

Module de **form'action**

des collectivités locales au montage de projets de
GESTION DURABLE DES TERRES



- **Principes et démarche** -



Coordination de la rédaction : Adeline Derkimba - CARI
Auteurs : Adeline Derkimba - CARI, Ana-Maria Oliveira et Pascale Vincent - CIEDEL



Le CARI est une association de solidarité internationale qui intervient depuis 1998 auprès des populations rurales du pourtour saharien. L'association a une vocation d'aide au développement, principalement orientée vers la lutte contre la désertification et la dégradation des terres en zones arides. Le CARI mène à la fois des actions sur le terrain et plaide à l'international la nécessité d'une gestion durable des terres dans les territoires avec ses réseaux partenaires.



Le CIEDEL, Centre international d'études pour le développement local, a été créé à Lyon en 1990 et est constitué depuis 2005 en association loi 1901. Le cœur de son action est la formation universitaire et professionnelle dans le champ du développement local et territorial à destination d'acteurs de développement français et étrangers.



Production des contenus : CARI, ReSaD (Mali, Niger et Burkina Faso), RADD0 (Tchad) et Drynet (Sénégal), ainsi que l'ensemble de leurs membres et partenaires ONG et collectivités locales ayant participé à la démarche collective.

Edition et mise en page : Géraldine Allemand
Dessins et graphiques : Mathieu Van Hoy
Relecture : Manon Albagnac, Géraldine Allemand, Mathieu Van Hoy et Anna Vimal Du Monteil
Iconographie couverture: RascaProduction



La réalisation de cet outil pédagogique a été soutenue principalement par l'Union Européenne et par l'Agence Française de Développement.



APEFE Les autres partenaires ayant contribué à soutenir cette dynamique collective sont le Programme d'Actions Communautaires 3 (Niger), Programme de renforcement de capacités de la GMV / APEFE (Burkina Faso).



Edition CARI 2017, 12 rue du courreau, 34380 Viols le fort
www.cariassociation.org

Projet FLEUVE

Cette form'action a été réalisée dans le cadre de la composante régionale du projet Front Local Environnemental pour une Union Verte (FLEUVE).

FLEUVE est un projet porté par le Mécanisme Mondial et financé par l'Union Européenne à hauteur d'environ 7 millions d'euros. Il vise à renforcer les capacités des collectivités locales dans les territoires afin de favoriser la gestion durable des ressources naturelles et la mise en œuvre de la Grande Muraille Verte. C'est un projet d'une durée de 5 ans qui est mis en œuvre pour la période 2014-2018 sur 5 pays sahéens: Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal et Tchad. Il est articulé autour de 2 composantes : une nationale et une régionale.

La phase nationale prend place au sein des cinq pays sahéens du projet et consiste en la mise en œuvre de micro-projets d'investissements de gestion durable des ressources dans 23 communautés. Elle est coordonnée directement par le Mécanisme Mondial.

La composante régionale vise à renforcer les capacités des collectivités locales qui sont les gestionnaires des territoires, et a permis l'élaboration collaborative du module de Form'action par les partenaires des 5 pays. Elle est coordonnée par le CARI.



À l'attention des utilisateurs

Ce support pédagogique se compose de deux documents.

Le document "Principes et démarche" détaille la construction du module, ses principaux éléments de contenus, sa structuration et une proposition de déroulement en 5 étapes. Il permet de faire le point sur la préparation de la mise en œuvre de la form'action auprès d'une collectivité et précise les différents livrables à attendre de son déroulement. Il propose des options pour l'organisation des phases de terrain avec les acteurs formés, aussi bien sur la définition de leur objectif que sur leur organisation.

Le deuxième document, intitulé "Fiches supports" regroupe des fiches nécessaires à la bonne réalisation de ce module de form'action. Il est constitué de l'ensemble des fiches "Contenus" rédigées, des fiches "Etudes de cas" par pays et des fiches "Animation" proposées. Ce recueil de fiches peut être utilisé à la carte pour venir renforcer les différentes séquences du module de form'action et est à la disposition du formateur en fonction de ses besoins.

Une version numérique de ce document est disponible en téléchargement sur www.resad-sahel.org

Sommaire

Éléments introductifs	6
Démarche collective d'élaboration du module	6
La form'action : alterner théorie et pratique dans l'action	6
Structure de la form'action	7
Principes pédagogiques	9
Les conseils à l'équipe de formation	14
Les consignes à l'équipe de formation	15





Les 5 étapes clés	18
Etape 1 : Analyser son territoire et partager l'idée de projet	18
Etape 2 : Elaborer sa stratégie d'intervention et structurer son projet	22
Etape 3 : Intégrer la communication dans son projet opérationnel	28
Etape 4 : Elaborer son budget prévisionnel et son plan de financement	32
Etape 5 : Préparer la suite de la form'action et finaliser son document de projet	37
Liste d'acronymes	42



Éléments introductifs

Démarche collective d'élaboration du module

La Gestion Durable des Terres est un enjeu majeur pour l'Afrique Sahélienne, elle s'inscrit dans la lutte contre la paupérisation et l'abandon des territoires ruraux par leurs habitants. Face à ce défi, l'implication des autorités locales est essentielle pour rechercher et mettre en œuvre des solutions qui soient à la fois adaptées aux situations et aux besoins de leurs territoires, et acceptées par tous les acteurs concernés. A cette fin, il apparaît nécessaire de renforcer leurs compétences à travailler avec les autres acteurs, à mobiliser des financements innovants et à porter elles-mêmes des projets de gestion durable des terres pour leurs territoires. C'est pourquoi le CARI et ses partenaires des réseaux de la société civile – ReSaD, RADD0 et Drynet – ont initié la construction d'un module de form'action sur la gestion durable des terres (GDT), à destination des collectivités locales du Mali, du Tchad, du Burkina Faso, du Sénégal et du Niger.

Dans le souci de mutualiser leurs expériences et de renforcer les capacités des acteurs, amenés à travailler ensemble dans une mobilisation sous-régionale autour de la réalisation de la Convention des Nations-Unies sur la Lutte contre la Désertification (CNUCLD), les collectifs membres ont choisi l'échange et la capitalisation comme principes d'action pour construire ce module de form'action. Ces principes sont mis en œuvre à travers un processus de travail basé sur :

- L'identification des besoins des collectivités locales dans le domaine du montage de projets sur la gestion durable des terres. Cela a été réalisé à travers un travail d'enquête auprès de collectivités des 5 pays du projet (24 collectivités) et de deux forums électroniques.
- L'élaboration du module de form'action pour les collectivités locales sur la gestion durable des terres à partir du recueil et de l'analyse collective des expériences, pratiques et actions déjà mises en œuvre par les ONG et les collectivités locales. Deux ateliers régionaux ont été organisés en 2016, un au Niger et un au Burkina Faso, ayant regroupé chacun une cinquantaine de participants des 5 pays : ONG, collectivités locales (élus et secrétaires généraux), formateurs, radios locales et institutions.
- L'expérimentation du module et le retour sur expérience pour garantir son adaptation aux différents contextes territoriaux sahéliens.

Le contenu de cet ouvrage et des fiches supports est donc issu de ce processus collaboratif, coordonné par le CARI, avec un appui du CIEDEL en ingénierie de formation. Les membres des réseaux ReSaD, RADD0 et Drynet dans les 5 pays ont permis d'assurer la liaison avec les ONG et collectivités locales sur le terrain et de les mobiliser pour une contribution effective au processus.

La form'action : alterner théorie et pratique dans l'action

L'objectif de la form'action est d'accompagner pendant plusieurs jours la collectivité à faire émerger une idée de projet opérationnel, à s'assurer de son inscription dans le projet de développement territorial, à définir sa stratégie d'intervention puis la formaliser dans un cadre logique simplifié, à identifier les acteurs potentiellement partenaires, et à construire le budget et le plan de financement. En assurant une alternance de séances "en salle" et sur le terrain à la rencontre des lieux et acteurs potentiellement concernés, il s'agit de favoriser une dynamique inclusive avec les acteurs du territoire, tout en donnant aux formateurs un rôle de facilitateur au service de la collectivité. Ce dernier élément est indispensable à l'appropriation de la form'action par les collectivités.

L'articulation du module se fait autour de cinq étapes majeures : elles constituent la colonne vertébrale du module et sont là pour organiser pas à pas le cheminement vers le livrable final de cette form'action.

- 1. Analyser son territoire et présenter l'idée de projet**
- 2. Elaborer sa stratégie d'intervention et structurer son projet**
- 3. Intégrer la communication dans son projet opérationnel**
- 4. Elaborer son budget prévisionnel et son plan de financement**
- 5. Préparer la suite de la form'action et finaliser son document de projet**

Chemin faisant, la collectivité va ainsi renforcer ses capacités ce qui lui permettra de réutiliser cette démarche en interne lors de la construction d'un nouveau microprojet.

Remarque

Chaque étape est aussi l'occasion d'atteindre un objectif pédagogique et un objectif opérationnel.

Structure de la form'action





Dans le cas où la form'action est

dispensée par un acteur du développement territorial (type Agence Régionale de Développement, agent de coopération décentralisée...), le format peut aussi être plus long, permettant un accompagnement dans la durée et renforçant la partie diagnostic et visites de terrain. L'important est surtout d'utiliser la démarche proposée et de s'appuyer sur les principes fondateurs du module.



Pensez à bien

identifier et éviter les jours de marché, qui sont généralement des temps où les responsables de la commune vont être peu disponibles. Dans certaines situations, un démarrage le week-end peut s'avérer plus efficace si les participants sont motivés car ils seront plus concentrés et moins appelés par les autres tâches qui leur incombent.

Suivre les 5 étapes de la form'action représente une masse considérable de travail et de concentration pour les participants. Afin de s'organiser au mieux en fonction des conditions locales et de permettre un investissement et une motivation des participants dans la durée, vous avez tout intérêt à fractionner la form'action en deux temps.

Un premier temps sur 3 jours

Jour 1 : Consacré à l'étape 1, cette journée permet d'introduire le module, de travailler sur le diagnostic du territoire et sur l'idée de projet, et de faire la première visite de terrain.

Jour 2 et 3 : Ces deux journées sont globalement consacrées à l'étape 2, qui est un moment majeur de la form'action. Vous travaillerez donc sur la construction du cadre logique simplifié et sur l'identification des parties prenantes et des partenaires potentiels.



Temps #1



Remarque

Vous ajusterez l'enchaînement de ces deux temps avec la commune lors de vos discussions préparatoires (cette proposition initiale est modulable selon les opportunités et les contraintes). Il est bon de laisser quelques jours entre les deux et de laisser un temps aux participants de digérer le travail déjà réalisé. N'hésitez pas à leur donner de petits exercices ou de petites missions à réaliser pendant ce laps de temps.

Un deuxième temps sur 3 jours également

Jour 4 : Suite au rappel de l'état d'avancement après le temps 1, vous aborderez l'étape 3 sur les aspects liés à la sensibilisation dans le cadre du projet et à la communication sur le projet.

Jour 5 : Principalement axée sur l'étape 4 et la construction du budget et du plan de financement du projet, cette journée sera aussi l'occasion de faire le point sur le chronogramme des activités à mener.

Jour 6 : L'étape 5 permettra de clarifier avec le groupe de participants, et en particulier avec les responsables de la commune, les modalités de gouvernance pour la mise en œuvre de ce projet, et de construire avec eux la feuille de route pour finaliser la démarche entamée. Cette cinquième étape est aussi l'occasion de réaliser l'évaluation par les participants et d'organiser une restitution finale avec les acteurs du territoire.



Temps #2

Principes pédagogiques

Le module de form'action est destiné à renforcer les capacités des collectivités locales, à savoir les élus locaux (maires et conseillers municipaux) mais aussi les services techniques ainsi que les chargés de programmes et projets des mairies. En tant que formateur-accompagnateur, vous veillerez à ce que chaque séance permette d'atteindre un objectif pédagogique d'une part (renforcement des capacités) mais aussi un objectif opérationnel (construction du document de projet). C'est l'association de ces deux objectifs qui rend ce module spécifique et innovant, et qui permettra à la commune de tirer un réel bénéfice de la form'action.

