

Programme d'Appui au Développement Durable et Intégré des Communautés et des Ecosystèmes (PADDI+)

STRATEGIE DE RENFORCEMENT DE CAPACITE

DES PARTENAIRES, BENEFICIAIRES ET INTERLOCUTEURS/TRICES CIBLES DU PADDI/GIZ

Table des matières

I.	Introduction	4
1.	Contexte	4
2.	Destinataires	4
3.	Objectif stratégique	4
4.	Résultats escomptés	5
II.	Approches méthodologiques	5
1.	Hypothèse de départ et définition des approches	5
2.	Démarche adoptée	6
III.	Etat des lieux et traitement des informations	6
A.	Diagnostic	6
1.	Les parties prenantes du Programme	8
2.	Relations entre les acteurs	10
B.	Traitement des informations	11
IV.	Orientations stratégiques pour le Renforcement de capacité des acteurs	11
A.	Renforcement de la gouvernance environnementale décentralisée	12
1.	Renforcement de capacité des acteurs clés	12
2.	Renforcement de capacité des acteurs primaires	16
3.	Renforcement de capacité des communautés locales et ménages	17
B.	Renforcement des capacités spécifiques pour output 1 et 3	18
1.	Renforcement des compétences techniques	18
2.	Identification et renforcement des agents de changement et paysans relais	20
3.	Etablissement de protocole de gestion des infrastructures et matériels	21
4.	Mobilisation communautaire	23
5.	Maintien du changement	24
C.	Renforcement des capacités spécifiques pour la mise en œuvre de l'approche transformative du genre (ATG), l'intersectionnalité et intégration des jeunes	24
1.	Actions pour la promotion de l'égalité des genres et ATG	24
2.	Incitation des jeunes	30
V.	Mise en œuvre, suivi et évaluation	30

LISTE DES ABREVIATIONS

- **CEF** : Cantonnement de l'Environnement et des Forêts
- **CIRAE** : Circonscription Régionale de l'Agriculture et de l'Elevage
- **CLP** : Comité Local du Park
- **COBA** : Communauté de base
- **COSAP** : Comité d'orientation et de Soutien des Aires Protégées
- **D(I)REDD** : Direction (inter) Régional de l'Environnement et du Développement
- **PADDI** : Programme d'Appui au Développement Durable et Intégré des Communautés et des Ecosystèmes
- **DRAE** : Direction Régionale de l'Agriculture et de l'Elevage
- **DRDATSF** : Direction Régionale de la Décentralisation, de l'Aménagement du Territoire et des Services Fonciers
- **GIZ**: Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
- **KMDT** : Komity miaro amin'ny doro tanety (comité local de lutte contre les feux)
- **MNP** : Madagascar National Parks
- **OPCI** : Organisme Public de Coopération Intercommunal
- **RdC** : Renforcement de Capacité
- **SECO** : Service écosystémique
- **TPI** : Tribunal de Première Instance
- **VOI** : Vondron'Olona Ifotony (Communauté de base)
- **WE4R**: Women Empowerment for Resilient Rural Areas

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Processus d'élaboration de la Stratégie de renforcement de capacité	6
Figure 2: Outils d'analyses pour l'élaboration de la stratégie de renforcement de capacité....	7
Figure 5: stratégie de mobilisation communautaire escompté	23

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Méthodes utilisées pour le diagnostic.....	7
Tableau 3: Renforcement de capacité horizontale	12
Tableau 4: Renforcement de capacité multi-niveaux.....	13
Tableau 5: Renforcement de capacité des acteurs primaires.....	16
Tableau 7: 3. Renforcement de capacité des communautés locales et ménages.....	17
Tableau 8: Renforcement des compétences techniques des petits paysans et les organisations locales	18
Tableau 9: Renforcement de capacité des agents de changement.....	21
Tableau 10: Processus d'établissement de protocole de gestion communautaire	22
Tableau 11: Les actions pour le maintien du changement.....	24
Tableau 12: Rdc pour les actions transformatives de genre.....	28

I. Introduction

1. Contexte

Madagascar, malgré sa réputation de hotspot de biodiversité, fait face à une grave crise environnementale, avec une perte alarmante de ressources naturelles et de biodiversité. Les pratiques de gestion non durables, exacerbées par le changement climatique, augmentent la pression sur les écosystèmes, entraînant la destruction de 44 % des forêts naturelles au cours des 60 dernières années.

