

**ATELIER DE FORMATION DES PRESTATAIRES  
(DC) ET AGENTS DE RELAIS SUR LA  
PLANIFICATION**

# SOMMAIRE

LISTE DES ABBREVIATIONS .....	3
LISTE DES ANNEXES.....	4
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE .....	7
Objectifs de l'atelier .....	7
La préparation .....	7
Organisation des sessions de l'atelier.....	7
CHAPITRE 3 : DEROULEMENT DES SESSIONS .....	8
Technique d'animation.....	8
Session 1 : Introduction de la formation .....	8
Session 2 : Les étapes du processus de planification villageoise .....	9
1. La préparation : .....	9
2. Le diagnostic participatif .....	9
3. La planification proprement dite.....	9
4. La mise en œuvre du plan .....	9
5. Le suivi évaluation.....	9
Sessions 3 et 4 : les outils de la planification.....	10
Session 5 : Mise en œuvre du processus de planification.....	10
Session 6 et 7 : Travaux en commission et restitution .....	10
Session 8 : Evaluation et rédaction des actes de l'atelier .....	11
Echelle de notation : .....	11
CHAPITRE 4 : EVALUATION DE L'ATELIER .....	12
CONCLUSION .....	13
ANNEXES .....	14

## LISTE DES ABBREVIATIONS

ACDEV :	Prestataire de service partenaire du PADC
AGR :	Activités Génératrices de Revenus
AR :	Agent de relais
CDV :	Comité de Développement Villageois
CEDC :	Centre d'Etude de l'Environnement et du Développement au Cameroun
DC :	Développement des Capacités
EIC :	Prestataire de service partenaire du PADC
FFOM :	Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces
GTZ :	Organisme de Coopération Allemande
MISE :	Micro Infrastructures Sociales et Economiques
OA :	Organisme d'Appui
PADC :	Projet d'Appui au Développement Communautaire
PDV :	Plan de Développement Villageois
PNDP :	Programme National de Développement Participatif
SATOLD :	Prestataire de service partenaire du PADC
SEPO :	Succès - Echecs - Potentialités - Obstacles
SP :	Superviseur Provincial
UCGP :	Unité de Coordination et de Gestion Provinciale
UP :	Unité de Planification

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1	Programme de l'Atelier
ANNEXE 2	Guide de facilitation
ANNEXE 3	Fiche d'évaluation
ANNEXE 4	Feuilles de présence
ANNEXE 5	Rapport du groupe I
ANNEXE 6	Rapport du groupe II
ANNEXE 7	Synthèse des travaux de l'atelier

## INTRODUCTION

Le PADC dont l'objectif est d'améliorer durablement les conditions de vie des populations dans les zones les plus défavorisées intervient dans deux Provinces du pays à savoir : la Province du Centre et celle de l'Extrême Nord. L'action du Projet se fait au travers de trois composantes opérationnelles qui sont :

- La composante Développement des Capacités (DC),
- La composante Appui aux Activités Génératrices de Revenus (AGR),
- La composante Micro Infrastructures Sociales et Economiques (MISE).

L'intervention du projet se fait au niveau village dans des aires géographiques et territoriales appelées Unité de Planification (UP). Le Projet accompagne d'abord l'élaboration d'un plan de développement villageois (PDV) qui permettra de définir la situation actuelle de l'UP, la vision du développement des communautés et les actions à mener avec l'appui du Projet au travers de ses trois composantes techniques.

Ce travail de planification est assuré par des prestataires de service, partenaires du Projet qui sont de profil divers et ont des connaissances variées en matière de planification et spécifiquement de planification villageoise.

Le projet a démarré ses activités opérationnelles en 2003. Après planification d'une cinquantaine d'UP, il a été constaté des performances variables dans la qualité des PDV produits. Le projet s'est par conséquent proposé de produire un guide permettant de cadrer et harmoniser les approches utilisées par les prestataires, qui sont les accompagnateurs du processus de planification. Ce travail a été confié à un organisme d'appui dénommé EIC. En combinant les meilleures expériences de planification des projets et structures dont l'expérience est confirmée en matière de développement (PADC, PNDP, Plan International), un premier draft a été produit. Ce document a fait l'objet d'amendement et de validation participative au cours d'un atelier qui s'est déroulé dans la province du Centre le 13 février 2007. A l'issue de cet atelier un document plus élaboré a été adopté. Ce document capitalise les approches et méthodes applicables en matière de planification villageoise et constitue actuellement le meilleur cadre conceptuel pour la réalisation des activités de planification villageoise disponible au PADC.