Afin de vous permettre de mener au mieux la form'action, vous disposez de deux documents majeurs :

- **Le document "Principes et démarche"** : il vous donne le socle de cette form'action. Il va vous permettre d'une part de structurer au mieux votre form'action, mais aussi de noter les différents conseils et recommandations issus des travaux collectifs de préparation de ce support pédagogique et de la phase de test dans les 5 pays du projet.
- **Le document "Fiches supports"** : il contient la matière que vous êtes amenés à transmettre aux collectivités que vous formez. Selon vos connaissances propres et celles des participants, vous pourrez utiliser les fiches à la carte. Les fiches "Contenus" vous proposent des compléments théoriques, des définitions clés et vous permettront d'approfondir en amont certains sujets parfois complexes. Les fiches "Etudes de cas" vous proposent des illustrations que vous pouvez utiliser pour étayer votre propos. Cinq de ces fiches sont aussi disponibles en versions vidéos téléchargeables à l'adresse suivante: www.resad-sahel.org/Nos-actions/Accompagner-les-initiatives-locales. Enfin, les fiches "Animation" ont pour optique de vous aiguiller sur des démarches d'animation repérées comme étant particulièrement pertinentes dans le cadre d'une formation pour adulte.



Il existe une multitude d'outils d'animation et chaque formateur dispose de sa palette d'outils. Cela dit, suite aux form'actions tests réalisées dans les pays, il a été choisi de vous proposer quelques animations "classiques" qui se sont révélées utiles afin de vous aiguiller dans votre préparation.



Remarque

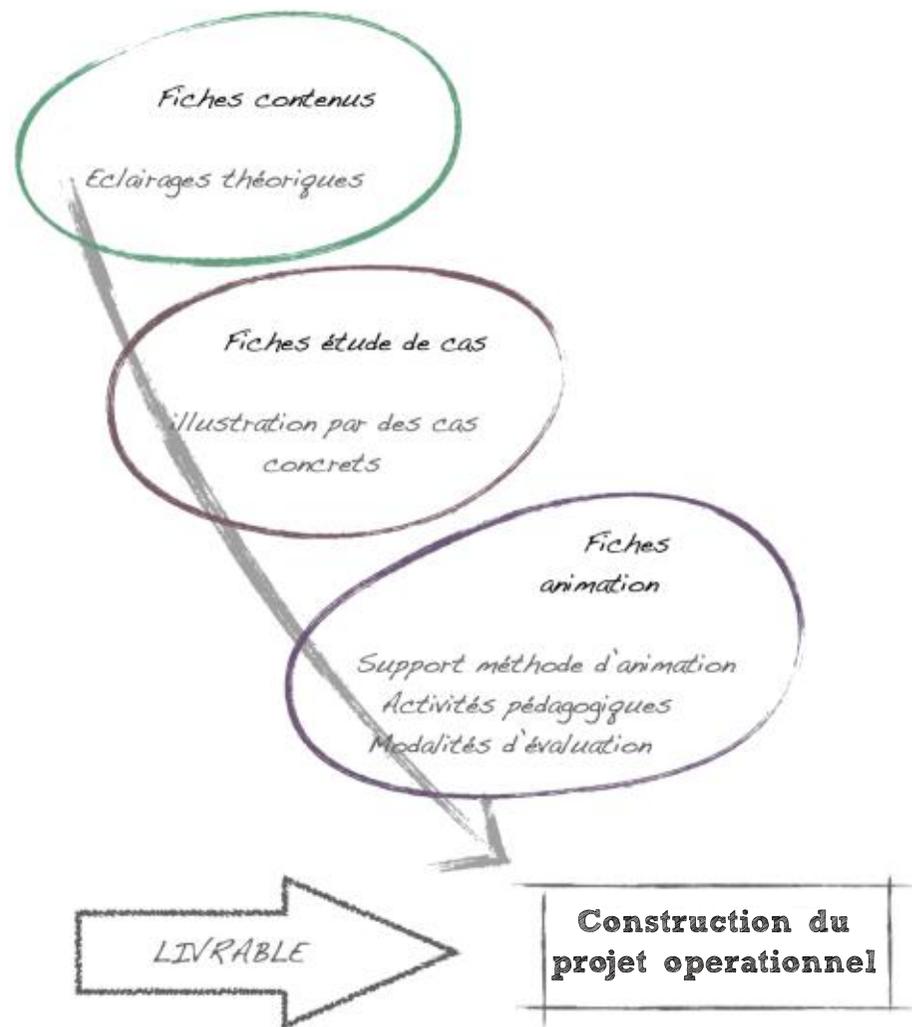
N'hésitez pas à relire régulièrement les conseils au formateur tout au long de la form'action ! Ils sont là pour vous aider à la piloter en gardant une posture adaptée aux objectifs recherchés.



Les fiches "Contenus" ne doivent pas être transmises directement aux participants, le contenu ne leur étant pas directement destiné. Elles ont pour optique de renforcer les compétences des formateurs qui seront ainsi mieux équipés pour accompagner les communes.



Les fiches "Etudes de cas" ne sont pas des situations idéales à reproduire. Elles doivent servir de support de discussion et de réflexion aux participants sur les thèmes abordés pendant la form'action, pour les aider à proposer leurs propres options de développement.



Listes des fiches "Contenus" disponibles

Fiches contenu (FC)	
Fiche C1	Comment réaliser un diagnostic de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ?
Fiche C2	Comment construire un projet de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ?
Fiche C3	Comment construire un projet opérationnel qui s'intègre dans le projet de territoire ?
Fiche C4	Comment la collectivité locale peut-elle s'organiser pour décider et agir ?
Fiche C5	Comment construire un partenariat multi-acteurs pour mettre en œuvre un projet opérationnel ?
Fiche C6	Comment sensibiliser et mobiliser sur la Gestion Durable des Terres ? Comment communiquer sur l'avancement du projet ?
Fiche C7	Comment mobiliser les ressources sur le projet de Gestion Durable des Terres ?
Fiche C8	Comment élaborer un budget pour un projet opérationnel ?
Fiche C9	Comment réaliser un document de projet ?

Listes des fiches "Etudes de cas" disponibles

Fiches Etude de cas (FEC)		
Fiche EC1	L'organisation collective autour de la gestion des ressources au Sénégal : L'Unité Pastorale (UP) de Tessékéré, Région du Ferlo	Papier / Vidéo
Fiche EC2	La sécurisation foncière dans les projets de Gestion Durable des Terres au Niger : Le projet de Régénération Naturelle Assistée (RNA) à Sakadamna, Région de Dosso	Papier / Vidéo
Fiche EC3	La gestion intercommunale pour faciliter la gestion des ressources au Mali : L'intercommunalité entre Youri et Gavinané, Région de Kayes	Papier / Vidéo
Fiche EC4	La valorisation des projets d'assainissement pour la Gestion Durable des Terres au Burkina Faso : Les latrines Ecosan et la coopération décentralisée à Koassanga, Région du Plateau Central	Papier / Vidéo
Fiche EC5	L'utilisation des radios communautaires pour la Gestion Durable des Terres au Tchad : La radio NDjimi à Mao, Région du Kanem	Papier / Vidéo
Fiche EC6	La coopération décentralisée, un outil d'appui à l'intercommunalité adapté à la Gestion Durable des Terres : l'APIMAK au Niger	Papier
Fiche EC7	Le jumelage pour gérer le pastoralisme transfrontalier : entre les communes de Tillia et Andéraboukane, au Niger et Mali	Papier
Fiche EC8	Garder un lien fort avec sa diaspora pour orienter les fonds des migrants vers des projets de Gestion Durable des Terres au Mali	Papier
Fiche EC9	Intégrer l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques aux plans de développement communaux au Mali	Papier
Fiche EC10	La collaboration avec les groupements de femmes dans la gestion des jardins polyvalents au Sénégal	Papier
Fiche EC11	Associer les citoyens à la budgétisation communale : les budgets participatifs dans 105 communes au Sénégal	Papier
Fiche EC12	Financer les actions de Gestion Durable des Terres : la création d'un fonds de développement local (FDL) dans la région des Hauts Bassins au Burkina Faso	Papier
Fiche EC13	Sensibiliser sur les pratiques de Gestion Durable des Terres à travers le théâtre-forum : le projet de promotion des semences améliorées dans 30 localités de la région Nord du Burkina Faso	Papier
Fiche EC14	Appuyer les filières locales afin de pérenniser des projets de Gestion Durable des Terres au Tchad	Papier

Listes des fiches "Animation" disponibles

Fiche Animation (FA)	
Fiche A1	Comment réaliser un diagnostic de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ?
Fiche A2	Faire travailler en sous-groupe
Fiche A3	Utiliser des outils pour dynamiser l'animation
Fiche A4	Animer un brainstorming par affichettes et photos
Fiche A5	Utiliser l'outil d'animation "Carrousel"
Fiche A6	Construire et animer un jeu de rôle



Les conseils à l'équipe de formation

Tous les adultes en formation ont déjà des connaissances à travers leurs expériences

Un formateur n'est pas omniscient : il est là pour révéler, mobiliser les connaissances des participants, leur permettre de les partager entre eux et de les expliciter. Dans ce cadre, il doit être un animateur d'échanges d'expériences et d'idées et un facilitateur.

Pensez donc à démarrer vos séquences en demandant aux participants leur définition des termes à aborder, leurs expériences antérieures, etc. De cette manière, ils deviennent acteurs et vous allez créer du lien dans le groupe de participants. Vous pourrez être surpris du niveau de connaissance que certains peuvent avoir, et de la complémentarité qui peut émerger dans le groupe.

C'est en faisant qu'on apprend

Pour faciliter l'apprentissage des connaissances théoriques qu'il apporte aux participants, ou des connaissances qu'il valorise au sein du groupe, le formateur doit être accompagnateur de l'application, passeur de la théorie à la pratique, en favorisant les travaux de groupe en salle et sur le terrain.

N'oubliez pas de poser un cadre clair lorsque vous demandez aux participants de produire, que ce soit en salle ou sur le terrain lors des visites et entretiens. Vous leur apporterez des consignes claires et précises, en prenant le temps de leur expliquer ce qu'il faut faire et pourquoi et en assurant un suivi. Ces phases sont essentielles à l'assimilation des méthodes de montage de projet, donc ne les négligez pas !

On est plus intelligent à plusieurs, en mutualisant nos connaissances et nos idées

Le formateur est un médiateur, il est là pour permettre la mise en commun des connaissances et des idées et pour faciliter la compréhension mutuelle. Les participants, élus et services techniques, n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble et encore moins de

co-construire des projets. Ce rôle de médiateur est donc essentiel pour que les échanges soient productifs.

Pour permettre la construction commune de connaissances, vous faciliterez l'expression de la diversité des points de vue sur les sujets abordés, en pensant les apports des participants comme des briques complémentaires. Votre rôle sera aussi de proposer, lorsque nécessaire, une vision synthétique des différents points abordés. Soyez vigilants à ce que ce ne soit pas toujours les mêmes qui prennent la parole et n'hésitez pas à aller chercher ceux qui ne l'osent pas trop. Ils finiront par se prendre au jeu !

Nous ne parlons pas tous des sujets de la même manière

Le langage est codé. On peut parler de la même chose avec des mots différents. On peut aussi utiliser les mêmes mots en ayant une définition différente de leur sens. Pour que tout le monde ait la même compréhension et la même vision, le formateur doit être un traducteur. Sans cela, les échanges pourraient se révéler infructueux.

En tant que formateur-accompagnateur, vous devez être pédagogue. Vous vous assurerez de la compréhension par tout le monde, de la bienveillance de chaque membre du groupe, en particulier lors de situations de quiproquos ou d'incompréhension, et proposerez des clés pour avancer si besoin (reformulation, simplification, schématisation). Vous n'hésitez pas non plus à prendre le temps nécessaire avec ceux qui ont moins d'expérience et pour qui l'exercice est plus difficile d'accès.