Les incendies de forêt, comme ceux qui ont ravagé 300 000 hectares en 2022, aggravent cette situation et menacent la stabilité écologique et le développement durable du pays. Bien que les aires protégées (AP) génèrent plus de 500 millions de dollars de bénéfices annuels pour les communautés locales, la gestion des terres reste insuffisamment coordonnée et non orientée vers la conservation des services écosystémiques.

Le Programme d'Appui au Développement Durable et Intégré des Communautés et des Ecosystèmes (PADDI+/GIZ) vise à réduire les pressions sur les aires protégées, à travers la promotion d'un modèle de développement durable et intégré (DDI) au sein de communautés riveraines des parcs, comme alternative à l'exploitation illicite des ressources naturelles dans les aires protégées. Selon la logique d'intervention du programme, les informations produites dans le cadre de la gestion des services écosystémiques (composante 1) alimentent les processus de décision de la gouvernance environnementale décentralisée (composante 2), qui orientent ensuite les investissements en faveur de l'aménagement durable des paysages (composante 3) et du développement d'emplois verts et de chaînes de valeur durables (composante 4).

Le Programme agit comme un catalyseur, offrant une plateforme collaborative où les acteurs travaillent ensemble pour identifier et mettre en œuvre des solutions pour préserver les services écosystémiques. Le renforcement des capacités est au cœur de ce processus, soutenant les acteurs dans leur transformation et leur fournissant les impulsions nécessaires pour initier le changement. Il permet de mobiliser les compétences, améliorer la gouvernance et promouvoir une gestion durable des ressources, tout en consolidant les institutions et acteurs locaux pour viabiliser le changement.

2. Destinataires

Cette stratégie de renforcement de capacité (RdC) est un outil de travail interne du PADDI+. Elle couvre les différents aspects d'un renforcement de capacité tels que les étapes à suivre, les objectifs ainsi que les méthodes. Elle est élaborée à l'endroit des partenaires institutionnelles et privées, aux interlocuteurs.cibles et bénéficiaires du Programme, ainsi que tous ceux qui seront amenés à interagir et travailler de manière temporaire ou permanent avec le PADDI+.

3. Objectif stratégique

Le renforcement de capacité des acteurs a comme objectif stratégique de favoriser les impulsions de changement des acteurs pour un processus de changement, à travers

des travaux d'accompagnement adéquats. En d'autres termes, il s'agit de définir la stratégie de changement.

4. Résultats escomptés

La stratégie de RDC veille à établir un encrage durable des changements escomptés. Les questions qui se posent et que cette stratégie cherche à répondre sont les suivantes :

- **Où des changements sont-ils nécessaires** en matière de maintien et amélioration des services écosystémiques (SECO) octroyés par les AP aux bénéficiaires des communautés locales et en matière de réduction des pressions sur les aires protégées ?
- **Où se trouvent les meilleurs leviers** pour obtenir des résultats ?
- **Quelles sont les capacités** dont les personnes, les organisations et la société ont besoin pour que les changements recherchés puissent se concrétiser ?

Le développement et le changement durable escompté doit alors se faire d'une part par le **renforcement de la volonté de changement** et l'accompagnement dans la mise en œuvre des processus de changements de ces différents acteurs, et d'autre part par l'**optimisation de leur compétence de régie**.

II. Approches méthodologiques

1. Hypothèse de départ et définition des approches

L'hypothèse de départ repose sur l'idée que chaque acteur reste indépendant et se spécialise dans leur domaine respectif. Parallèlement à l'engagement de ces acteurs, dans un système de coopération visant à apporter des solutions au défi sociétal identifié, à savoir la gestion du SECO, chacun mobilise ses propres ressources et utilise ses propres mécanismes et organe de prise de décision pour contribuer efficacement au système de coopération mise en place. Le modèle de résultats du Programme aide à comprendre l'ensemble du processus de changement du secteur et à expliciter/identifier les angles d'attaque d'une action, qui vont servir de leviers.

Cette stratégie de RdC privilégie, par conséquent, une approche multisectorielle et à multiniveaux en veillant à opérer des changements adaptés aux spécificités sociales, culturelles et politiques du contexte sociétale visée. Il s'agit d'une **approche à multiniveau** car les changements doivent se réaliser à chaque niveau clé macro (étatique) – méso (régional) – et micro (local). De plus, elle est **multisectorielle** car l'objectif de "réduire les pressions exercées sur les AP, d'améliorer les services écosystémiques rendus par les AP ainsi que le bien-être de la communauté" doivent être soutenu par l'engagement des différents secteurs. Cela constitue un champ d'action essentiel pour la réalisation des objectifs de toutes les parties prenantes impliquées.

De plus, un effet de levier n'est généralement obtenu que lorsque le RdC intervient à la fois au **niveau de la société, l'organisation ou institution, et l'individu**. Par conséquent, le Programme sera amené à travailler à plusieurs niveaux : avec les communautés locales en tant que société, ainsi qu'avec les autorités, les organisations

de sociétés civiles et les Institutions publiques et privées, considérées comme des entités distinctes. Il interagira également avec des individus telles que les leaders d'opinion, les agents multiplicateurs et décideurs politiques influents qui peuvent agir en tant qu'agents de changement et ainsi accroître l'effet de levier du projet.

2. Démarche adoptée

La stratégie se présente comme un « modèle dans un flux de décisions »¹ orientant de manière stratégique le système de coopération. Elle identifie les moyens pour atteindre les objectifs, précise les changements à induire, et justifie les options à écarter. Elle cherche à se concentrer sur les potentiels et sur les domaines dans lesquels il existe une dynamique de changement social, tout en optimisant les ressources et les compétences disponibles. L'élaboration de la Stratégie de RdC répond à un processus bien défini composé de quatre principales étapes : diagnostic, identification des options, options retenues, développement de la stratégie de RdC et sa traduction en action concertée.

Le schéma ci-dessous présente le processus linéaire d'élaboration de la Stratégie :



Figure 1: Processus d'élaboration de la Stratégie de renforcement de capacité

III. Etat des lieux et traitement des informations

A. Diagnostic

Le diagnostic veille à garantir que les actions s'intègrent correctement dans l'environnement global défini par les forces influençant le Programme. Il consiste à relever les défis clés dans le champ d'action sociétal et à livrer des indications sur les capacités existantes dans le système de coopération. Ces informations vont servir de base pour les actions et interventions ultérieures du Programme. La figure ci-après illustre les instruments utilisés pour le diagnostic.

¹ Définition de la stratégie selon Henry Mintzberg

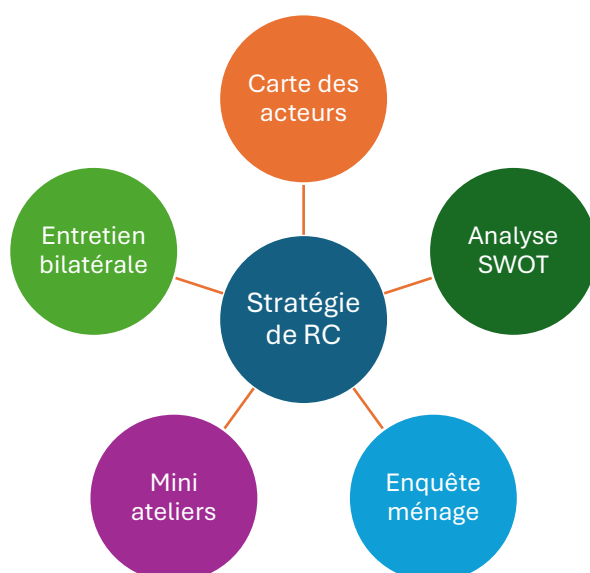


Figure 2: Outils d'analyses pour l'élaboration de la stratégie de renforcement de capacité

L'élaboration de la présente stratégie a mobilisé différentes méthodes et outils d'analyse tels que la carte des acteurs, l'analyse SWOT, des ateliers de travail, des séances de brainstorming, ainsi que des enquêtes et des entretiens. L'objectif de cette démarche est d'identifier les bénéficiaires cibles et déterminer les besoins de renforcement de capacités nécessaires pour atteindre les changements escomptés.

Tableau 1 : Méthodes utilisées pour le diagnostic

Méthodes utilisées	Objectif	Contenu
Carte des acteurs	Identifier et présenter les acteurs qui sont d'une importance significative pour le Programme et les relations qu'ils entretiennent entre eux.	4 cartes locaux des acteurs - 1 pour Montagne d'Ambre - 1 pour Analamerana - 1 pour Ankarana - 1 pour Ankarafantsika 2 cartes régionales des acteurs (Diana et Boeny)
Analyse SWOT des acteurs	Soutenir l'élaboration de la stratégie en structurant les problèmes clés à traiter dans le cadre d'action sociétal du projet. Les objectifs de cette démarche comprennent : • Analyse des atouts et des dynamiques de changement à mobiliser. • Évaluation des faiblesses à surmonter. • Identification des opportunités dans l'environnement du projet pour favoriser le changement. • Détection des menaces qui pourraient entraver les changements nécessaires.	Comité d'Orientation et de Soutien des Aires Protégées ou COSAP (perception régional et local) OPCI (en tant que structure pérenne de proximité et intercommunale) MNP
Entretien bilatérale	Analyser les perceptions de chaque acteur, leur niveau d'implication, comprendre les intérêts de chaque partie prenante en relation à l'objectif de changement visé par le projet, identifier leur besoin spécifique en lien avec leur rôle	Région, Commune, District

Atelier de travail en petit groupe avec les parties prenantes stratégiques	En plus des objectifs des entretiens bilatéraux, collecter les informations des acteurs stratégiques concernant leur mode de fonctionnement, leurs processus de prise de décision, les relations/influences exercés par d'autres acteurs, les sources de motivations, les défis auxquels ils sont confrontés et leurs besoins de RC	Régions, MNP, OPCI
Enquête auprès des ménages	Collecter des besoins et perceptions des individus relatifs à la gouvernance du Parc et leurs activités socio-économiques. Cette démarche permettrait d'identifier les conflits entre les parties prenantes, de formuler des mesures appropriées et de repérer les agents de changement.	85 ménages à BOENY 1200 ménages à DIANA)

1. Les parties prenantes du Programme

La coopération entre les parties prenantes est un élément fondamental pour réaliser le changement souhaité. Dans cette optique, l'élaboration de la carte des acteurs a revêtu une importance primordiale pour analyser en profondeur les relations de coopération et/ou de conflit, ainsi que les rôles des différents acteurs et les types de coopération appropriés. En effet, en raison de leur statut, de leur expertise et de leurs ressources, ces acteurs exercent une influence significative sur la conception, la planification et la mise en œuvre des projets. Cet outil permet de formuler des constats et des hypothèses concernant l'impact des acteurs sur les thèmes et objectifs de changement, ainsi que sur les relations de pouvoir et les dépendances qui les unissent. Au cours de l'élaboration de la carte des acteurs, une partie des besoins en RDC a été identifiée, pour des acteurs concernés.

Un certain nombre d'acteurs ont ainsi été identifiés comme ayant des intérêts potentiels dans les changements à mettre en œuvre par le projet. Ce qui leur confère le statut de parties prenantes. Dans le but d'acquérir une compréhension approfondie du système de coopération en place, une première classification des acteurs est réalisée en fonction de leur statut, de leur mandat et de leur domaine d'intervention. Ainsi, les acteurs sont regroupés en trois catégories : acteurs étatiques, acteurs privés et acteurs issus de la société civile.

Par la suite, selon leur degré d'influence, les acteurs sont classifiés comme : acteurs clés, acteurs primaires et acteurs secondaires :

- Les ACTEURS CLES : possèdent une légitimité, c'est-à-dire, qu'ils détiennent une position institutionnelle ou des droits qui leur ont été conférés ou qu'ils ont acquis, ou encore ceux dont l'approbation explicite est indispensable à la réalisation du projet. Ils ont la capacité d'influencer de manière significative le projet en raison des ressources à leur disposition telles que leurs compétences, leurs connaissances et leur pouvoir. En règle générale, ils sont impliqués aux décisions prises au sein du projet. Ils ont aussi un réseau relationnel fort et solide avec d'autres acteurs et ont une grande influence sur leur participation.
- Les ACTEURS PRIMAIRES sont ceux qui sont directement concernés par le projet, que ce soit en tant que bénéficiaires, en raison de leur souhait d'acquérir ou de céder du pouvoir et des privilèges liés au projet, ou encore parce que le projet leur cause préjudice.
- Les ACTEURS SECONDAIRES sont ceux qui participent au projet de manière indirecte ou temporaire. Ex : prestations de services fournis au projet.

- Les acteurs ayant POUVOIR DE VETO sont ceux dont le soutien et la participation sont indispensables à l'atteinte des résultats attendus d'un projet ou qui peuvent complètement bloquer un projet.

Les cartes des acteurs donne un aperçu des acteurs qui interviennent dans et autour des sept AP : Ankarafantsika, Montagne d'Ambre, Ankarana, Analamerana dans les régions de BOENY et de DIANA, Midongy du Sud dans la région Atsimo Atsinanana, Marolambo dans la région Amoron'i Mania et Andohaëla dans la région Anôsy.

Les cartes des acteurs révèlent souvent une grande diversité d'acteurs qui interviennent dans et autour des aires protégées sélectionnées avec un nombre significatif de partenaires techniques et financiers intervenant dans les AP.

A noter que la perception des acteurs varie en fonction du niveau local ou régional. Ainsi, les résultats des mêmes exercices d'élaboration des cartes des acteurs au niveau local des AP peuvent révéler des positionnements ou perceptions différents pour les mêmes acteurs, lesquels peuvent également être interprétés en termes de besoin de RC.

2. Relations entre les acteurs

Les relations entre les acteurs fournissent des informations essentielles permettant d'apprécier la sphère d'influence de chaque acteur et de mesurer la solidité de leurs interactions avec les autres acteurs. Ces relations peuvent avoir des impacts tant positifs que négatif sur l'atteinte de l'objectif de changement escompté. Les types de liens suivants revêtent un intérêt particulier pour l'analyse des relations entre les acteurs et peuvent conduire à des pistes de renforcement de capacité :

- les relations étroites caractérisées par un échange fréquent d'informations, une confiance mutuelle, une concordance des intérêts et une coordination efficace ;
- les alliances définies par une coopération formalisée par contrat ou institutionnalisé ;
- les relations de domination ;
- les relations floues ;
- les relations conflictuelles marquées par des intérêts opposés.

Les figures suivantes présentent ces différents types de relations dans les deux régions d'intervention.

a- Acteurs établissant des relations contractuelles ou conventionnelles

Le type de relation CONTRACTUELLES ou CONVENTIONNELLES représente une relation d'alliance et de coopération fixée par contrat ou institutionnalisé qui met en avant un cadre de collaboration bien défini. Les engagements sont clairement définis ainsi que les responsabilités et les droits des parties prenante. La visualisation de ce type de relation est particulièrement utile dans le cadre de la mise en œuvre d'une coopération dans environnement complexe ou l'existence de multiples acteurs, afin de favoriser la complémentarité et synergie des actions des acteurs.

b- Acteurs présentant des relations conflictuelles

Le type de relation CONFLICTUELLE met en avant des relations marquées par des tensions ou intérêts opposés. La connaissance de son existence est utile pour analyser les dynamiques de pouvoir et les sources de désaccords. Sa visualisation aide à comprendre les motivations des parties et à identifier les points de friction qui peuvent nuire à une coopération efficace. Elle permet aussi d'anticiper l'évolution du conflit et de concevoir des solutions de médiation ou de résolution

c- Acteurs ayant des relations de domination ou hiérarchique

Le type de relation de DOMINATION ou HIERARCHIE représente une structure asymétrique dans laquelle une partie exerce un contrôle ou une autorité sur une autre, pouvant imposer des décisions, des règles ou des orientations qui influencent les actions et les choix des subordonnés.

Comprendre les mécanismes de pouvoir et d'autorité au sein d'une organisation ou d'une structure sociale est importante. Elle permet de **mettre en évidence les rôles et les responsabilités de chaque partie**, ainsi que la **distribution du pouvoir et des ressources**. Cette visualisation est particulièrement utile pour **analyser l'efficacité des décisions prises** au sommet de la hiérarchie et leur impact sur les subordonnés, tout en identifiant les éventuelles tensions ou inégalités liées à cette asymétrie. Elle peut également servir à anticiper les dynamiques de contrôle, de soumission ou de résistance, et à évaluer comment la structure hiérarchique peut affecter la motivation, la performance et la satisfaction des individus impliqués.

d- Acteurs présentant des relations ambiguës

Le type de relation AMBIGUË représente des interactions où les rôles, les attentes ou les objectifs des parties sont flous ou contradictoires, créant une incertitude dans la communication ou la prise de décision. Sa visualisation est particulièrement utile pour **clarifier ces zones d'incertitude, identifier les sources de confusion et mieux comprendre les malentendus potentiels**. Elle permet aussi de détecter les dynamiques cachées ou non dites, et d'aider à établir des bases plus solides pour une

meilleure compréhension mutuelle, en particulier dans des contextes de collaboration ou de négociation où les intentions ne sont pas clairement exprimées.

B. Traitement des informations

Face à la problématique centrale de l'amélioration des services économiques (SECO) au bénéfice des communautés locales, tout en réduisant les pressions sur les aires protégées que le Programme souhaite traiter, la présente stratégie a pour objectif d'accroître la motivation au changement des acteurs identifiés et d'améliorer leurs compétences en gestion. Cela nécessite de déterminer les moyens nécessaires pour que le secteur intègre les changements proposés dans le cadre du projet dans ses procédures habituelles.

Dans cette optique, la stratégie prend en compte les forces et les faiblesses existantes au sein du système de coopération. Elle évalue également les compétences et les ressources manquantes ainsi que les besoins exprimés afin de définir les capacités requises et les actions prioritaires permettant aux individus, aux organisations et à la société de réaliser le changement souhaité. En ce sens, elle identifie les thématiques pertinentes de renforcement des capacités, permettant ainsi aux acteurs d'exercer pleinement leur rôle et leur mandat. De plus, elle explore des mécanismes décisionnels et propose des activités concrètes pour faciliter la mise en œuvre des changements.

La gestion des relations entre les acteurs constitue également une priorité. La stratégie de RC prend en compte les conflits relationnels et d'intérêts potentiels des acteurs, en les orientant et en déterminant l'intensité nécessaire de la coopération, favorisant ainsi la création d'alliances stratégiques pour renforcer la collaboration. Parallèlement, cette stratégie vise à prioriser les actions à entreprendre afin de maximiser l'impact des interventions et de garantir la durabilité des résultats obtenus.

Enfin, des initiatives seront mises en œuvre à plusieurs niveaux : au niveau de la société en tenant compte de son environnement contextuel et son réseau de relations de coopération bien établi, au niveau des organisations individuelles, ainsi qu'au niveau des individus qui, par leurs fonctions, contribuent au fonctionnement du secteur.

IV. Orientations stratégiques pour le Renforcement de capacité des acteurs

Le Programme adopte une approche holistique qui intègre les interactions entre les écosystèmes et le développement socio-économique. Cette approche souligne l'importance d'une gouvernance efficace, d'une gestion appropriée des terres, des services écosystémiques et du renforcement des capacités. Il met également l'accent sur la coopération et la participation active des communautés locales, en accordant une attention particulière aux femmes et aux jeunes.

A. Renforcement de la gouvernance environnementale décentralisée

1. Renforcement de capacité des acteurs clés

Les « capacités » se réfèrent à l'aptitude des individus, des organisations et des sociétés à façonner de manière durable leur propre développement. Cette aptitude leur permet d'identifier les problématiques de développement, d'élaborer des stratégies de solution et de les mettre en œuvre avec succès.

Le RC des acteurs clés vise à leur fournir **les impulsions nécessaires** pour qu'ils puissent **exercer pleinement leur rôle et leur mandat ainsi qu'influencer les décisions prises au niveau local, régional et national**, en faveur de l'amélioration des SECO. Pour ce faire, le RC s'effectue de **manière horizontale** (savoir, compétence, pouvoir) en renforçant leur connaissance, leur compétence et leur pouvoir ; et **à multi-niveaux** ou vertical (individu – organisation – société).
Renforcement de capacité horizontale

Tableau 2: Renforcement de capacité horizontale

ENTITES	SAVOIRS		COMPETENCES	POUVOIR
Région	De manière générale, connaissances de base sur les services écosystémiques et principes RPF	Coordination multisectorielle RDC de staff sur Approche Transformatrice de Genre	Coordination régionale du développement Coordination multisectorielle Appui dans la diffusion de DINAN'ny Boeny MIARY DIA Appui CER, pour les AP	Arrêté régionale sur l'adoption de pratiques durables Carte des acteurs Diminution de feux de brousse au niveau local
District		Législation Forestière et procédure à suivre sur délits environnementaux	Valorisation optimale des centres de ressources au niveau des Districts	
Chefs DREDD/CEF		Connaissance des textes environnementaux Techniques culturelles	Gestion de conflit	Mettre à disposition des décideurs régionaux les informations sur les SECO et influencer les décisions politiques en matière de développement
DRAE/CIRAE		Pratiques durables et amélioration des SECO		
DRATSF		Relations entre biodiversité, SECO et aménagement du territoire et foncier	Planification et aménagement prenant en compte les enjeux environnementaux	Planification et aménagement prenant en compte les enjeux environnementaux
MNP		Technique de communication Redevabilité	Communication Implication communautaire effective dans la gestion de Parc Processus de sélection des membres de COSAP Redevabilité	

ENTITES	SAVOIRS	COMPETENCES	POUVOIR
Communes	Lois et législation forestière Procédure application de loi sur les délits environnementaux	Gestion de conflit	Arrêté régionale sur l'adoption de pratiques durables Investissement dans l'amélioration des SECO
OPCI TFI SOAMIRAY (Boeny)	Promotion des pratiques durables Mise en valeur de la zone de reboisement de l'OPCI Protection des zones tampon du parc national Ankarafantsika Amélioration du système d'alerte, risque et catastrophe (sécurité, catastrophe naturelle, feux, épidémie) Technique de communication pour faire connaître l'OPCI aux membres, à la population	Appui matériel Appui pour le renforcement de capacités des communes membres dans la protection de l'environnement et dans la mise en œuvre de leurs schémas d'aménagement communal Clarification de relation/collaboration avec MNP Ankarafantsika	
Leaders traditionnels	Pratiques durables Relations avec l'extérieurs Mobilisation des acteurs locaux	Gestion de conflit	Influencer l'adoption des pratiques durables par les communautés locales
PTF	Institutionnalisation des actions et innovations Adoption de pratiques et approches innovantes	Mobilisation de fonds, Synergie des actions Pérennité des actions	

a) Intervention à multi-niveaux

Tableau 3: Renforcement de capacité multi-niveaux

NIVEAU DU RC	OBJET	ACTEURS	CONTENU DEJA IDENTIFIE (NON EXHAUSTIF)	APPROCHES METHODOLOGIQUES
Niveau de la personne / INDIVIDU : Développement des compétences	Accroissement de l'efficacité des personnes (concepts d'autogestion et gestion des connaissances) Renforcement des compétences d'actions professionnels (compétences techniques) Renforcement de la capacité créatrice des gestionnaires et responsables de processus (gestion des processus de changement institutionnels et sociétaux) Développement et consolidation de la responsabilité de direction (aptitude à diriger et élaborer des stratégies efficaces de changement)	Région : DP2E, DVPE, DSD, 2DH, DD, Chefs de Service, responsables techniques STD : personnels techniques, Chef de Service, responsable AP CTD : Agent de Développement Local, Maires, conseillers communaux, président SLC PTF	Maîtrise des textes qui régissent les AP (COAP, textes environnementaux, processus d'application de lois en cas de délits) Processus RPF Comportement intègre Techniques de sensibilisation et changement de comportement Leadership Gestion de conflit Prise de parole en public Mise en réseau dans le but de favoriser l'apprentissage commun et la consolidation des acquis Compétence d'action des professionnels SIG et outil de planification	Regroupement des acteurs au niveau local et régional Regroupement par type d'acteurs Elaborations d'outils de formations ludiques et adaptés à chaque type de bénéficiaire Saisir les occasions de formations par d'autres entités qui se présentent et sélectionner/prioriser les participants A identifier selon les circonstances Coaching Mise à niveau, formation
Niveau de l'ORGANISATION : Développement organisationnel	Apprentissage organisationnel et amélioration de la capacité de performance et de la flexibilité d'une organisation afin qu'ils puissent réaliser leur mission et honorer leur engagement	Organisations identifiées qui interviennent dans le paysage de Parc National/Reserve Spécial COSAP, OPCI, PFGAP, AUE, associations des jeunes, associations de femmes, CBVB, Fédérations, MPIAM	Vie associative Planification et gestion du changement : capacité de l'organisation à réfléchir sur elle-même Renforcement du système de direction, Capacité de négociation, Besoins matériels et financiers, Marketing et communication. Systèmes de gestion des ressources humaines, gestion des projets - Dotation en moyens financiers et en ressources, gestion des connaissances	Organisation de séances de formation selon les thématiques de formation Organisation de séances de RC par acteur
Niveau de la SOCIETE : Développement de coopérations	Mise en place d'espace d'échange entre les acteurs clés Renforcement de la coopération entre les organisations pour la coordination et l'exécution des actions Promotion d'un échange de connaissances pour la cocréation de changement. Facilitation de la prise de décision	Région, MNP, COSAP, STD, OPCI, Communes, CLP, AUE	Coopération multisectorielle (lutte contre les feux) Coopérations multiniveaux Rencontre périodique des acteurs Rencontre des membres du COSAP Coopération COSAP – MNP Rencontre COSAP élargie	Focus sur les enjeux communs (discussions, planification conjointe) Rencontre régulière Institutionnalisation des actions

NIVEAU DU RC	OBJET	ACTEURS	CONTENU DEJA IDENTIFIE (NON EXHAUSTIF)	APPROCHES METHODOLOGIQUES
Niveau de la SOCIETE : Développement de conditions cadres favorables	Développement d'un cadre juridique, politique et socio-économique favorable afin que les personnes, les organisations et les sociétés puissent s'épanouir, accroître leur capacité de performance et honorer leur mission dans un cadre plus claire, et accepté d'une manière consensuelle.	Institutions et organisations (État, société civile, secteur privé) participant à l'élaboration et à la négociation de règles : Région, Ampanjaka, MEDD et ministères centraux	Conseils politiques : culture de négociation, incitations à conclure des accords Diffusion du Dinan'ny Boeny Miray Dia Bonne gouvernance : lutte contre la corruption, transparence, médiation Gestion des processus de négociation Approche Transformation du Genre PCSE PSE	- Charte de responsabilité - Accord de coopération - Réforme institutionnel

2. Renforcement de capacité des acteurs primaires

Les acteurs primaires sont ceux ayant un **intérêt direct** dans le projet, que ce soit en tant que bénéficiaires, en cherchant à acquérir ou céder des pouvoirs, ou en étant affectés négativement par les changements apportés par le projet.

Les capacités à développer pour cette catégorie d'acteur sont donc de **pérenniser les actions et/ou changements qui ont été apportés dans le cadre du projet**. Le tableau ci-dessous présente les renforcements de capacités à faire :

Tableau 4: Renforcement de capacité des acteurs primaires

OBJET DE DEVELOPPEMENT DE CAPACITE	CONTENU
Impulser la volonté de changement au niveau des acteurs	Techniques de changement de comportement, Communication pour le développement (C4D), identification stratégique et renforcement des agents de changement, coaching individuel ou organisationnel, approche par paire, utilisation d'outils de sensibilisation appropriés, visites d'échange
Promouvoir l' appropriation des actions/changements dès le début du projet	Inviter les bénéficiaires à se prononcer sur l'orientation du projet, exprimer les besoins d'appuis et en RC, impliquer dans la planification et mise en œuvre du projet
Rendre indépendant au projet, capable de concevoir, de planifier et de mettre en œuvre leur propre développement	Planification stratégique, rédaction/présentation de projet, mobilisation de partenariat, technique de rapportage, technique de négociation, entrepreneuriat rural
Rendre les bénéficiaires, des partenaires et alliés pour le changement	Inviter dans les réunions stratégiques, visite échange, succès story
Renforcer le développement organisationnel	- Vie associative - Planification et gestion du changement : capacité de l'organisation à réfléchir sur elle-même - Renforcement du système de direction ou de gestion des organisations ou des institutions cibles ; - Capacité de négociation, besoins matériels et financiers, - Marketing et communication ; - Systèmes de gestion des ressources humaines, gestion des projets ; - Dotation en moyens financiers et en ressources, gestion des connaissances ; - Réseautage.
Minimiser les préjudices causés, convertir les résistants en alliés (pour les acteurs négativement affectés)	Engager des discussions ouvertes (formelle ou informelle), trouver des terrains d'ententes, donner des responsabilités, gestion de conflits

Le principe de développement vertical développé dans la rubrique précédente est aussi valable pour les acteurs primaires.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu non exhaustif des acteurs primaires identifiés à BOENY et à DIANA :

3. