at-presentation-resultats-enquete-QUIBB-2015-2015-12-30>, consultée en avril 2018
- <https://www.google.com/search?q=Etudes+sur+les+plateforme+multifonctionnelles+au+Togo&client=firefox-> consulté en juin 2018
- <https://www.google.com/search?q=Les+plateformes+multifonctionnelles+au+Burkina+Faso&source=consultée> en janvier 2019
- <https://twitter.com/pradebtogo/status/859372378664685568>, consultée en juin 2018
- <https://fondationsemafo.org/cause-view/projet-plateforme-multifonctionnelle-ptfm/>, consultée le 25 juillet 2018
- <https://www.manationtogo.com/interview-mme-awili-prenam-coordonnatrice-du-programme-national-des-plateformes-multifonctionnelles-pn-ptfm-objectif-1000-plateformes-multifonctionnelles-a-lhorizon-2018>
- <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda-2030-pour-le-developpement-durable/ONU--les-grandes-etapes-du-developpement-durable/1987--le-rapport-brundtland.html> consulté en Février 2019
- <https://www.memoireonline.com/10/09/2841/Ecotourisme-et-developpement-durable-cas-de-laire-marine-protegee-de-Keur-Bamboung.html> consulté en janvier 2019
- <https://www.ilotsderesistance.fr/> Editions : consulté en mai 2018

## Liste des illustrations

Figure 1 Schéma présentant les modules d'une plateforme multifonctionnelle (PTFM).....	10
Figure 2 : Les étapes correspondantes aux types d'empowerment .....	25
Figure 3 Modèle d'analyse du processus d'appropriation adapté de Louis BOSSOU, 2017 ...	32
Figure 4 : Schéma du cadre opératoire de la recherche. ....	33
Figure 5 : La grande roue du développement .....	40
Figure 6 : Schéma présentant les différentes étapes de l'installation des PTFM .....	43
Figure 7 : Présentation de la fréquence genre dans les comités de gestion des PTFM (Exemple de six (06) localités visitées .....	45
Figure 8 : Schéma montrant le niveau d'appropriation dans certaines localités .....	48
Figure 9 : Diagramme de cause à effets de non appropriation des PTFM .....	49

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les principaux termes utilisés autour de l'appropriation à travers le temps d'après Pinsonneault et Beau dry (2005) modifié par Roxana Ologeanu-Taddei et Staii (2009) (Extrait) .....	17
Tableau 2 : Synthèse des trois regards sur l'appropriation de François-Xavier De Vaujany (2005) et des travaux de Deschamps et al. (2006).....	18
Tableau 3 : Facteurs d'appropriation et de non appropriation des projets de développement .....	26
Tableau 4 : Présentation des personnes/groupes enquêtés dans les Préfectures.....	28
Tableau 5 : comparatif des cas d'appropriation exposés plus haut.....	39
Tableau 6 : Appréciation du degré d'appropriation des PTFM par les localités visitées .....	47
Tableau 7 : Cadre conceptuel de pérennisation.....	56
Tableau 8 : Canevas à suivre.....	56
Tableau 9 : Exemples de questions clés et de moyens .....	57



## Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

### **Spécialiste du programme PRADEB ou son assistant**

Objectif : comprendre la démarche du développement local expérimentée par PRADEB

Questions posées : la raison d'être du PRADEB ? La nouvelle démarche de planification du développement expérimentée par le programme ? Le processus d'implantation de cette nouvelle démarche dans les régions administratives du Togo, le mécanisme d'appropriation et de pérennisation mis en place par le programme, le regard porté sur l'appropriation de la démarche par les communautés et les chances de pérennisation des acquis ou résultats sur les PTFM.

### **Représentants de la communauté ou autorités locales et traditionnelles (CVD/CDL)**

Nom :

Prénom

Statut socio-professionnel

Place dans la conduite du développement de la communauté

Laquelle :

Objectif : Comprendre l'intérêt de l'implantation des PTFM dans la communauté et analyser la satisfaction ou non des acteurs locaux à l'état actuel.

Question posée : Compréhension des objectifs de l'installation de la PTFM ; comment la PTFM a été implémentée dans le village ; quel est son rôle dans sa conduite ; analyse de la communauté à conduire d'elle-même un projet de développement du début à la fin ( est-ce que selon vous , les populations de votre village sont capables de continuer à piloter ce projet pour produire les résultats attendus et générer les impacts ) : un exemple d'application de la démarche PTFM sur d'autres projets déjà mis en place : quand, où et comment ; ou s'il n'y a pas d'exemple, quels éléments permettent cette appréciation) si non , quelle est la difficulté d'internalisation de la démarche ; facteurs de succès et de risques dans la mise en œuvre de la démarche : quatre attentes souhaitée et non couverte par les PTFM.