Les consignes à l'équipe de formation

Préparation de la commune

La form'action s'adresse à des acteurs des collectivités locales issues de la décentralisation, les élus et des représentants des services déconcentrés de l'Etat (services techniques). Le profil des participants est donc divers, mais il doit contenir, a minima, le maire et/ou son adjoint, le secrétaire général, des élus (membres du conseil municipal) et des représentants techniques (environnement, développement local, agriculture et foncier).

Bien évidemment, d'autres participants du territoire peuvent être invités à participer.

Il est important de garder en tête :

- qu'un maximum de quinze participants permet d'être plus efficace (les grands groupes sont plus difficiles à gérer et sont souvent moins productifs);
- qu'une même langue doit être parlée par l'ensemble des participants;
- que des femmes doivent être associées à la form'action, par la diversité d'approche et de point de vue qu'elles peuvent apporter, et en raison de leur rôle qui peut être central dans la Gestion Durable des Terres.

En amont de la form'action, vous devrez veiller à échanger avec la commune afin de :

- bien présenter la démarche de cette form'action et la durée (6 jours en deux sessions),
- les inviter à identifier en amont une idée de microprojet (attention à bien cadrer sur un format microprojet !) et à vous la communiquer avant le début de la form'action (cela vous aidera à mieux préparer votre session),
- obtenir le plan de développement communal (ou autre terme consacré) de la commune,
- prévenir de l'organisation nécessaire de visites de terrain et en prévoir la logistique,
- préciser les conditions logistiques de la tenue de cette formation (salle, restauration, etc.).

Préparation du déroulement de la form'action

Les supports pédagogiques créés pour appuyer la mise en œuvre de cette form'action (les deux documents) contiennent un condensé des connaissances et retours d'expériences de différents praticiens de la formation pour adultes et du montage de projets de Gestion Durable des Terres, ainsi qu'un condensé d'expériences portées par des collectivités locales dans la gestion de leurs territoires. A ce titre, ces documents méritent pleinement votre attention !

Construire son planning, jour par jour

Le formateur est un architecte : Il doit penser à ses objectifs et aux résultats de sa formation. Il va devoir élaborer un cheminement pédagogique pour amener les participants là où il le souhaite, et va donc réfléchir à la structure de sa formation, à l'enchaînement des étapes, des séquences etc. Il devra aussi réfléchir à son rôle et à celui des participants.

Dans le cadre de cette form'action, vous devez aussi adopter une posture de formateur-accompagnateur qui n'est pas classique et pour laquelle vous devez donc vous préparer. A première vue, cela peut vous paraître évident, mais à l'usage, vous vous apercevrez que l'équilibre entre le rôle de formateur et celui d'accompagnateur est délicat à trouver et à maintenir sur toute la durée de la form'action.

Remarque

Vous devez absolument construire votre propre programme pédagogique sur la base des outils proposés, afin qu'il soit adapté au public, au nombre de participants, au temps de formation et aux moyens dont vous disposerez sur place.

Attention !

Sans ces différents éléments, vous ne pouvez pas réaliser cette form'action !



Le module de form'action aborde de nombreuses notions complexes et difficiles à appréhender pour des novices. C'est tout l'enjeu de ce module : permettre aux participants d'acquérir des connaissances complexes de manière simple. Dans ce travail, le rôle du formateur est central. Et pour y arriver, une part importante du travail se fera en préparation de cette form'action.



La lecture du document "Principes et démarche" vous sera très utile. Il vous permettra de clarifier votre rôle, vos objectifs, de prévoir les différentes étapes de la form'action ainsi que les séquences, d'identifier les outils d'animation pertinents à utiliser selon les objectifs des séquences, etc. Il vous permettra aussi de bien clarifier votre posture et vous permettra d'être plus efficace vis-à-vis des participants à la form'action. Ne négligez pas l'importance d'avoir une structure de la form'action solide (mais flexible bien évidemment), et inspirez vous des propositions faites dans cet ouvrage. Elles sont là pour vous guider !

Un outil est à votre disposition pour vous aider dans cette préparation : le Guide du formateur (fichier Excel téléchargeable à l'adresse suivante: www.resad-sahel.org/Nos-actions/Accompagner-les-initiatives-locales). Il vous permettra :

- d'organiser les étapes et les séquences dans le temps de la form'action;
- de préciser les objectifs de chaque séquence et les outils d'animation;
- d'anticiper la liste des consignes à donner aux participants pour les exercices et les visites.

Lire et s'appropriier les thèmes de formation

Le formateur n'est pas omniscient : souvent il découvre, il ajuste, il enrichit ses connaissances et ses méthodes, et réalise un réel travail préparatoire pour adapter la formation à son public cible. Chaque nouvelle formation peut d'ailleurs être l'occasion pour lui de se former en partie et d'apprendre.

Dans le cadre de cette form'action, vous devrez faire un focus sur la thématique particulière du montage de projet de Gestion Durable des Terre pour les collectivités locales. **Préparez vous pour cela, même si vous pensez maîtriser le sujet !**

Remarque

La lecture des "Fiches supports" vous permettra d'enrichir vos connaissances en la matière, de préparer vos propres notes spécifiques, et d'avoir une base solide sur les différents thèmes qui seront traités durant la form'action en ayant des références théoriques et des illustrations. Prenez le temps de les lire en amont, et conservez-les en livre de chevet pendant la form'action: chaque journée apportera son lot de questionnements et ces fiches seront un allié puissant pour assurer vos arrières !

Des vidéos de 5 études de cas sont disponibles pour vous aider à illustrer certains messages. Elles peuvent aussi être des moyens de détendre et d'alléger l'atmosphère après des séances difficiles. Pensez à les télécharger en amont sur www.resad-sahel.org/Nos-actions/Accompagner-les-initiatives-locales et à prévoir le matériel de projection (sonorisation, vidéoprojecteur et ordinateur).

L'équipe de form'action

Mener une form'action auprès d'une collectivité locale lorsqu'il y a deux types d'objectifs à atteindre (pédagogique et opérationnel), nécessite d'être au minimum deux formateurs-accompagnateurs. Dans l'équipe, il est préférable de vous répartir les tâches :

- un responsable de l'atteinte des objectifs pédagogiques : formateur de formation, il devra avoir l'habitude des formations pour adulte, et si possible avoir une bonne connaissance des modes de fonctionnement des collectivités suite à la décentralisation et des questions de Gestion Durable des Terres;
- un responsable de l'atteinte des objectifs opérationnels : formateur ou accompagnateur de formation, il devra avoir déjà travaillé avec des collectivités locales et devra prendre en note au fur et à mesure les éléments du projet que la commune va construire. Ces notes seront données à la commune en fin de form'action. L'idéal est que cet accompagnateur soit localisé dans la zone de la commune, et puisse poursuivre l'accompagnement suite à la form'action.

Au-delà de ces deux formateurs-accompagnateurs, il est utile de prévoir une aide logistique pendant la durée de la form'action. Vous serez absorbés par le travail avec la commune et vous apprécierez qu'une tierce personne s'assure de tous les points matériels, gère les imprévus techniques, vous aide à préparer les salles et à assurer les horaires de repas etc.

Préparation logistique de la form'action

Réaliser une formation en milieu rural nécessite une grande capacité d'adaptation aux conditions locales et une réelle capacité d'imagination voire d'innovation !

Emporter ses outils

Le formateur est un bricoleur : il doit avoir sous la main sa caisse à outils, ceux dont il va se servir, et aussi ceux qui peuvent lui être utiles en cas de besoin. Cela implique de s'assurer de la disponibilité de petits matériels

(grandes feuilles blanches, papier kraft, feutres, post-it, scotch, etc.) mais aussi de matériel informatique (vidéo-projecteur pour les films, ordinateurs portables, multiprises et rallonges, imprimante, etc.)

Prévoir ses animations pédagogiques

Le module propose des outils pédagogiques à travers les études de cas et des méthodes actives d'animation (brainstorming, carrousel, etc.). Vous devez choisir ce que vous allez utiliser pour traiter des thèmes de form'action et construire le déroulement de leur utilisation pratique, choisir des méthodes adaptées à votre public et au temps disponible, préparer vos propres fiches pédagogiques. N'oubliez pas que les apports théoriques sont également des outils de formation à mettre en forme, pour savoir quoi dire et comment le dire.

Ce qui est fait
n'est plus à faire !

Dans cette form'action, vous pourrez être amenés à réaliser des schémas explicatifs (cadre logique, budget) sur des grandes feuilles. N'hésitez pas à préparer ces supports de présentation en amont pour soulager vos soirées qui seront déjà suffisamment occupées d'un jour sur l'autre.

Remarque

Le guide du formateur est un tableau (fichier Excel) à votre disposition, vous permettant de préparer au mieux vos étapes et vos séquences de form'action avant d'aller sur le terrain. Vous plonger dedans vous permettra d'identifier l'objectif de chaque séquence, les résultats attendus, de prévoir les outils d'animation et les exercices à faire, de préparer les consignes à donner etc. Fastidieux à remplir au moment de la préparation, il vous sera d'une réelle utilité lorsque la form'action aura commencé et vous permettra d'être plus flexible lorsque l'enchaînement des séquences devra être modifié !

Éléments à ne pas oublier!

- prévoir les feuilles d'émargement journalières
- afficher chaque matin le programme de la journée sur une grande feuille
- prévoir un petit budget logistique pour les visites terrain
- anticiper la tenue d'une soirée festive sur la fin de la form'action
- penser au temps nécessaire pour les discours officiels en début de session

Les 5 étapes clés

ETAPE 1 : ANALYSER SON TERRITOIRE ET PARTAGER L'IDEE DE PROJET

L'animation de cette étape inaugure le travail avec les participants de la form'action sur la construction d'un projet opérationnel adapté au territoire et porté par ses acteurs publics.

Deux objectifs sont attendus :

- Objectif pédagogique : savoir appréhender son territoire, l'analyser et en identifier les enjeux et problématiques à traiter
- Objectif opérationnel : analyser le territoire, faire émerger l'idée de projet et vérifier sa pertinence

Les séquences de cette étape sont les suivantes :

- Séquence 1 : Mieux se connaître
- Séquence 2 : Présenter le module de form'action
- Séquence 3 : Faire un diagnostic partagé du territoire
- Séquence 4 : Connaître et analyser l'idée de projet
- Séquence 5 : Visiter le territoire concerné par le projet

Détail des séquences

Séquences 1 et 2

Les deux premières séquences sont introductives et permettent de créer une dynamique de groupe :

- en favorisant une bonne connaissance des participants et de leur rôle (même s'ils se connaissent pour la plupart) et en amenant chacun à prendre la parole devant le groupe pour se présenter ou présenter son voisin (selon l'exercice choisi)
- en donnant une connaissance plus précise du déroulement de ce module de form'action aux participants et en leur permettant d'avoir une vision d'ensemble et une bonne compréhension des choix fait par le(s) formateur(s) tout au long de la form'action

En tant que formateur, vous emploierez des exercices brise-glace et veillerez à ce que chacun puisse prendre la parole, même pour un temps court. Vous veillerez aussi à expliciter les 5 étapes du module et à préciser la structure de cette form'action (3 jours de travail la



première semaine, 3 jours la deuxième semaine). Profitez-en pour être innovant et pour créer du lien avec les participants que vous allez accompagner pendant plusieurs jours.

Séquence 3 : Faire un diagnostic partagé du territoire

Pour vérifier la cohérence et la pertinence du projet envisagé, il est nécessaire de connaître le territoire dans lequel le projet va s'ancre, se « territorialiser », ainsi que la stratégie de développement déjà envisagée par la collectivité locale et mise en forme dans le cadre de sa planification territoriale. Pour ce faire, une présentation du territoire, de la situation de ses ressources naturelles, de ses enjeux de lutte contre la désertification et des orientations de développement envisagées, est indispensable. Elle permettra aux acteurs de la commune (élus et techniciens) de :

- partager la connaissance de la situation issue du diagnostic du territoire;
- s'appropriier le contenu du Plan de Développement Communal (s'il y en a un), qui est un document de travail essentiel pour une collectivité locale, en tant qu'outil de pilotage du développement du territoire;
- compléter éventuellement les informations disponibles dans le document stratégique par un partage de leurs connaissances respectives et par un travail de confrontation au terrain.