Un processus de formation ayant été initié dans la Province du Centre, les prestataires de cette province se sont appropriés les résultats et ont appris des techniques et outils développés dans ce document. Dans un souci d'harmonisation, il s'est avéré nécessaire de répliquer le processus dans la Province de l'Extrême Nord pour fournir aux prestataires y intervenant les mêmes outils et méthodes. D'un autre point de vue, le Projet vient de se soumettre à sa revue à mi-parcours qui augure d'un certain nombre de réformes dont la connaissance renforcerait la pertinence des prochains PDV élaborés. C'est ce qui a justifié l'organisation du présent atelier.

L'atelier séant a été organisé par l'Unité de Coordination et de Gestion Provinciale (UCGP) de l'Extrême Nord. Elle s'est inspirée du processus réalisé dans l'UCGP du Centre, en l'adaptant aux besoins en renforcement spécifiques de l'Extrême nord pour définir les contours organisationnels de l'atelier.

Un Consultant, formateur de haut niveau, a été sélectionné à partir d'un appel d'offre restreint pour animer les travaux dudit atelier. La liste de participants a été élaborée par l'UCGP Extrême Nord. Elle comptait au départ des représentants de quinze (15) structures, ensuite elle a été élargie au Agents de Relais (AR) du PADC à l'Extrême Nord, afin que leur connaissance théorique et pratique de la planification villageoise soit renforcée, et leur capacité de suivi améliorée. De manière effective, 33 personnes dont 7 femmes ont pris part aux travaux.

Le présent rapport est structuré de la manière suivante. En introduction, il est rappelé le contexte et la justification de l'atelier, l'organisation de l'atelier est présentée, de même que la structure du rapport. Le deuxième chapitre est consacré à la méthodologie. Les objectifs assignés à cet atelier, la préparation technique de l'atelier, les supports matériels et didactiques, ainsi que l'approche de facilitation sont présentés. Le troisième chapitre restitue le déroulement des sessions. Le chapitre 4 est consacré à l'évaluation. En guise de conclusion il est présenté les enseignements tirés de la formation en termes de constats et recommandations.

## CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE

### *Objectifs de l'atelier*

Les objectifs suivants ont été retenus :

- ⇒ Fournir aux acteurs un cadre commun, permettant d'harmoniser les méthodes et outils de planification développés et appliqués dans les villages PADC.
- ⇒ Adapter les contenus des PDV aux nouvelles orientations du projet qui découlent de la revue à mi-parcours,
- ⇒ Améliorer la qualité des Plans de Développement Villageois produits et l'aptitude des CDV à les mettre en œuvre.

### **La préparation**

La préparation a eu deux aspects : technique et organisationnel. Le formateur s'est occupé de la préparation technique, laissant à l'UCGP de l'Extrême nord le volet organisationnel. Sur le plan technique, le document produit par EIC a été choisi comme support. Un programme de déroulement, un guide de facilitation et une fiche d'évaluation<sup>1</sup> ont été produits.

Sur le plan de l'organisation l'UCGP a :

- (i) Sélectionné et invité les participants,
- (ii) choisi la salle (CEDC de Maroua) devant abriter les travaux,
- (iii) mis à disposition le matériel de présentation (vidéo projecteur) et assuré la reprographie
- (iv) défini les modalités pratiques (Frais de transport, pauses café et déjeuner).

Chaque participant a eu droit à un trousseau comportant un manuel support de l'atelier, un bloc note et du nécessaire pour écrire, une copie du programme, et une fiche d'évaluation.