### **Coordonnateur et animateurs de PADES**

Objectif : comprendre le rôle joué par l'ARL dans le processus de mise en œuvre de la démarche du PRADEB

Questions abordées : Origine du partenariat; intervention de PADES dans le processus et intérêt ; difficultés dans la mise en œuvre des PTFM ; appréciation de la démarche du programme ; appréciation de l'impact de la démarche sur le vécu communautaire ( pensez-

vous que la communauté est apte à transposer cette démarche sur les projets futurs ; facteurs de risques et de succès dans la mise en œuvre et de pérennisation de la démarche dans les communautés ; enjeux et perspectives pour une meilleure application de la démarche dans les autres projets.

### **Animateur local**

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

Question posée : rôle de l'animateur local dans le dispositif de mise en œuvre des PTFM et du développement de la localité ; connaissance du processus d'installation des PTFM ; appréciation de l'appropriation et de la compréhension de cette démarche par les populations à la base ; importance de l'implémentation de cette démarche et ses perspectives pour réussir son appropriation pour la mise en œuvre sur d'autres projets de développement.

### **Résidents de la communauté et groupements (focus group)**

Nom

Prénom

Statut socio-professionnel

Place dans la conduite du développement dans la communauté

Laquelle :

Objectif : apprécier la compréhension et la maîtrise de la démarche expérimentée sur les PTFM par la communauté bénéficiaire

### **Questions posées**

#### **Généralités**

Etes-vous au courant de l'existence de programme dénommé PRADEB, élaboré par le gouvernement qui concerne votre village,

Pour vous, qu'est-ce que la PTFM, êtes-vous impliqués dans ce projet, de quelles manières ?

Comment ce programme a été installé dans votre village ? Pensez-vous que les gestionnaires locaux maîtrisent la gestion de cette PTFM, Etes-vous satisfaits de cette PTFM ? Quels changements notez-vous déjà dans votre village ? Qu'attendez-vous de l'exploitation de cette PTFM.

#### **Volet planification du développement**

Compréhension de la notion de planification de développement local et maîtrise du processus de planification dans le village (planification du développement local, déroulement du processus de PDL dans votre village)

Organe chargé de l'élaboration et de mise en œuvre du PDL (existence de l'organe)?

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

Volet soutien aux initiatives locales de développement : Projets

**Processus d'identification** : comment le projet a été identifié et pourquoi ce projet plutôt que d'autres ?

**Processus de mise en œuvre** : Comment le projet (PTFM) a été mis en œuvre ? Quelles sont les grandes activités et le niveau de participation des populations ? Processus du choix et du lieu d'implantation et motifs justifiant ce choix (est ce que l'ouvrage est facilement accessible à toute la population ?)

**Processus de gestion** : Comment se présente le dispositif de gestion de projet mis en œuvre ? (Acteur-activités-niveau de participation et niveau d'appropriation)

L'organe de gestion de la communauté peut-il assurer la viabilité technique et financière de la PTFM dans la communauté ? Arrivez-vous à régler les différends internes ?

**Processus de suivi-évaluation ou autoévaluation** : Comment est organisé le suivi du projet PTFM au niveau des communautés ? (Activités-niveau de participation- appropriation), Avez-vous une fois seuls évalué les l'exploitation de votre PTFM, quels en étaient les résultats ?

**Volet de de financement** : Comment avez-vous contribué à l'installation de la PTFM, par cotisation en espèce ou matérielle ? Quel est votre chiffre d'affaire et bénéfice annuel depuis l'exploitation de la PTFM ? Etes-vous capable de financer un autre projet avec les recettes que génère la PTFM ? Quels projets par exemple ? A part vos ressources internes, avez-vous des partenaires financiers ?

### **Volet renforcement des capacités**

Sur ce plan, vous pouvez nous dire les actions menées par le PRADEB au sein des communautés ?

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

Les formations reçues servent elles (sont-elles mises en pratique) dans la gestion communautaire de la localité ? (Application des formations reçues ; difficultés...) si oui, comment ? A travers quoi ces formations sont-elles applicables ?