Il est donc souhaitable que vous effectuiez un diagnostic participatif du territoire concerné. L'objectif de ce diagnostic est de prendre connaissance des caractéristiques du territoire avec ses risques et ses défis. Mais pour effectuer un diagnostic il faut aussi avoir un angle de vue principal. Dans notre cas, cet angle de vue est la Gestion Durable des Terres.

Il est donc nécessaire de renseigner les caractéristiques du territoire choisi et de repérer dans le territoire les changements spatiaux et temporels (évolutions de la situation) concernant :

- Ses éléments naturels et son occupation humaine : la situation géographique et les territoires voisins, la superficie et l'occupation du sol, la démographie, le nombre de villages, leur taille, etc.
- Le profil social et culturel de ses habitants et usagers : le genre et la pyramide des âges, le logement, l'éducation, la santé, la mobilité, la cohésion sociale et les inégalités, les ressources sociales et culturelles valorisées comme les savoir-faire, les pratiques culturelles, les événements, les ressources sociales et culturelles non valorisées et celles menacées;

- Le profil économique : la production de biens et de services, le niveau technologique et d'équipement, la répartition de la richesse, les ressources identifiées au niveau économique (produits agricoles, forestiers, artisanaux, industriels, etc.), les ressources non valorisées et celles menacées;
- Le profil environnemental : les ressources naturelles et leur qualité, le patrimoine naturel, la maîtrise du foncier, sa gestion collective et ses évolutions, les énergies, leur consommation et usages, les impacts et risques, des éléments sur leur valorisation, protection, préservation et renouvellement, des ressources non valorisées et celles menacées ainsi que les autres projets ayant trait à la GDT;
- Son document de planification stratégique : le plan de développement communal est généralement l'outil de planification territoriale de la collectivité. Il est donc indispensable de faire le point sur les axes stratégiques qui y sont mis en avant.

Remarque

Si d'autres projets de GDT ont été mis en œuvre ou ont toujours cours sur le territoire, vous ne devez pas hésiter à vous en inspirer et y identifier les défis à relever ainsi que les problèmes rencontrés.

Les éléments retenus suite au travail de diagnostic sont aussi des recommandations qu'il faudra intégrer à l'élaboration du prochain document de planification stratégique de la collectivité. En conséquence, profitez de cette séquence pour rappeler l'importance de cet outil de planification dans le pilotage du territoire, en particulier pour la GDT.

Important!

Utilisez des supports sur lesquels inscrire ce travail de diagnostic et construire un accord (diagnostic partagé et validé collectivement) : des cartes, des schémas, des frises chronologiques !

Séquence 4 : Connaître et analyser l'idée de projet

Cette séquence doit permettre dans un premier temps de donner la parole au représentant de la collectivité en charge de présenter l'idée de projet opérationnel préparée et décidée en amont. Que ce soit le secrétaire général ou un membre du conseil municipal, l'important est que ce soit bien l'idée de projet initialement choisie par la mairie qui soit présentée. N'hésitez pas à demander au présentateur de donner l'idée de projet opérationnel et de préciser les problèmes auxquels elle doit répondre. En effet, le projet opérationnel a vocation à être un levier d'amélioration de la situation du territoire en matière de GDT. Pour que cette ambition soit atteinte, il faut être capable de faire le lien entre les problèmes identifiés et le projet à mettre en œuvre. Le premier niveau de présentation doit donc permettre de comprendre où la commune souhaite aller face aux difficultés rencontrées dans son territoire. Durant la suite des travaux et en particulier lors de l'étape 2, ces éléments seront approfondis sur la base des résultats du diagnostic et de l'arbre à problème.

Pour mieux analyser l'ancrage du projet opérationnel dans le projet de territoire, la présentation de l'idée de projet opérationnel doit se concentrer sur:

- Les éléments de contexte d'une part :
 - Le problème spécifique que le projet souhaite contribuer à résorber;
 - Les causes du problème vues par les porteurs du projet, et les conséquences actuelles du problème;
 - Les perspectives d'évolution de la situation à court et moyen terme.
- Les liens du projet avec la stratégie de développement du territoire telle qu'évoquée dans le PDC ou dans un autre document stratégique, d'autre part :
 - Le(s) lien(s) aux enjeux du territoire en matière de lutte contre la désertification et de GDT,
 - Le(s) lien(s) aux orientations stratégiques du projet de territoire;
- Les changements espérés via la réalisation de ce projet.

L'analyse de la pertinence du projet s'attachera à étudier l'adéquation de la réponse envisagée à travers le projet, avec les éléments sur lesquels elle cherche à peser (le problème central et ses causes principales). De ce fait,

l'analyse de la cohérence du projet se concentrera sur sa cohérence externe, c'est-à-dire son articulation avec le territoire, pour apprécier la manière dont l'idée de projet prend en compte les réalités du territoire et dont il cherche à influencer sur l'amélioration de la situation-problème visée.

Séquence 5 : Visiter le territoire concerné par le projet

Cette première visite sur le terrain a pour objectif principal de partager simplement l'idée initiale du projet en allant sur le territoire concerné. Elle doit permettre de visualiser les éléments du diagnostic initial avec l'ensemble du groupe pour vérifier sa pertinence. Elle permettra enfin de voir le ou les lieux concernés par l'idée de projet (proximité des zones à aménager, ouvrage à réhabiliter etc.).

La visite terrain doit permettre de repérer :

- Si l'idée de projet correspond à des problèmes prioritaires en matière de GDT, et à des besoins du territoire en matière de GDT;
- Des contre-propositions;
- Des améliorations à apporter à cette idée.

Pour la réaliser, vous veillerez à travailler avec les participants autour :

- De l'organisation :
 - Quel lieu est-il pertinent de visiter pour expliquer au mieux l'idée de projet ?
 - Combien de temps va durer la rencontre ?
 - Quelle logistique à prévoir pour se déplacer sur site ?
 - Qui va prendre des notes ?
- Du déroulement :
 - Qu'allez-vous regarder, discuter pendant cette visite?
 - Qu'allez-vous dire aux personnes que nous allons rencontrer? Comment les amener à enrichir votre diagnostic et à mieux comprendre ?
 - Qu'est-ce qu'il est important de leur dire pour qu'ils comprennent ce que vous voulez faire ?
 - Qui va prendre la parole si besoin ? Sur quoi ?
 - Qu'est-ce que nous devons avoir comme informations à la fin de cette visite ?

Pour la bonne préparation de cette étape 1, vous devez vous appuyer sur les fiches suivantes :

Se référer aux fiches "Contenus":

- Fiche C1 - Comment réaliser un diagnostic de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ?
- Fiche C2 - Comment construire un projet de territoire qui intègre la Gestion Durable des Terres ?
- Fiche C4 - Comment la collectivité locale peut-elle s'organiser pour décider et agir

Se référer aux fiches "Etude de cas" :

- Fiche EC1 - L'organisation collective autour de la gestion des ressources au Sénégal
- Fiche EC2 - La sécurisation foncière dans les projets de Gestion Durable des Terres au Niger
- Fiche EC3 - La gestion intercommunale pour faciliter la gestion des ressources au Mali
- Fiche EC6 - La coopération décentralisée, un outil d'appui à l'intercommunalité adapté à la GDT : l'APIMAK au Niger
- Fiche EC7 - Le jumelage pour gérer le pastoralisme transfrontalier entre les communes de Tillia et Andéraboukane, au Niger et au Mali
- Fiche EC9 - Intégrer l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques aux plans de développement communaux au Mali
- Fiche EC11 - Associer les citoyens à la budgétisation communale: les budgets participatifs dans 105 communes du Sénégal
- Fiche EC12 - Financer les actions de GDT: la création d'un fonds de développement local dans la région des Hauts Bassins au Burkina Faso

ETAPE 2 : ELABORER SA STRATEGIE D'INTERVENTION ET STRUCTURER SON PROJET

L'animation de cette étape fait suite à l'étape intitulée « Analyser son territoire et partager l'idée de projet ». Cette deuxième étape est centrale dans le module et constitue le cœur du renforcement de capacité de la collectivité sur le montage de projets de Gestion Durable des Terres. Une attention accrue doit y être apportée afin de ne pas négliger un des aspects soulignés.

Deux objectifs sont attendus :

- Objectif pédagogique : savoir co-construire un projet avec les parties prenantes et prioriser les axes d'intervention
- Objectif opérationnel : élaborer la stratégie d'intervention en associant les parties prenantes et analyser la faisabilité opérationnelle de ce projet

Les séquences de cette étape sont les suivantes :

- Séquence 1 : Elaborer l'arbre à problèmes
- Séquence 2 : Elaborer l'arbre à objectifs
- Séquence 3 : Commencer à construire le cadre logique
- Séquence 4 : Identifier les parties prenantes
- Séquence 5 : Rencontrer et discuter avec les parties prenantes
- Séquence 6 : Analyser les rôles potentiels des parties prenantes
- Séquence 7 : Finaliser le cadre logique

Détails des séquences

Séquence 1 et 2

Ces deux séquences permettent de faire le lien avec la fin de l'étape précédente. Il s'agit donc, sur la base du diagnostic réalisé et de la visite de terrain, de produire un arbre à problèmes puis un arbre à objectifs.

Construire l'arbre à problèmes du projet

L'arbre à problèmes permet de schématiser et de réfléchir aux relations de causes à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes observés. Cet exercice oblige à se poser les bonnes questions, à hiérarchiser les besoins pour formuler dans un deuxième temps des actions concrètes considérées comme prioritaires.

Elaborer l'arbre à objectifs du projet

La construction de l'arbre à objectifs, ou arbre à solutions, consiste à transformer l'arbre à problèmes en reformulant les problèmes en objectifs à atteindre. L'arbre à objectifs sera le symétrique de l'arbre à problèmes. Il traduira la situation future recherchée, autour de 3 niveaux :



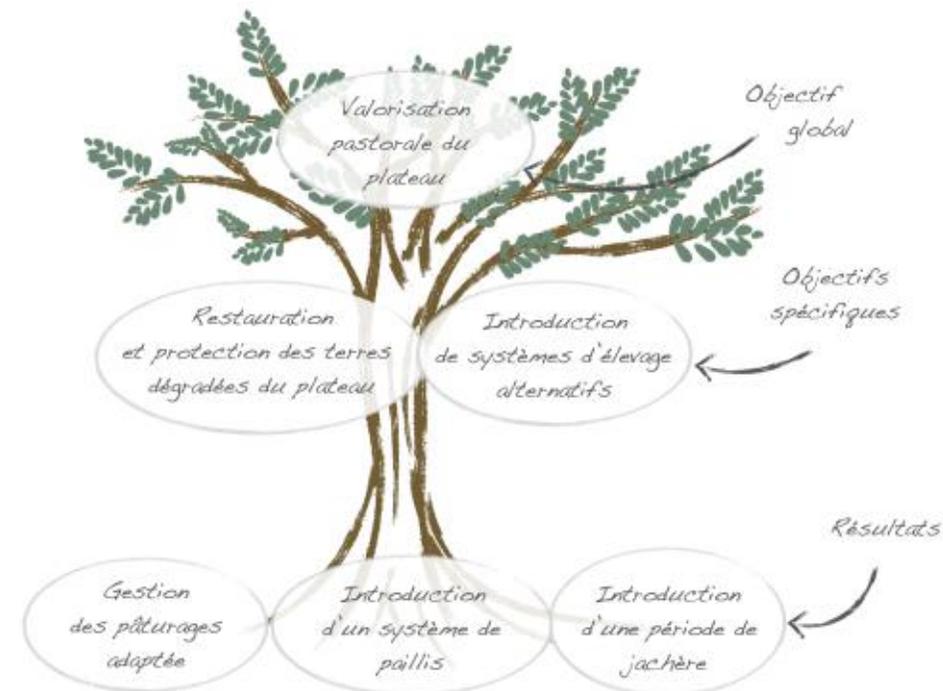
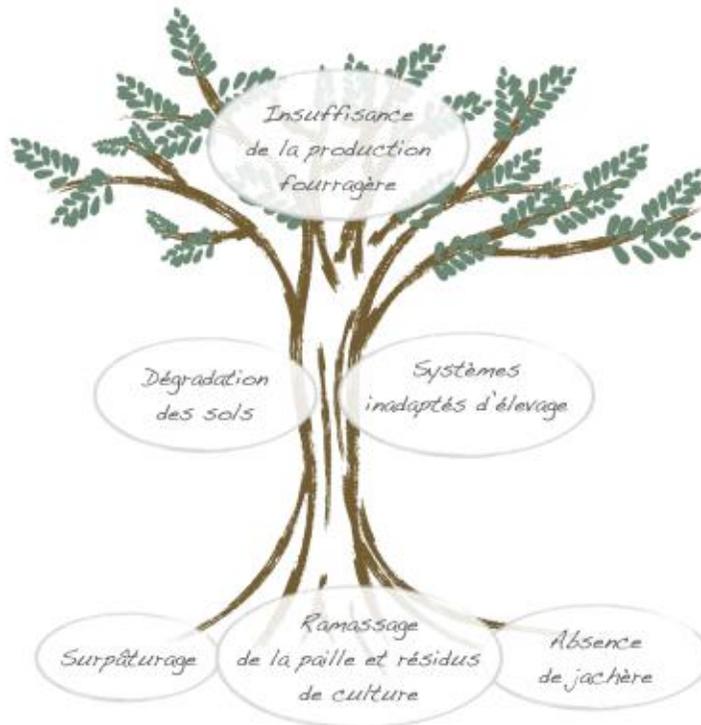
- l'objectif global auquel le projet contribue
- les effets durables et mesurables (objectifs spécifiques) que le projet s'engage à avoir à travers sa mise en œuvre les résultats espérés (résultats attendus) de l'action

Séquence 3 : Commencer à construire le cadre logique

L'arbre à objectifs a permis d'identifier le niveau sur lequel on souhaite intervenir : il correspond au niveau dont on pense maîtriser toutes les causes. Les éléments de l'arbre à objectifs servent donc de bases à la construction d'un cadre logique simplifié (allant jusqu'aux résultats). Le schéma ci-dessous en est un exemple. Dans ce schéma, plus on progresse de gauche à droite, plus les objectifs se spécifient et les résultats apparaissent. Il permet d'identifier les résultats à réaliser en suivant la décomposition des objectifs.

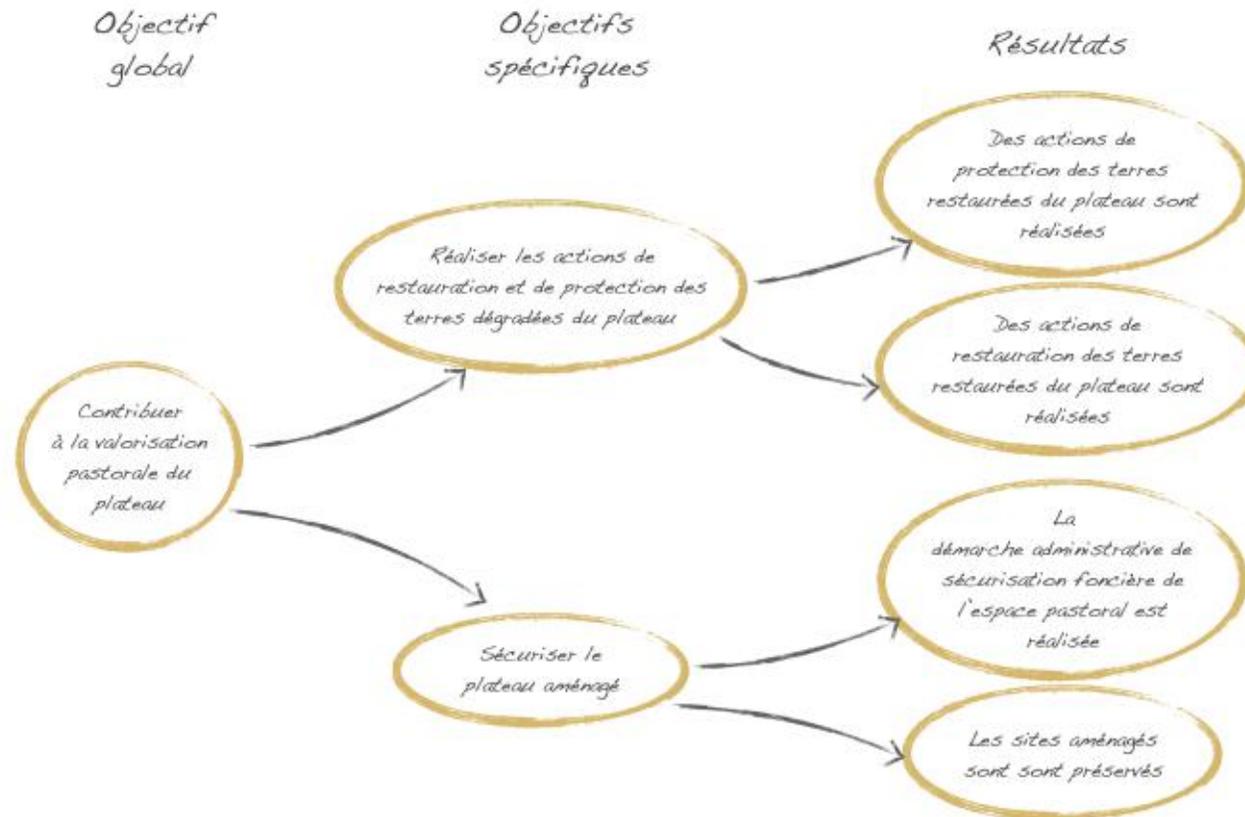
Arbre à problèmes (à gauche)

Arbre à solutions (à droite)



Important!

Le cadre logique a deux fonctions majeures que les participants doivent bien intégrer. Il est tout d'abord destiné à les aider à organiser leur façon de penser le projet, en mettant en avant les liens entre le ou les objectifs à atteindre, et les moyens qu'ils vont se donner pour cela. Il est ensuite un outil qui permet de visualiser l'articulation du projet, de le suivre et de communiquer avec les bailleurs potentiels.



- L'objectif global : que veut-on changer globalement ?
- L'objectif spécifique : on pense que cela va servir à quoi ?
- Les résultats : que veut-on faire concrètement ?

A ce stade, le cadre logique n'est pas terminé. Il est nécessaire de considérer la participation d'autres parties prenantes avant de finaliser le cadre logique, d'où le passage par la séquence 4 d'identification des parties prenantes.

Séquence 4 : Identifier les parties prenantes

Une fois les objectifs et résultats à atteindre formulés, vous veillerez à accompagner les participants dans l'identification de toutes les personnes, groupes et institutions qui seront touchés par le projet

(habitants, agriculteurs, éleveurs, acteurs de la filière, individus et groupes, techniciens, élus, personnes issues du secteur économique, du secteur associatif).

Ce travail doit permettre d'identifier et de caractériser les acteurs qui pourront soit être impactés par le projet, soit être impliqués directement dans sa mise en œuvre. Il s'agit de ne pas laisser de côté un acteur majeur ! Il est donc nécessaire d'être exhaustif.

L'identification des acteurs va permettre dans la séquence suivante, d'aller rencontrer des représentants des différentes catégories identifiées afin de faire le point avec eux sur l'ébauche de projet, sur les objectifs et les résultats attendus. Ils pourront ainsi aider le groupe à préciser ses idées, et à imaginer de manière plus concrète les activités à mener.

Séquence 5 : Rencontrer et discuter avec les parties prenantes

Cette rencontre a pour objectif de finaliser l'idée de projet et de commencer à mobiliser les parties prenantes potentiellement concernées par le projet. Il s'agit donc de réunir les acteurs pour aller plus loin dans le cadre logique simplifié en discutant les objectifs et les résultats attendus et en mettant en discussion des activités possibles. Cette rencontre est aussi l'opportunité pour les participants de collecter les données pour analyser les attentes des parties prenantes vis-à-vis du projet. Vous pouvez inviter les parties prenantes lors d'une réunion à la mairie ou organiser les participants en petits groupes avec chacun une mission. Dans les deux cas, il est nécessaire de bien préparer cette visite de terrain avec les participants.

Pour cette réunion, vous travaillerez avec les participants autour :

- De l'organisation
 - Quels acteurs concernés par le projet serait-il intéressant de rencontrer en tant que parties prenantes ? Avec lesquels faut-il discuter du projet de manière très concrète ? Qui est-il possible de rencontrer ? Où et quand ?
 - Qui va les informer ? Qu'est-ce qu'il faut leur dire sur cette rencontre ?
 - Combien de temps faut-il prévoir pour la/les rencontres ?

- Du déroulement
 - Comment allez-vous présenter les différents aspects de votre projet ? Quelles informations-clés allez-vous donner pour qu'ils comprennent le projet ?
 - Comment allez-vous leur expliquer qu'ils sont concernés ?
 - Qu'est-ce que vous attendez d'eux ? Qu'est-ce qui est important de vérifier avec eux ?
 - Qu'est-ce que vous allez leur dire de vos attentes vis-à-vis d'eux pour la réalisation de ce projet ?
 - Qui va prendre la parole ? Sur quoi ? Sur combien de temps ? Qui va prendre des notes ?
 - Qu'est-ce que nous devons avoir comme informations à la fin de cette rencontre ?

Les échanges doivent permettre de reformuler/affiner l'objectif global, les objectifs spécifiques et les résultats. Ils doivent aussi permettre de commencer la liste des activités plus précises liées à chaque résultat et les moyens alloués (ressources humaines, technique etc.).

Séquence 6 : Analyser les rôles potentiels des parties prenantes

Il est important d'effectuer une analyse des parties prenantes afin de prendre en compte leurs intérêts et leurs attentes pour un fonctionnement optimal du projet. En effet, ces parties prenantes peuvent représenter des atouts pour le projet, ou au contraire, être source de blocage en ne permettant pas le déroulement optimum des actions prévues. Une analyse en amont permettant d'anticiper au mieux et de se préparer est donc essentielle.

Cette analyse se déroule en quatre étapes :

- Identifier les parties prenantes et leurs caractéristiques principales (réalisé à la séquence précédente)
- Identifier ce qu'elles peuvent apporter au projet
- Identifier ce que le projet peut leur apporter
- Identifier leur motivation, leur capacité d'action et éventuellement les risques qui peuvent affecter la conception des activités et examiner comment y faire face.

Le tableau suivant peut être utilisé en trame de l'analyse des acteurs parties prenantes. Il vous est présenté avec des éléments illustratifs en matière de contenu.

Le tableau suivant peut être utilisé en trame de l'analyse des acteurs parties prenantes. Il vous est présenté avec des éléments illustratifs en matière de contenu.

Sur la base de cette analyse, vous veillerez à ce que les participants identifient les parties prenantes qui seront finalement associées directement au projet en tant que partenaires. Les modalités de construction du partenariat pourront ensuite être définies.

Parties prenantes	Ce qu'elles peuvent apporter au projet ?	Ce que le projet peut leur apporter ?	Motivation, capacité d'action et risques
Habitants	Activités bénévoles ou activités rémunérées	Connaissances sur la GDT Meilleure gestion des terres	Capacité moyenne - Motivation forte
Services techniques agricoles	Expertise technique dans leur domaine	Connaissances et compétences sur la GDT et le plan de développement	Capacité forte - Motivation moyenne
Groupement d'éleveurs	Connaissances et compétences sur le territoire et leur activité Mise en œuvre de certaines activités du projet	Formations sur la GDT et la préservation et protection des terres	Capacité moyenne - Motivation forte Risques de conflits avec les agriculteurs

Séquence 7 : Finaliser le cadre logique

Cette dernière séquence de l'étape 2 a pour objectif, en s'appuyant sur les travaux réalisés précédemment, de finaliser le cadre logique du projet. Sur la base de la chaîne de résultat produite en séquence 3, et des discussions avec les parties prenantes, les participants peuvent maintenant définir la liste des activités à inclure au projet. Ces activités sont ce que la collectivité envisage de mettre en œuvre pour concrétiser son projet.

Important!