### *Organisation des sessions de l'atelier*

Les travaux ont été découpés en sessions pour être étalés efficacement sur la durée impartie en tenant compte des techniques pédagogiques adaptées à la formation des adultes. Ainsi 8 sessions thématiques ont été proposées<sup>2</sup>:

- Session 1 : Introduction de la formation
- Session 2 : Les étapes du processus de planification villageoise
- Session 3 : les outils de la planification
- Session 4 : Les outils de la planification
- Session 5 : Mise en œuvre du processus de planification
- Session 6 : Travaux en commission
- Session 7 : Restitution des travaux en commission en plénière
- Session 8 : Evaluation et rédaction des actes de l'atelier

---

<sup>1</sup> Lesdits documents sont annexé au présent rapport

<sup>2</sup> Le contenu des sessions est indiqué dans le programme en annexes

## CHAPITRE 3 : DEROULEMENT DES SESSIONS

### *Technique d'animation*

La méthode participative et interactive a été retenue pour faciliter les travaux de cet atelier. Les techniques pédagogiques retenues ont consisté en :

- Des tours de table,
- Des prises de parole individualisées,
- Des exposés,
- La visualisation des résultats,
- Des discussions,
- Des travaux en groupe avec restitution
- Des jeux d'animation
- Des synthèses

### *Session 1 : Introduction de la formation*

Cette session a commencé par l'ouverture des travaux par le Superviseur Provincial (SP) de l'UCGP Extrême Nord, Monsieur DJANDA Eugène. Les participants ont ensuite convenu de l'organisation pratique de l'atelier, ainsi que des règles du jeu.

Les présentations individuelles ont permis de voir le profil des participants. Outre le fait qu'il y avait deux catégories de participants, il est apparu que leurs connaissances et expériences n'étaient pas homogènes. En effet, certains représentants des prestataires n'avaient jamais participé à une mission de planification villageoise. D'autres étaient familiers à ce processus, mais avec l'expérience du PNDP ou de la GTZ. Mais en grande majorité, les prestataires étaient des acteurs antérieurs des planifications effectuées au PADC. Il a été noté la participation d'un prestataire venu du Centre pour rattraper cette formation en planification, ce qui a permis d'enrichir la représentation des partenaires du projet et d'enrichir les travaux par échange d'expérience au niveau national.

Parmi les AR, certains sont nouveaux au poste et n'ont pas eu l'occasion d'accompagner des planifications villageoises. La formation s'est donc adressée à un public cible hétérogène, nécessitant de fait une modulation des contenus pour susciter la participation de tous les apprenants et leur compréhension des thèmes à débattre.

La planification villageoise a été resituée dans son contexte qui est celui de la réforme de l'Etat et la décentralisation. Le positionnement du PADC dans cette mouvance a été expliqué de même que la justification opérationnelle de l'atelier. Les objectifs retenus ont été présentés et leur pertinence discutée.

L'introduction a également permis de faire une rapide clarification conceptuelle et replacer la planification villageoise dans le cadre global de la planification avec ses aspects stratégiques, opérationnels, et financiers (programmation).



## ***Session 2 : Les étapes du processus de planification villageoise***

Les étapes du processus de planification villageoise ont été présentées conformément à l'approche définie dans les supports de l'atelier remis aux participants. Chaque étape a été discutée dans le sens de mettre en exergue les préalables, le partage des responsabilités entre le Projet et les prestataires, les difficultés pratiques généralement observées. Les sections suivantes énumèrent lesdites étapes.

### **1. La préparation :**

Elle met en jeu les opérations suivantes :

- Détermination de l'aire de planification,
- Information et sensibilisation des autorités,
- Sélection des OA,
- Préparation de l'équipe des planificateurs,
- Collecte des données de base,
- Information et sensibilisation des villageois,
- Organisation pratique.

### **2. Le diagnostic participatif**

Il s'agit d'une déterminante et dense qui constitue le cœur de l'action de planification. De manière synthétique il a été retenu ce qui suit :

- Le diagnostic participatif permet d'établir l'état des lieux (problèmes contraintes ressources potentialités etc),
- L'élaboration d'un diagnostic suppose la collecte, le traitement et l'analyse de l'information,
- Ceci se fait généralement à l'aide des modèles (SEPO, FFOM etc.) et/ou des méthodes et outils variés
- Au terme d'un diagnostic, les problèmes et solutions doivent être identifiés

### **3. La planification proprement dite**

Le processus de planification a été présenté sur deux dimensions: une dimension stratégique et une dimension opérationnelle. Sur le plan stratégique, on choisit les actions et on analyse les choix opérés. Par contre, sur le plan opérationnel, on planifie la mise en œuvre des actions retenues en affectant les ressources à mobiliser dans le temps et l'espace.