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

### **Analyse de l'aspect participatif de la démarche des PTFM**

Que retenir de **PRADEB** et de sa démarche apprise avec lui ?

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

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

Quelles sont les actions du gouvernement pour favoriser la durabilité de ces projets ?

La démarche de PTFM est-elle adaptée à toute situation ?

Etes-vous à même de gérer durablement ce projet ? (Sur quelle base appréciez-vous cela ?

**La pondération détaillée pour mesurer le degré d'appropriation**

La notation est sur 10 points (100 %) adapté au pourcentage

0 à 2 ou 0 à 20 %

2 à 4 ou 20 à 40 %

4 à 6 ou 40 à 60 %

6 à 8 ou 60 à 80 %

8 à 10 ou 80 à 100 %

Indicateurs	Dimensions	Les 10 PTFM d'étude dans 10 localités différentes									
		Gnanguélla	Koukhone	Koubouabou	Nghalé	Kounanongou	Bébéda	Kpayaworo	Gbao	Kpindi	Nassibick
Participation	Réunions et AG dans la localité	4	6	4	9	7	2	1	9	7	8
	Contribution matérielle, financière	7	9	6	9	5	1	1	7	6	5
Management	Gestion et Maintenance des PTFM	5	8	8	8	4	1	1	7	5	5
	Présence et actions du C G	6	7	4	9	7	1	1	10	7	7
Autofinancement	Recettes et Bénéfices	7	8	8	9	6	2	0.5	9	7	8
	Investissement	6	4	5	9	6	1	0.5	9	5	5
Autoévaluation	Séances d'Evaluation	8	8	7	9	7	1	1	10	8	7
	Corrections et règlements des problèmes	4	3	4	6	3	0	0	5	5	3

Annexe 2 : Rôles spécifiques des regroupements par typologie croisée (Considérer les définitions et les rôles généraux des regroupements d'organismes communautaires)

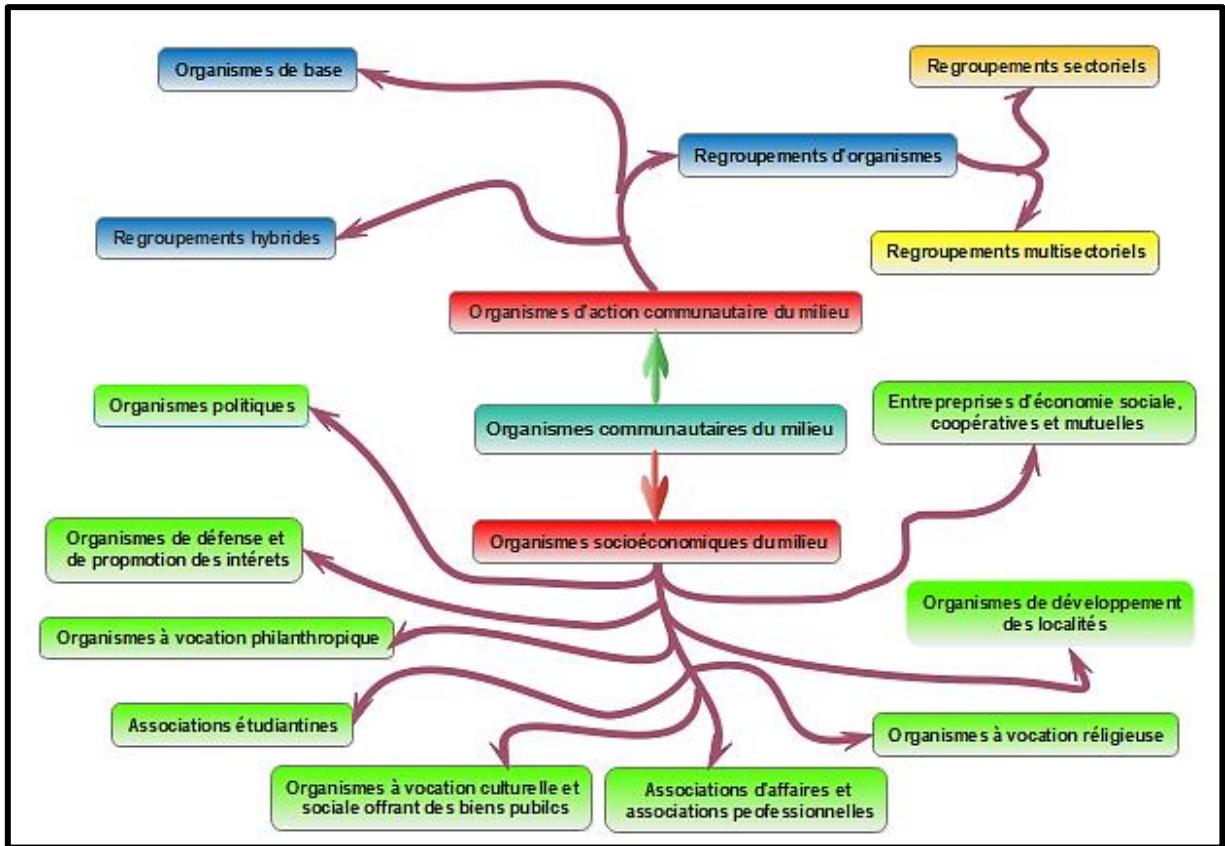
	SECTORIEL	MULTISECTORIEL
	Regroupement d'organismes communautaires de base	Regroupement d'organismes communautaires de base
Local  Actions de proximité	<p>Fourni des formations spécifiques à ses membres en raison du secteur</p> <p>Développe des outils de travail</p> <p>Représente son secteur auprès d'au moins un titulaire d'une charge publique ou autre instance locale</p> <p>Fourni un portrait du secteur aux instances multisectorielles</p>	<p>Fourni un soutien à la vie associative et à la saine gestion des organismes membres</p> <p>Représente le milieu communautaire auprès d'au moins un titulaire d'une charge publique ou autre instance locale</p> <p>Développe une vision intégrée des problématiques locales (stratégies d'actions concertées)</p>
Supra local  Actions d'interrelation	<p>Assure le transfert d'expertise et les interrelations des actions sectorielles</p> <p>Représente son secteur auprès d'au moins un titulaire d'une charge publique ou autre instance de tout ordre de gouvernement</p> <p>Fourni un portrait et des avis du secteur aux instances multisectorielles</p>	<p>Coordonne des actions collectives concertées (stratégies de portée supra locale)</p> <p>Représente le milieu communautaire auprès d'au moins un titulaire d'une charge publique ou autre instance de tout ordre de gouvernement</p>
National  Actions Intégrées	<p>Représente son secteur auprès d'au moins un M/O ou du gouvernement</p> <p>Détient l'expertise du secteur</p> <p>Fournit des avis sur son secteur en lien avec les besoins des membres</p>	<p>Coordonne des actions collectives concertées (stratégies de portée nationale)</p> <p>Représente le milieu communautaire auprès de différents M/O ou du gouvernement</p> <p>Fournit une vision intégrée multisectorielle par la réalité de ses membres</p>
	<b>Approche spécifique</b>	<b>Approche globale</b>

Source : Adapté de Daniel Jean, Gestion des services publics locaux et régionaux, 2018

Annexe 3 : Tableau considérant la pertinence des Regroupements, pour l'appareil gouvernemental, selon les rôles qu'ils assument.

	Sectoriel	Multisectoriel
	Regroupement d'organismes communautaires de base	Regroupement d'organismes communautaires de base
<p><b>Local</b></p> <p>Cohérence dans les actions de proximité</p>	<p>Forme informelle*</p> <p>Permet l'accès à une concertation sectorielle</p> <p>Circulation d'outils de travail</p> <p>Permet la consultation informelle du secteur auprès d'institution décisionnelle</p> <p>Permet de faire un portrait des priorités du secteur aux instances multisectorielles</p>	<p>Permet le soutien à la vie associative et à la saine gestion des organismes membres</p> <p>Permet une représentation et une coordination de l'ensemble du milieu communautaire auprès d'institutions décisionnelles locales</p> <p>Permet l'expression d'une vision intégrée des problématiques sociales au plan local</p> <p>Contribue au développement local et à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale</p>
<p><b>supra local</b></p> <p>Actions d'interrelation entre localités</p>	<p>Permet le transfert d'expertise et de faire des concertations entre les localités pour les actions sectorielles</p> <p>Permet de faire un portrait supra local des priorités du secteur</p> <p>Permet des représentations visant la cohérence au plan supra local du secteur aux instances multisectorielles</p>	<p>Permet une représentation et une coordination supra locale de l'ensemble du milieu communautaire auprès d'institutions locales</p> <p>Permet l'expression d'une vision intégrée des problématiques sociales supra locales</p> <p>Contribue à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale</p>
<p><b>National</b></p> <p>Vision intégrée pour l'ensemble des territoires</p>	<p>Permet une représentation du secteur auprès d'au moins un M/O ou du gouvernement</p> <p>Permet le développement de l'expertise du secteur</p> <p>Permet des avis intégrés sur les réalités de l'ensemble des territoires sur son secteur spécifique en lien avec les besoins des membres</p>	<p>Permet une représentation de l'ensemble de ses membres auprès de différents M/O ou du gouvernement</p> <p>Permet de développer l'expertise de l'intervention territoriale auprès de ses membres</p>
	<b>Approche expertise spécifique</b>	<b>Démarche intégrée</b>