Il est nécessaire de profiter de cette séquence pour positionner les parties prenantes partenaires potentiels du projet. En clair, qui va réaliser très concrètement telle et telle activité ? Ces éléments sont à noter en dehors du cadre logique, et permettront in fine de bien préparer les prochaines étapes du travail.

Se référer aux fiches "Contenus":

- Fiche C₃ - Comment construire un projet opérationnel qui s'intègre dans le projet de territoire ?
- Fiche C₄ - Comment la collectivité locale peut-elle s'organiser pour décider et agir ?
- Fiche C₅ - Comment construire un partenariat multi-acteurs dans le cadre du projet opérationnel ?

Se référer aux fiches "Etude de cas" :

- Fiche EC₁ - L'organisation collective autour de la gestion des ressources au Sénégal :
- Fiche EC₂ - La sécurisation foncière dans les projets de Gestion Durable des Terres au Niger
- Fiche EC₃ - La gestion intercommunale pour faciliter la gestion des ressources au Mali
- Fiche EC₆ - La coopération décentralisée, un outil d'appui à l'intercommunalité adaptée à la GDT : l'APIMAK au Niger
- Fiche EC₇ - Le jumelage pour gérer le pastoralisme transfrontalier : entre les communes de Tillia et Andéraboukane, au Niger et au Mali
- Fiche EC₁₀ - La collaboration avec les groupements de femmes dans la gestion des jardins polyvalents au Sénégal

ETAPE 3 : INTEGRER LA COMMUNICATION DANS SON PROJET OPERATIONNEL

L'animation de cette étape fait suite à l'étape « Elaborer sa stratégie d'intervention et structurer son projet ». Cette troisième étape est brève mais doit permettre aux participants de bien distinguer les 2 types de communications nécessaires dans un projet de GDT, afin qu'ils identifient des activités, et les intègrent à leur cadre logique.

Deux objectifs sont attendus :

- Objectif pédagogique : savoir identifier et différencier les activités de sensibilisation et de communication sur la GDT au sein du projet et les activités de communication externe sur le projet
- Objectif opérationnel : proposer une diversité d'activités de sensibilisation et de communication interne et externe au projet en s'appuyant sur les compétences du territoire et vérifier la capacité de mobilisation du projet

Les séquences de cette étape sont les suivantes :

- Séquence 1 : Connaître et analyser l'expérience des participants
- Séquence 2 : Clarifier les deux types de communication existante
- Séquence 3 : Identifier les actions de sensibilisation à la GDT
- Séquence 4 : Identifier les actions de communication sur le projet

Détail des séquences

Séquence 1 : Connaître et analyser l'expérience des participants

Dans le cadre de la vie quotidienne de la collectivité, différentes activités de communication ont pu être menées : en lien avec des informations réglementaires, avec le marché, avec les projets menés dans la zone etc. Si la collectivité a été impliquée dans des projets portés par d'autres partenaires tels que les ONG, elle aura aussi mené des activités de communication sous forme de sensibilisation de ses administrés. Cette séquence vise donc à faire émerger ces expériences antérieures pour ensuite les analyser.

Pour les activités remontées de l'expérience des participants, ces derniers identifieront les cibles, objectifs et résultats obtenus, ainsi que les outils utilisés. C'est sur la base de cette analyse qu'ils pourront dans un deuxième temps préparer les activités de sensibilisation et de communication de leur nouveau projet. En anticipation de la séquence suivante, vous vous assurerez que les participants identifient une diversité d'activités, aussi bien de sensibilisation générale que de communication projet.



Séquence 2 : Clarifier les deux types de communication existants

Dans la continuité du travail d'analyse des expériences des participants, vous clarifiez avec eux leur bonne compréhension des deux types de communication existants à savoir :

- sensibiliser sur un thème, une cause et provoquer un changement de façon de penser et de comportement concernant ces thématiques. Il peut s'agir d'une sensibilisation générale (sur la coupe abusive du bois par exemple) ou spécifique (sur la coupe abusive dans la zone reboisée par le projet);
- communiquer sur le projet porté par la collectivité, aussi bien en amont lors de sa conception qu'en aval lors de sa mise en œuvre et de l'apparition des premiers résultats. Il s'agit dans ce cas de faire la promotion de la collectivité, de ses choix d'action sur le terrain et de son efficacité au vue des résultats obtenus sur le terrain.



Remarque

Afin de rendre plus concrète cette distinction (et à titre d'illustration), vous pouvez les accompagner à identifier, dans les activités qu'ils ont recensées précédemment, celles relevant de la sensibilisation et celles relevant de la communication projet.

D'un point de vue plus général, et pour les deux types de communication, il est souhaitable que vous souligniez l'importance de bien identifier :

- Les acteurs cibles de la communication
 - La population concernée par le projet (bénéficiaires directs). Il est important de bien distinguer les différents groupes : les femmes, les agriculteurs, les jeunes, etc.
 - Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Ils peuvent être un soutien, que ce soit dans l'accompagnement technique des différents projets et programmes ou dans l'appui financier;
 - Les ONG /Associations qui interviennent sur le territoire. Elles peuvent à la fois devenir des partenaires opérationnels de la collectivité mais également contribuer à promouvoir le projet et l'action de la CL;
 - Les entreprises (secteur privé);
 - Le grand public, bénéficiaire indirect du projet;
 - Les médias locaux. Ils peuvent servir de relais dans la diffusion de messages clés.
- Les messages formulés en fonction de chaque public.
 - On peut produire plusieurs versions du message pour différents publics;

Remarque

Le choix des outils à utiliser se fait principalement sur le type de public et le contenu des messages à faire passer. De plus, la diversité des outils existant pour la communication est utilisable aussi bien pour de la sensibilisation à la GDT que pour de la communication sur le projet.



Vous veillerez à ce que les activités proposées soient en cohérence avec le public cible et l'objectif recherché. Vous les aiderez aussi à s'inspirer de l'analyse de leurs expériences précédentes afin d'en tirer des enseignements utiles à ce chantier.

Attention à l'excès de zèle en matière d'originalité. La collectivité doit être en capacité de conduire cette activité ou de la déléguer à un partenaire. Son coût est aussi un critère important pour que la mise en œuvre de cette activité soit réaliste.

- Pour qu'ils trouvent écho auprès des différentes catégories d'acteurs les messages doivent être :
 - o Clairs : Plus le message est clair plus il est percutant,
 - o Courts : Trop de paroles introduisent le doute,
 - o Compréhensibles : Vos interlocuteurs ne doivent pas fournir un effort pour comprendre votre message,
 - o Complets : Evitez de laisser des zones d'ombre ou de suspicion,
 - o Concis : Allez à l'essentiel !!

Séquence 3 : Identifier les actions de sensibilisation à la GDT

Dans la préparation de leur projet, les participants doivent identifier les activités de sensibilisation à intégrer. Bien souvent, sur la base des résultats et activités proposés en étape 2, ils ont commencé à identifier des besoins de sensibilisation, sans forcément rentrer dans le détail du type d'activité à mobiliser. Il est donc essentiel à ce moment de la form'action de reprendre avec eux le cadre logique et de spécifier les moments où la sensibilisation (générale ou spécifique) sera nécessaire.

Pour chaque activité de sensibilisation, vous les accompagnerez à identifier :

- l'objectif de cette activité;
- la cible de l'activité;
- le message à faire passer;
- les outils nécessaires;
- les acteurs à associer (prestataire, radio communautaire, troupe de théâtre, etc.).

Toutes ces activités seront reportées dans le cadre logique du projet.

Séquence 4 : Identifier les actions de communication sur le projet

Pour la bonne construction de leur projet, les participants ont commencé à prendre contact avec les parties prenantes et à expliciter leurs idées. Ils ont donc déjà commencé à faire de la communication sur le projet. Il est nécessaire d'identifier aux différentes étapes du projet, quels sont les messages qu'il faut transmettre aux populations, aux parties prenantes et aux partenaires.

- En phase de construction du projet, il est important de ne pas être trop précis puisque les choses peuvent être amenées à évoluer. Cela est d'autant plus vrai s'ils souhaitent recueillir les idées des personnes auprès desquelles ils communiquent pour construire leur projet;
- Durant la mise en œuvre, la communication peut être très utile pour informer de réunions spécifiques, de la réalisation de travaux et d'ouvrages à des dates précises, du recrutement de main d'œuvre pour certaines activités;
- Après la fin du projet, il est essentiel de communiquer sur les résultats obtenus, sur les améliorations apportées à la population et au territoire, et sur les résultats de l'évaluation s'il y en a eu une. Cette communication là peut aussi faire le point sur les perspectives de poursuite des activités hors projet ou de prolongement dans le cadre d'un nouveau projet.

L'ensemble de ces activités sera reporté dans le cadre logique du projet en construction.

Important!

Les collectivités locales ont un rôle majeur à jouer en matière de sensibilisation à la Gestion Durable des Terres. Vous veillerez à leur rappeler que cela fait partie de leur mandat et est indispensable à un bon développement et une bonne appropriation des activités de GDT sur leur territoire. pour que la mise en œuvre de cette activité soit réaliste.

Se référer aux fiches "Contenus":

- Fiche C6 - Comment sensibiliser et mobiliser sur la Gestion Durable des Terres? Comment communiquer sur l'avancement du projet?

Se référer aux fiches "Etude de cas" :

- Fiche EC5 - L'utilisation des radios communautaires pour la gestion durable des terres au Tchad
- Fiche EC13 - Sensibiliser sur les pratiques de GDT à travers le théâtre-forum : le projet de promotion des semences améliorées dans 30 localités de la région Nord du Burkina Faso

ETAPE 4 : ELABORER SON BUDGET PREVISIONNEL ET SON PLAN DE FINANCEMENT

L'animation de cette étape fait suite à l'étape précédente « Intégrer la communication dans son projet opérationnel ». Cette quatrième étape ne peut être réalisée qu'une fois que le cadre logique et les activités sont bien identifiés.

Deux objectifs sont attendus :

- Objectif pédagogique : savoir élaborer un budget cohérent avec l'ambition du projet et un plan de financement intégrant les ressources internes et externes à la collectivité
- Objectif opérationnel : construire le budget du projet et identifier les moyens disponibles localement et en externe pour financer ce projet

Les séquences de cette étape sont les suivantes :

- Séquence 1 : Elaborer le budget du projet
- Séquence 2 : Elaborer le chronogramme des activités
- Séquence 3 : Elaborer le plan de financement

Détail de séquences

Séquences 1 et 2

Elaborer un budget est une opération mathématique et de nombreux participants en auront déjà fait l'exercice. Cela dit, dans le cadre d'un montage de projet, l'exercice peut se révéler un peu plus complexe du fait que certaines activités sont parfois plus qualitatives, comme celles liées au renforcement de capacités. De plus, l'étalement du projet sur 2 ou 3 ans oblige aussi à une répartition des charges. Il est donc important d'aller au bout de ce travail avec eux, en associant le travail sur le chronogramme avec celui sur le budget.



Remarque

En réfléchissant au chronogramme, les participants ont ainsi moins de risque d'oublier de budgétiser certaines réunions ou activités qui doivent se répéter chaque année.



Activités	Liste des courses
Ensemencement du tapis herbacé	<ul style="list-style-type: none"> • Achat semences • Perdiem agronome • Hébergement et repas agronome • Main d'œuvre paysanne • Véhicule et carburant
Identification de l'espace pastoral	<ul style="list-style-type: none"> • Perdiem consultant • Hébergement et repas consultant • Véhicule et carburant
Information-sensibilisation des populations riveraines (émissions de radio)	<ul style="list-style-type: none"> • Frais de diffusion radio • Véhicule et carburant
Inscription au Dossier Rural	<ul style="list-style-type: none"> • Frais de dossier • Véhicule et carburant

Faire la « liste des courses »

Pour préparer le budget du projet, il faut d'abord avoir la liste la plus exhaustive possible des dépenses pour sa mise en œuvre et son déroulement. Ci-contre, un tableau proposant quelques exemples de dépenses-types du budget d'un projet.

Chiffrer la « liste des courses »

Il faut ensuite chiffrer cette liste de courses afin de faire le meilleur choix. C'est aussi en remplissant le budget détaillé que les participants vont se rendre compte de l'ampleur financière de leur projet. Cela peut d'ailleurs être le moment de re-calibrer le projet s'il dépasse un montant raisonnable à trouver et à gérer par la collectivité.

Ainsi à la fin de cet exercice, chaque activité (ici l'exemple de l'ensemencement du tapis herbacé) bénéficiera d'une liste détaillée de cette forme avec un partage des dépenses durant les prochaines années (ici Année 1, 2 et 3). Voir tableau ci-après.

Remarque

Pour réaliser cet exercice, vous accompagnerez les participants dans la réalisation de leur chronogramme sur la durée du projet. C'est ce chronogramme qui permettra de bien répartir les dépenses sur les années à venir et permettra de ne pas en oublier.

Activités : Ensemencement du tapis herbacé	Unité	Prix unitaire (en K CFA)	Quantité	Total	An 1	An 2	An 3
1. Achat semences	Kg	5000	200	1 000 000	330 000	330 000	340 000
2. Main d'œuvre paysanne	Jour/ homme	600	100	60 000	30 000	15 000	15 000
3. Location de voiture	Forfait journalier	200	50	10 000	4 000	2 500	3 500
4. Carburant	gallon	10	80	8 000	4 000	2 000	2 000
5. Perdiem agronome	Jour/ homme	600	120	10 000	36 000	18 000	18 000
6. Hébergement et repas agronome	Nuitée	80	180	800	7 200	3 600	3 600

Ce même type de calcul peut se faire sur l'ensemble des activités et devra être ensuite synthétisé dans un budget global. Le budget global est un outil qui peut exister sous différentes formes. Chaque organisation a ses usages et pratiques et différents modèles existent, du plus simple au plus complexe, selon aussi les exigences des bailleurs. Vous pouvez, entre autres, le présenter de la même manière que le tableau ci-après (page de droite).

Séquence 3 : Elaborer le plan de financement

Le plan de financement est l'un des tableaux cruciaux du prévisionnel financier. Il permet de s'assurer de l'équilibre financier d'un projet en récapitulant d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet à satisfaire et d'autre part, les ressources apportées. Pour cela, il vient après l'élaboration du budget qui permet d'identifier les ressources à trouver.

Il est nécessaire de faire comprendre aux participants que pour remplir ce plan de financement, il faut identifier les ressources potentielles. Ces

ressources peuvent être de différents ordres et la collectivité peut donc explorer ces différentes options :

- Les fonds propres : par « fonds propres », on entend les fonds de la collectivité (la part disponible dans son budget annuel), les contributions bénévoles, les cotisations et dons « de proximité », la création d'événements générant une recette et la vente de produits. Il est préférable, afin d'accéder à des subventions publiques, de démontrer l'investissement du porteur de projet. Ainsi, les fonds propres sont révélateurs de l'engagement et de la motivation. Ils participent aussi à l'autonomie financière du projet pour ne pas dépendre de bailleurs en particulier.
- Les fonds publics : il s'agit de fonds provenant de l'Etat, des collectivités territoriales et locales (Région, Provinces, communauté de Communes, Communes, Cercles, etc.). Les fonds publics se traduisent en termes de subventions publiques. Cette démarche suppose de respecter des critères d'éligibilité stricts propres à chaque bailleur.

CHARGES = Dépenses	Montant	PRODUITS = Recettes	Montant
Charges spécifiques à l'action <ul style="list-style-type: none"> • Achats • Services extérieurs • Autres services extérieurs • Charges du personnel • Frais généraux 		<ul style="list-style-type: none"> • Ressources Propres • Subventions demandées • Etat, • Région, • Département • Autres recettes 	
Coût total du projet <ul style="list-style-type: none"> • Emplois des contributions volontaires en nature • Secours en nature • Mise à disposition de biens • Prestations • Personnel bénévole 		Total des recettes <ul style="list-style-type: none"> • Contributions volontaires en nature 	
TOTAL		TOTAL	

- Les organisations ou programmes internationaux : Il faut toujours chercher à savoir si le projet élaboré correspond à des enjeux plus globaux qui sont soutenus par des organisations internationales (type FAO, PNUD, GEF...) ou des programmes internationaux (Grande Muraille Verte, financement carbone concernant le changement climatique...). Une demande de subvention peut se faire dans ce cadre en expliquant en quoi le projet contribue aux objectifs du programme où des critères sont mis en place comme pour les financements publics.

- Les fonds privés proviennent de structures telles que des fondations, des entreprises, ou toutes autres associations agissent sur les thématiques de votre projet. Cela peut aller du simple mécénat ou sponsor concernant les entreprises, à la demande de subvention suivant des critères spécifiques mis en place par les fondations ayant développées un fond spécifique de soutien.

- La valorisation : il est également possible de valoriser le temps de travail bénévole que ce soit des membres de la structure porteuse du

projet ou de la population locale. Il s'agit ici d'une estimation du coût que cela représente et qui peut être inclus dans le plan de financement. Ceci permet ainsi d'augmenter la partie fond propre ou cofinancement, demandée par certains bailleurs qui ne financent pas toujours 100% d'un projet.

Important!

Il faut que la contribution de la commune soit conséquente pour rendre visible la motivation à porter ce projet. Le budget communal doit donc être mobilisé pour une part du financement (10% est un apport correct).

Remarque

Suivant les bailleurs de fond, il est obligatoire de réunir des fonds provenant de différentes sources et d'associer plusieurs partenaires financiers. Les participants doivent ainsi comprendre le fonctionnement du cofinancement sur un même projet, avec les différents niveaux d'exigence et de présentation selon les bailleurs.

Se référer aux fiches "Contenus":

- Fiche C7 - Comment mobiliser les ressources sur le projet de Gestion Durable des Terres?
- Fiche C8 - Comment élaborer un budget pour un projet opérationnel ?

Important!

Le budget doit être raisonnable. Les financeurs s'assureront toujours de la capacité de la commune à gérer le budget avant de financer donc il est souvent préférable de monter des projets de petite envergure dans un premier temps. Une fois que la confiance est établie avec un bailleur, les projets proposés peuvent être plus conséquents.

Se référer aux fiches "Etude de cas" :

- Fiche EC4 - La valorisation des projets d'assainissement pour la Gestion Durable des Terres au Burkina Faso
- Fiche EC8 - Garder un lien fort avec sa diaspora pour orienter les fonds des migrants vers des projets de GDT au Mali
- Fiche EC11 - Associer les citoyens à la budgétisation communale : les budgets participatifs dans 105 communes au Sénégal
- Fiche EC12 - Financer les actions de GDT : la création d'un fonds de développement local (FDL) dans la région de Hauts Bassins au Burkina Faso



ETAPE 5 : PREPARER LA SUITE DE LA FORM'ACTION ET FINALISER SON DOCUMENT DE PROJET

L'animation de cette étape fait suite à l'étape intitulée "Elaborer son budget prévisionnel et son plan de financement". Cette dernière étape est essentiellement basée sur des aspects organisationnels. Elle est indispensable à la poursuite de l'activité enclenchée par la commune et mérite donc d'être abordée très sérieusement, même si c'est la dernière. Différentes décisions majeures doivent être prises à ce moment là, avec des engagements à prendre par la commune. Il est donc nécessaire que le maire ou son secrétaire général soient présents.

Deux objectifs sont attendus :

- Objectif pédagogique : savoir planifier le travail et définir les responsabilités pour la préparation d'un projet et de sa mise en œuvre
- Objectif opérationnel : identifier les étapes nécessaires à la finalisation du document de projet et attribuer les responsabilités au personnel communal

Les séquences de cette étape sont les suivantes :

- Séquence 1 : Définir les modalités de gouvernance du projet
- Séquence 2 : Elaborer la feuille de route
- Séquence 3 : Réaliser l'évaluation avec les participants
- Séquence 4 : Préparer et faire la restitution finale

Détail des séquences

Séquence 1 : Définir les modalités de gouvernance du projet

A ce stade de la form'action, vous aurez l'implication de l'ensemble des participants dans la démarche. Pour autant, dans le cadre de tout projet, les modalités de gouvernance doivent être clairement définies. Différents rôles sont à attribuer entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et les membres du comité de pilotage avec les responsabilités liées à ces différents points.

Il est donc essentiel de faire comprendre les définitions des différents termes aux participants pour qu'ils puissent définir leur modèle de gouvernance.

Le maître d'ouvrage : ce nom est donné au porteur du projet, à savoir celui qui est responsable du projet et qui en est donc le garant. C'est ce maître d'ouvrage qui est l'interlocuteur des bailleurs et qui est responsable quoi qu'il arrive. Dans le cas de la form'action, c'est souvent la commune qui souhaite endosser ce rôle, mais ce n'est pas une obligation. Quoiqu'il en soit, si c'est la commune qui est maître d'ouvrage, le maire et le conseil municipal doivent valider cette décision, et le secrétaire général

Remarque

Il ne faut pas oublier dans ce temps là de présenter le projet au conseil municipal pour validation officielle du cadre logique, mais aussi du plan de financement comprenant la contribution de la commune.



Il est important que les participants puissent prendre un temps sans vous pour échanger entre eux autour de l'évaluation du module. Cela peut faire ressortir des éléments qui sinon risquent de ne pas émerger alors qu'ils sont importants.

est en charge de la faire respecter (ce qui ne veut pas dire que c'est forcément lui qui va devoir gérer le projet). Il est fortement recommandé que la commune identifie une personne qui sera donc en charge de superviser ce projet et qui assurera la liaison avec les différents acteurs concernés. Cette même personne aura la responsabilité de participer au pilotage du projet, en lien direct avec le maître d'œuvre.

Le maître d'œuvre : ce nom est donné à celui en charge de la mise en œuvre du projet. La commune n'est pas forcément en capacité d'endosser ce rôle et peut le déléguer à une association de son territoire ou à un autre partenaire expérimenté. Si la taille du projet le permet et qu'un salarié de la commune dispose du temps nécessaire, elle peut aussi endosser ce rôle. Le maître d'œuvre va donc être celui qui va organiser les réunions de comité de pilotage, qui va s'assurer de la bonne réalisation des activités dans le temps prévu à cet effet, etc. C'est aussi lui qui doit assurer la distribution des fonds pour la réalisation des activités. C'est donc la cheville ouvrière du projet qui va assurer le côté opérationnel : en charge d'orchestrer la réalisation des différentes activités du projet, il est en lien avec les prestataires, les services techniques, les populations et le maître d'ouvrage bien entendu.

Le comité de pilotage : ce comité est multi-acteurs et regroupe le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et les différents partenaires techniques et financiers du projet dans le territoire. Il regroupe donc les responsables du projet, les responsables de l'exécution des actions et les représentants des différentes catégories de personnes bénéficiaires. Il a 3 fonctions majeures à savoir une fonction de pilotage (par exemple pour valider le plan d'action annuel), une fonction de gestion technique (par exemple pour le choix des prestataires) et une fonction de concertation (par exemple lors de la modification d'une composante du projet).

Lors de la définition des modalités de gouvernance du projet, il est indispensable de bien gérer la prise de parole entre les participants, tout en sachant que les représentants "politiques" à savoir le maire et les membres du conseil municipal ont plutôt un rôle décisionnel alors que les représentants techniques vont à ce stade permettre de conseiller. L'idéal d'une telle séance est de ressortir avec une répartition des rôles, claire et acceptée par tous.

Séquence 2 : Elaborer la feuille de route

Une fois les modalités de gouvernance définies, vous accompagnerez la commune afin qu'elle soit en capacité, lors de votre départ, de poursuivre le travail engagé. Trois éléments sont importants à identifier :

- Ce qu'il reste à faire pour finaliser le document de projet;
- Les responsables de chacune des étapes restantes;
- Les délais qu'ils se donnent pour mener à bien ce qui est prévu.

Afin que les participants soient en mesure de poursuivre vous leur laisserez en partant un canevas de document de projet que vous aurez remplis au fur et à mesure de la form'action. Cela leur permettra d'une part d'avoir la structure du document qu'ils doivent produire et d'autre part de récupérer l'ensemble de ce qu'ils ont produit pendant les différentes journées de production collective.

Séquence 3 : Réaliser l'évaluation avec les participants

Comme toute activité de ce type, la form'action doit être évaluée par les participants. Différents outils sont possibles et nous proposons les éléments ci-dessous pour organiser cette phase d'évaluation.

La form'action porte sur 2 grands thèmes sur lesquels il est important de repérer les acquis :

- La planification territoriale en matière de GDT;
- La construction du projet opérationnel.

Il est également utile de faire le point sur l'organisation de la formation au niveau :

- Des visites;
- Des conditions de travail;
- De la pédagogie employée.

Les modalités d'évaluation peuvent varier entre :

- Des questions-réponses orales;
- Des questions-réponses par affichettes : questions sur affichettes collées au tableau / réponses sur affichettes écrites par les participants collées et commentées;
- Des questions-réponses par questionnaire.

I. SATISFACTION GLOBALE	<ul style="list-style-type: none"> • Que pensez-vous de cette formation ? • Quels sont ses points forts / ses points faibles ?
II. THEMES	<ul style="list-style-type: none"> • Que reprenez-vous au terme de ces 5 jours sur : <ul style="list-style-type: none"> ▶ La planification territoriale ? ▶ La construction du projet opérationnel ? ▶ L'importance de la GDT ? • Qu'est-ce que cela vous a apporté sur ces thèmes ? • Qu'est-ce que cela va vous permettre de faire ? • Qu'est-ce qui vous a le plus intéressé ? • Quels autres thèmes seraient à approfondir ?
III. ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation vous a-t-elle paru adaptée ? • Que pensez-vous : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des apports en termes de contenu ? ▶ De la production collective (travail en groupe, temps d'échange avec le formateur) ▶ Méthode d'élaboration du projet ? ▶ Visites de terrain ? ▶ Du rythme ? ▶ Des supports de formation ?

La forme choisie doit être adaptée au public et au temps disponible. Il peut s'agir d'évaluation individuelle et/ou collective. Prévoir les deux est souvent pertinent.

Vous préparerez en amont les thèmes, questions et supports pour mettre en place cette évaluation par les participants. Ci-dessus quelques exemples pour vous guider dans vos choix.

Il est également possible d'adapter l'outil de la cible présenté ci-après pour réaliser l'exercice collectivement. Les thèmes peuvent bien sûr être modifiés à votre guise.

Remplissez la cible suivante sur chacun des 8 champs, à partir des appréciations suivantes :

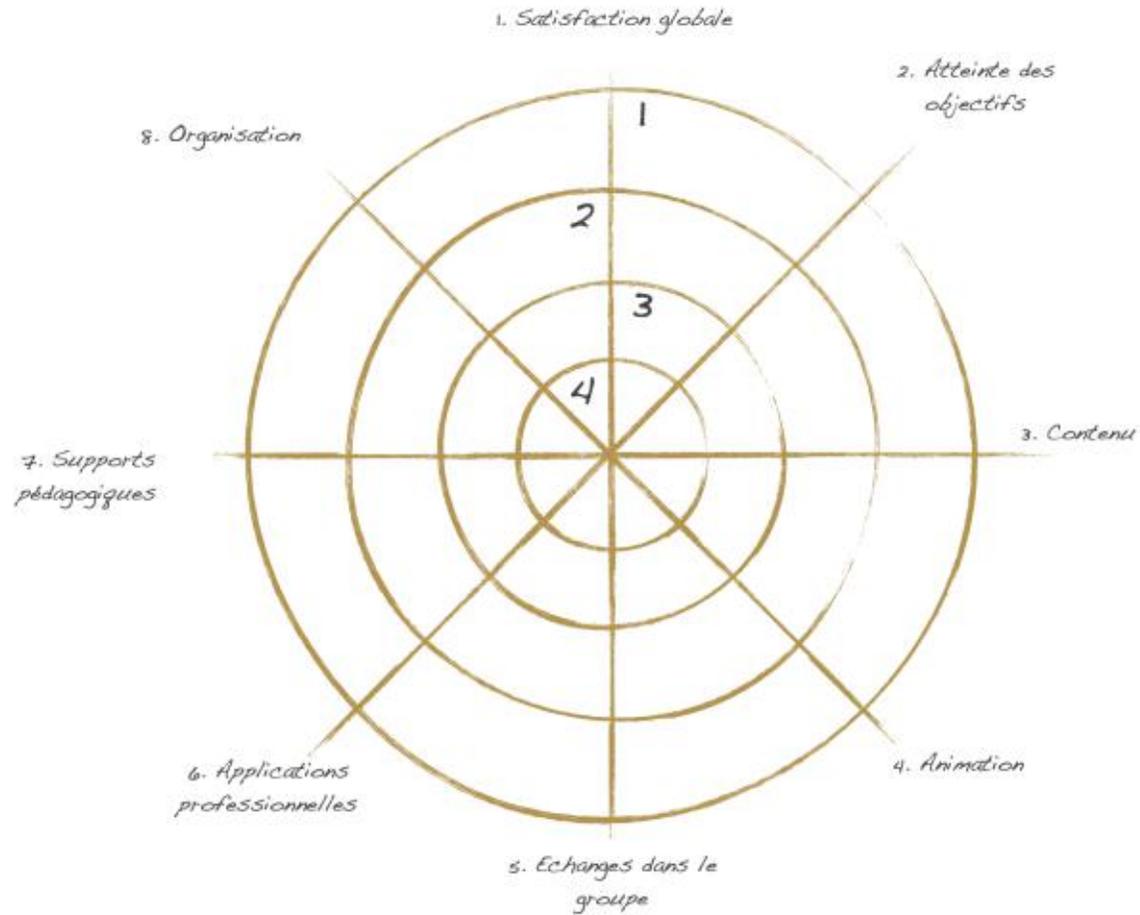
1 = Oui, tout à fait 2 = Oui, en grande partie
3 = Moyennement 4 = Non, pas du tout

Séquence 4 : Préparer et réaliser la restitution finale

La restitution finale a pour objectif de partager avec une diversité d'acteurs du territoire le processus engagé par la commune. Cela signifie aussi bien restituer le travail de form'action réalisé, que présenter le projet en cours de montage. C'est aussi une bonne opportunité pour intégrer des éléments de sensibilisation à la GDT à destination du public cible présent.

Pour préparer cette restitution finale, vous échangerez avec les participants pour identifier 3 intervenants et discuterez collectivement autour:

D'après Brigitte PIQUE,
L'évaluation participative de la
formation, Un outil de
management, Lyon, Chronique
sociale, 1990, 184p.



Remarque

N'hésitez pas à encourager la prise de parole par des personnes ayant été plutôt discrètes pendant la formation. Vous pourriez avoir de belles surprises !



Cette restitution peut prendre un format formel ou informel, selon le type d'ambiance recherché et les personnes invitées. Cela doit être discuté avec les participants.

Des modalités d'invitation et d'organisation

- Où aura lieu la restitution ? A quelle heure ? Sur combien de temps ?
- Qui est-il important d'inviter pour présenter l'idée de projet et échanger sur la recherche de financement ? Pourquoi ces acteurs vous paraissent-ils prioritaires ?
- Comment s'y prendre pour les invitations ?

De la restitution de la formation

- Que reprenez-vous de cette formation ?
- Comment allez-vous présenter le déroulement des 5 jours de formation ?
- Sous quelle forme présenter tout cela ?

De la présentation de l'idée de projet

- Comment allez-vous présenter les différents points de votre idée de projet ? Quelles informations-clés allez-vous donner pour qu'ils comprennent le projet ?
- Comment allez-vous leur expliquer qu'ils sont concernés ?
- Sous quelle forme présenter tout cela ?

De la sensibilisation à la Gestion Durable des Terres

- Quels grands messages voulez-vous adresser aux invités sur :
 - La planification territoriale,
 - La GDT dans le territoire et l'enjeu majeur que cela représente au regard du changement climatique.

Se référer aux fiches "Contenus":

- Fiche C9 - Comment réaliser un document de projet?

Important!

Cette restitution est un moment clé qui permet aussi de voir l'appropriation de cette form'action, de ce projet et de l'importance de la GDT par les participants.

Notes :

Liste des acronymes

ADLK : Association pour le Développement Local de Koassanga

ADY : Association de Développement de Youri

AMAPROS : Association Malienne pour la Promotion du Sahel

ANGMV : Agence Nationale Grande Muraille Verte

APIMAK : Association pour la Promotion de l'Intercommunalité des communes de Madaoua, Malbaza et Konni

ASFEM : Association action pour le Sursaut de la Femme Malienne

BP : Budget Participatif

BUNASOL : Bureau National des Sols

CARI : Centre d'Actions et de Réalisations International

CG : Conseil Général

CL : Communauté Locale

CIEDEL : Centre International d'Etudes pour le Développement Local

CO₂ : Dioxyde de carbone

Cofocom : Commission foncières Communale

Cofodep : Commission foncières Départementale

CNCOD : Comité national de Coordination des ONG sur la Désertification

CREPA : Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement au Burkina Faso

CSE : Centre de Suivi Ecologique

DADL : Dispositif d'Appui aux processus de Développement Local

DCG : Drylands Coordination Group

DPS : Directeur de la Planification Stratégique

FDL : Front de Développement Local

FAO : Food and Agriculture Organization / Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture





GCoZa : Groupe de Coordination des Zones Arides

GDT : Gestion Durable des Terres

GEF : Global Environment Facility

GENOVICO : Gestion non violente des conflits

GMV : Grande Muraille Verte

GPF : Groupement de Promotion Féminine

GRAAP : Groupe de Recherche et d'Action pour l'Auto-Promotion

GRAPES : Groupe Recherche-Action pour la Promotion Economique et sociale

GRN : Gestion des Ressources Naturelles

IRAM : Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement

KARED : Kaarta pour l'Action et la Recherche Développement

LCD : Lutte Contre la Désertification

LEAD : Association Leadership pour le Développement Durable

PDSEC : Plans de Développement Social, Economique et Culturel

OPDES/RN : Organisation Paysanne pour le Développement Economique et social, Région du Nord

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONRTV : Office National de Radio et Télévision du Tchad

OSC : Organisation de la Société Civile

PACEDEL : Programme d'Appui aux Communes et au Développement Local

PAPVD : Programme d'Appui aux Projets Villageois de Développement

PDC : Plan de Développement Communal

PG : Plan de Gestion

PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement

RAIL : Réseau d'Appui aux Initiatives locales

RFI : Radio France International

RMC : Rhône Méditerranée Corse

RNA : Régénération Naturelle Assistée

SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle

SECOM : Service Commun

SNV : Stichting Nederlandse Vrijwilligers / Organisation de Développement des Pays-Bas

UE : Union Européenne

UP : Unité Pastorale

USADF : United States African Development Foundation / Fondation Africaine de Développement aux Etats Unis

ZARESE : Zone à Risque Environnemental et Social Élevé

Module de **form'action** des collectivités locales au montage de projets de GESTION DURABLE DES TERRES

Ce module de form'action est conçu pour accompagner les collectivités locales en zones arides dans l'élaboration et la construction de projets de gestion durable des terres.

Son objectif est d'accompagner pendant plusieurs jours la collectivité à faire émerger une idée de projet opérationnel, à s'assurer de son inscription dans le projet de développement territorial, à la formaliser dans un cadre logique simplifié et à identifier les partenaires potentiels tout en construisant le budget et le plan de financement.

Afin de compléter les apports théoriques par des aspects pratiques, ce module de form'action allie séances en salle et sur le terrain. Il est structuré en différentes étapes, chacune d'entre elle permettant d'atteindre un objectif pédagogique et un objectif opérationnel. C'est l'association spécifique et innovante de ces deux objectifs qui permettra à la commune de tirer un réel bénéfice de cette form'action.

Le document "Principes et démarche" propose le socle de la form'action. Il permet de structurer la form'action en cinq étapes et de noter les différents conseils et consignes pour les formateurs.

Il complète l'ouvrage "Fiches supports" édité dans la même collection. Téléchargement libre sur :

www.resad-sahel.org



RascalProd / Estienne Bamoussa