### **4. La mise en œuvre du plan**

A cette étape il est surtout question de mettre en place la structure de coordination et d'en définir les modalités de fonctionnement.

### **5. Le suivi évaluation**

L'aspect suivi et évaluation a été évoqué et mis en rapport avec la nécessité d'une programmation rigoureuse, ce qui suppose des objectifs clairement définis, quantifiés, avec des indicateurs de réalisation concrets. Les données sur la réalisation des activités doivent être collectées régulièrement avec des outils simples. La concertation est de

rigueur pour juger des résultats obtenus en dégageant les responsabilités éventuelles (facteurs ou personnes), et ceci dans le sens de proposer des mesures correctrices.

### ***Sessions 3 et 4 : les outils de la planification<sup>3</sup>***

Les outils les plus importants de l'avis des participants ont été présentés et discutés. Ces outils sont les suivants :

- Fiche de collecte des données de base
- Classification de la population en catégorie économique
- Profil historique
- Cartes des ressources et sociale
- Transect
- Carte de mobilité
- Calendrier des activités économiques
- Arbre à problème et à objectif
- Planification triennale
- Plan d'investissement de l'année 1
- Tableau de suivi évaluation périodique

Les participants ont noté qu'à chaque étape correspond des outils spécifiques. En plus, les outils discutés ne sont pas figés ni exhaustifs de ceux existants. Il n'est pas forcé d'utiliser systématiquement tous les outils dans une planification villageoise, et le choix d'un outil est guidé par son caractère pratique et la facilité pour l'utilisateur et les participants de s'en servir.

### ***Session 5 : Mise en œuvre du processus de planification***

Les participants ont discuté à partir de leur expérience le déroulement d'une planification villageoise. Il est apparu l'importance de la préparation aussi bien au niveau du projet que du prestataire. Les compétences requises ont été mentionnées de même que la nécessité d'une programmation concertée qui ne manque pas d'être soumise à des aléas. Certaines difficultés peuvent être au-delà des possibilités du prestataire (insécurité, guerre tribale etc.). Dans ce cas, il est suggéré de se référer au Projet.

### ***Session 6 et 7 : Travaux en commission et restitution***

Les participants ont constitué deux groupes représentatifs qui ont chacun analysé deux documents de planification villageoise produite au sein du PADC. Le groupe 1 avait pour modératrice : Mlle POUDITO, AR du bloc 22 et pour rapporteur Hamidou YANGAÏ de ACDEV. Ce groupe a travaillé sur les PDV de BODO et BALDAMA. Le groupe 2 a eu pour Modératrice Mme OBONO Madeleine, épouse ONDOUA, prestataire et Monsieur DJAFSIA de SATOLD comme rapporteur. Ce groupe a travaillé sur les PDV de ZAMALA-BADAM et GAREY. Chaque groupe a produit un rapport<sup>4</sup> et présenté ses résultats en plénière.

---

<sup>3</sup> Les différents outils sont détaillés dans le document support de l'atelier annexé à ce rapport.

<sup>4</sup> Les rapports des travaux de groupe sont présentés en annexes.

Les travaux de groupe se sont déroulés selon les termes de référence<sup>5</sup> fournis en annexes et ont mis en relief les faits saillants suivants:

- (i) Les participants maîtrisent bien le canevas de rédaction d'un rapport de planification, ainsi que les outils les plus pertinents,
- (ii) Les documents qui ont été analysés présentent de nombreux manquements qui ont pu échapper à l'analyse du Projet, mettant en lumière des faiblesses de suivi et d'analyse des rapports,
- (iii) Les participants ont un sens d'analyse critique qui identifie systématiquement les insuffisances relevées, ce qui permet d'envisager la faisabilité d'une évaluation participative des PDV produits, et plus généralement des rapports de prestation en DC,
- (iv) Les participants ont manifesté des insuffisances dans la formulation des objectifs et problèmes et plus généralement dans la préparation des projets (Méthode conceptuelle d'élaboration des projets). Des renforcements de capacités conséquents amélioreraient leur action auprès des populations,
- (v) Les formations reçues ne sont pas suffisamment restituées au sein des structures prestataires.

### ***Session 8 : Evaluation et rédaction des actes de l'atelier***

L'atelier a été évalué sur 11 critères<sup>6</sup>. Tous les 33 participants ont procédé à l'évaluation selon l'échelle de notation ci-après :

#### **Echelle de notation :**

- (6) Pleinement satisfaisant
- (5) Satisfaisant
- (4) Moyennement satisfaisant
- (3) Moyennement insatisfaisant
- (2) Insatisfaisant
- (1) Très insatisfaisant

---

<sup>5</sup> Terme de référence des travaux pratiques dans le guide de facilitation en annexes

<sup>6</sup> Grille d'évaluation présentée en annexes.

## CHAPITRE 4 : EVALUATION DE L'ATELIER

Les résultats globaux de l'évaluation sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau récapitulatif des résultats de l'évaluation de l'atelier :

Indicateurs/critères	Score	Indicateurs/critères	Score
Organisation de l'atelier	3	Maîtrise des formateurs du sujet	5
Temps imparti à la formation	3	Connaissances apprises par les participants	4
Qualité des supports produits	5	Aptitude des participants à utiliser la formation	5
Qualité des outils de présentation	4	Désir de perfectionnement	5
Qualité pédagogique des formateurs	5	Jugement global de la formation	5
Contenu de la formation	5	Autre critère (indiquer)	-

L'analyse des résultats de l'évaluation permet de classer les critères observés du moins au plus positivement noté :

Les points faibles :

- 1) Organisation de la formation,
- 2) Temps imparti à la formation ;

Les points forts :

- 1) Qualité des outils de présentation,
- 2) Connaissances apprises par les participants,
- 3) Aptitude des participants à utiliser la formation,
- 4) Jugement global de la formation,
- 5) Qualité des supports,
- 6) Contenu de la formation,
- 7) Désir de perfectionnement des apprenants,
- 8) Qualité pédagogique du formateur,
- 9) Maîtrise du sujet par le formateur.

## CONCLUSION

Le présent atelier est arrivé à point nommé pour recadrer l'intervention des prestataires et AR avant le début des prochaines planifications à l'UCGP Extrême Nord. Cet atelier a permis de fournir aux participants un document de référence sur la méthodologie de planification villageoise, ainsi que de discuter l'utilisation pratique des outils et méthodes contenus dans ledit document.

Initialement prévu pour les prestataires en DC, les travaux ont été élargis au AR modifiant de fait certains paramètres de l'organisation dont les aspects logistiques et le temps de déroulement.

Sur le plan technique, les travaux ont mis en jeu une phase théorique et pratique. La phase théorique a permis de clarifier les concepts, de présenter les étapes de la planification, les outils à développer à chaque étape, à examiner l'organisation d'une session de planification, ainsi que le canevas d'un rapport de planification.

Les travaux pratiques ont permis de tester la capacité des apprenants à élaborer un bon PDV. Ceci a été fait par analyse de 4 PDV en travaux de groupe.

Les activités ainsi réalisées ont permis de dresser les constats suivants :

- (i) Les participants maîtrisent bien le canevas de rédaction d'un rapport de planification, ainsi que les outils les plus pertinents,
- (ii) Les documents analysés présentent de nombreux manquements qui ont pu échapper à l'analyse du Projet, mettant en lumière des faiblesses de suivi et d'analyse des rapports,
- (iii) Les participants ont un sens d'analyse critique qui identifie systématiquement les insuffisances relevées, ce qui permet d'envisager la faisabilité d'une évaluation participative des PDV produits, et plus généralement des rapports de prestation en DC,
- (iv) Les participants ont manifesté des insuffisances dans la formulation des objectifs et problèmes et plus généralement dans la préparation des projets. Des renforcements de capacités conséquents amélioreraient leur action auprès des populations,
- (v) Les formations reçues ne sont pas suffisamment restituées au sein des structures prestataires.

De manière conséquente, les recommandations suivantes ont été formulées :

- (i) Recycler périodiquement les prestataires pour que les populations bénéficient de façon durable d'une expertise compétente pour accompagner leurs efforts d'auto-développement,
- (ii) Améliorer le suivi au sein du projet,
- (iii) Améliorer l'enveloppe financière des prestations pour une meilleure adéquation entre la qualité et le coût,
- (iv) Assurer la restitution par les représentants des prestataires du contenu des formations au sein de leurs équipes,
- (v) Encourager la mise en place d'un réseau d'échange entre prestataires pourrait améliorer la diffusion des bonnes pratiques.

**ANNEXES**