Annexe 4 : La carte mentale des organismes communautaires

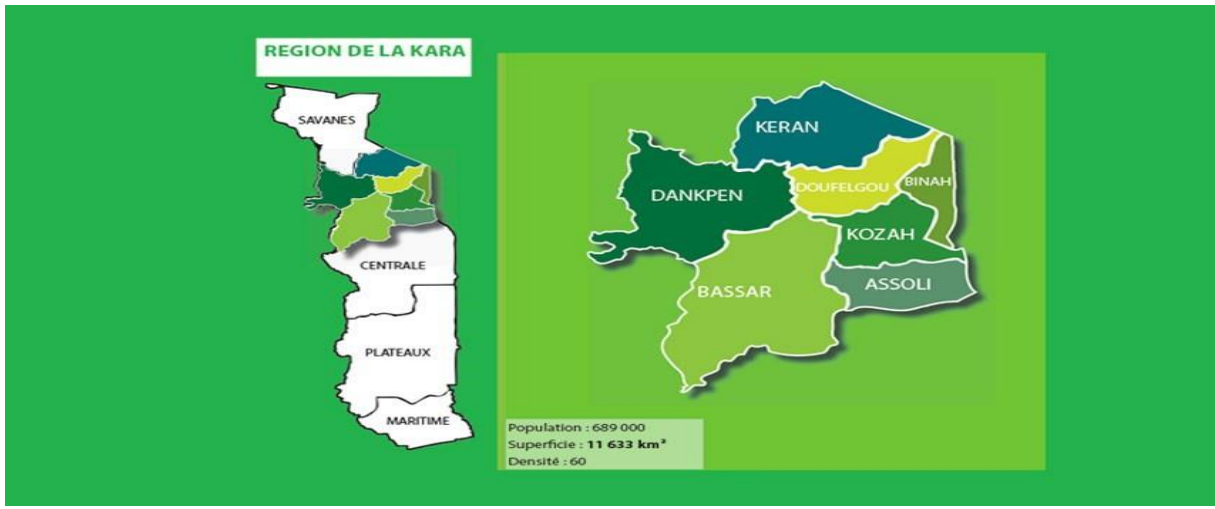


Annexe 5 : Tableau de quelques définitions de l'appropriation par certains acteurs du développement international adapté des travaux de (Ngirumpatse, 2014)

Déclaration de Paris	Banque Mondiale	FMI	Union Européenne	AFD
<b>Maitrise par les pays de leurs politiques et stratégies de développement et coordination de l'action à l'appui du développement</b>	Soutien politique suffisant au sein du pays pour la mise en œuvre de sa stratégie de développement.  Suppose que le gouvernement ait rallié l'appui politique des différents acteurs en son sein et à l'extérieur	Une prise de responsabilité délibérée, pour un programme de politique convenu, par des responsables d'un pays emprunteur qui sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre ces politiques étant entendu que ce programme est exécutable et relève du pays lui-même	Appropriation par les pays partenaires des stratégies et programmes de développement PED ont la responsabilité première de créer un environnement national favorable à la mobilisation de leurs propres ressources, notamment, en menant des politiques cohérents et efficaces	Appropriation/ownership :  Processus par lequel un pays partenaire prend en charge sa propre politique dans le secteur donné et assure lui-même la coordination des bailleurs. (AFD)

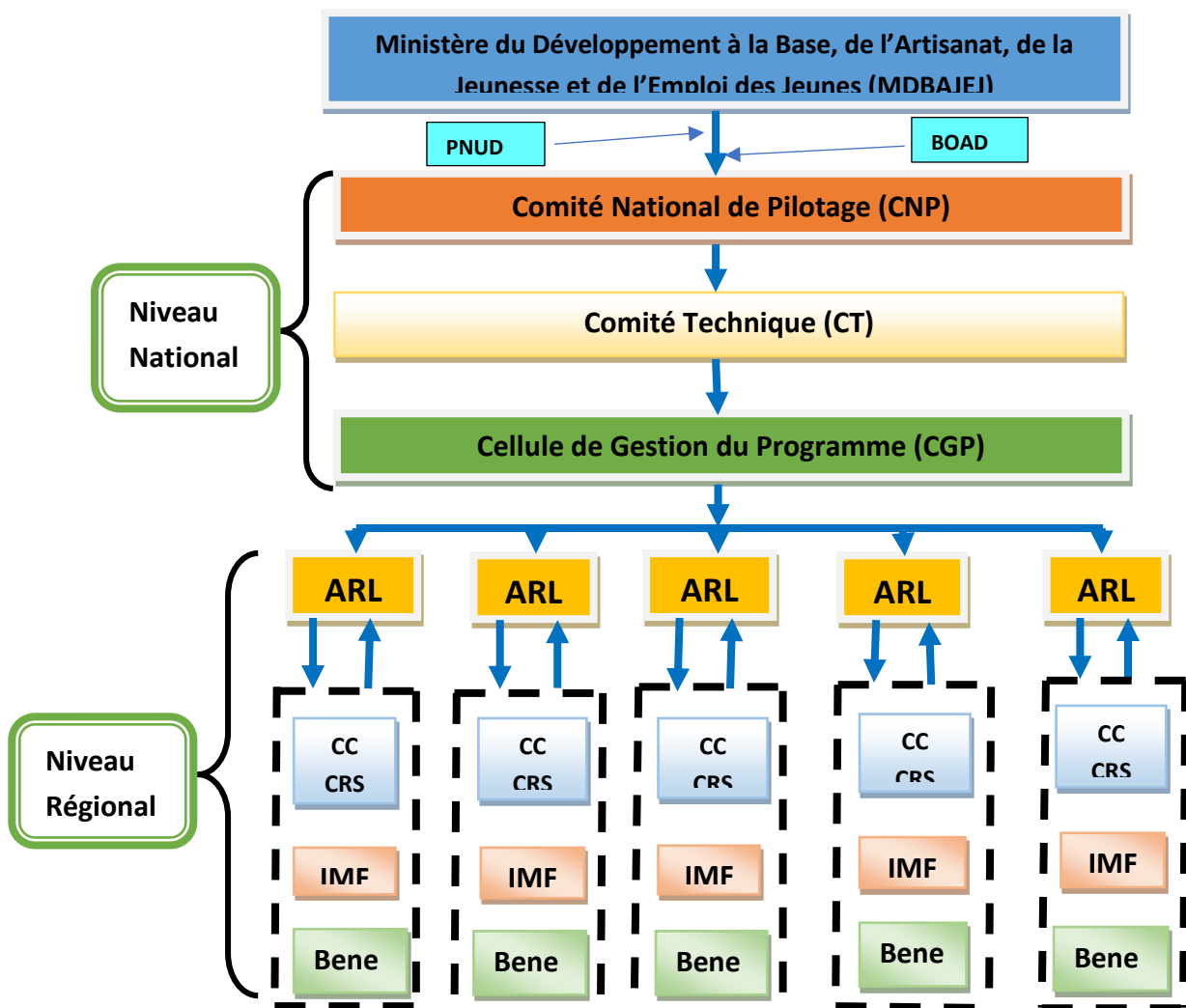
Source : OCDE ? 2005 : 4 ; CNUCED, 2008 : 111, Union Européenne, 2006 : 3, cité par Ngirumpatse (2014) et AFD (2011) insérée par nous-même.

Annexe 6 : Carte de la région de la Kara au Togo



Source : <https://commons.wikimedia.org/wiki/atlas-of-Togo?uselang=fr>

Annexe 7 : Organigramme des structures de mise en œuvre de PRADEB





Annexe 8 : Quelques images de plateformes multifonctionnelles



Femmes en activités de mouture / Visite sur la PTFM



Unité d'aiguisage de la PTFM / Unité de charge portable de la PTFM



Unité de mouture d'une PTFM solaire

Centrale de PTFM à énergie solaire

*Table des matières*

Remerciements.....	i
Dédicace .....	ii
Résumé .....	iii
Abstract .....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés .....	v
Sommaire.....	1
Introduction.....	2
1 Cadre général et conceptuel de l'étude sur l'appropriation des PTFM par les populations de la Kara .....	7
1.1 Présentation géographique et socioéconomique de la région de la Kara .....	7
1.2 La mise en œuvre de l'approche PTFM .....	8
1.2.1 PTFM, une nouvelle approche du développement à la base .....	8
1.2.2 Cartographie des parties prenantes.....	10
1.2.3 ONG, un organe de proximité pour la mise en œuvre de projet .....	10
1.3 Fondements théoriques de la recherche .....	11
1.3.1 Clarification des principaux concepts.....	11
1.3.2 Champ de l'appropriation investi par les auteurs.....	14
1.4 Les résultats / gestion des bénéficiaires de projets de développement.....	18
1.5 Importance de l'appropriation des résultats de projets de développement par les bénéficiaires .....	20
1.5.1 Appropriation, clé de voute de la nouvelle architecture de l'aide internationale au développement .....	21
1.5.2 Appropriation, tremplin de la pérennisation des projets de développement.....	22
1.5.3 Appropriation, pilier du développement territorial participatif porteur de sens	23
1.6 Empowerment pour une appropriation (ownership) performante.....	24
1.6.1 L'empowerment, moyen efficace de l'appropriation .....	24
1.6.2 L'empowerment appliquée au management.....	25
1.7 Facteurs clés et critères d'évaluation de l'appropriation .....	26
2 Méthodologie de recherche .....	28
2.1 Terrain et population d'étude .....	28
2.2 Démarche méthodologique de la recherche.....	28

2.2.1	Choix de l'échantillon .....	28
2.2.2	Approche mixte .....	29
2.3	Opérationnalisation de la recherche .....	31
2.3.1	Analyse du processus d'appropriation .....	31
2.3.2	Variables de la recherche .....	32
2.4	Stage professionnel .....	34
2.4.1	Apport de stage .....	34
2.4.2	Difficultés de l'étude et leçons apprises .....	34
3	Résultats et recommandations .....	36
3.1	Analyse du degré d'appropriation des PTFM par les localités bénéficiaires .....	36
3.1.1	Résultats de l'analyse documentaire .....	36
3.1.2	Résultats obtenus à partir des focus groupes .....	40
3.1.3	Résultats tirés de l'observation directe sur le terrain .....	41
3.1.4	Résultats issus des entretiens .....	43
3.1.5	L'approche genre dans les projets PTFM .....	44
3.1.6	Facteurs de non appropriation et vérification des hypothèses .....	48
3.2	Recommandations .....	50
3.2.1	Recommandations au gouvernement togolais et aux PTF .....	50
3.2.2	Recommandations à l'ARL et au PRADEB .....	52
3.2.3	Recommandations aux communautés bénéficiaires de la région de la Kara .....	53
3.2.4	Les conditions de mise en œuvre des recommandations .....	54
3.3	Proposition d'un outil d'aide à la planification de la pérennisation de projets .....	55
3.3.1	Cadre conceptuel de pérennisation .....	56
3.3.2	Tableau 8 : Canevas à suivre .....	56
3.3.3	Tableau 9 : Exemples de questions clés et de moyens .....	57
	CONCLUSION .....	58
	Références bibliographiques .....	lxi
	Liste des illustrations .....	lxv
	Liste des tableaux .....	lxv
	Annexes .....	lxvi
	Annexe 1 : Guide d'entretien .....	lxvi
	Annexe 2 : Rôles spécifiques des regroupements par typologie croisée (Considérer les définitions et les rôles généraux des regroupements d'organismes communautaires) .....	lxx

Annexe 3 : Tableau considérant la pertinence des Regroupements, pour l'appareil gouvernemental, selon les rôles qu'ils assument. ....	lxxi
Annexe 4 : La carte mentale des organismes communautaires .....	lxxii
Annexe 5 : Tableau de quelques définitions de l'appropriation par certains acteurs du développement international adapté des travaux de (Ngirumpatse, 2014) .....	lxxii
Annexe 6 : Carte de la région de la Kara au Togo .....	lxxiii
Annexe 7 : Organigramme des structures de mise en œuvre de PRADEB.....	lxxiii
<b>Annexe 8 : Quelques images de plateformes multifonctionnelles .....</b>	<b>lxxiv</b>
Table des matières.....	lxxv

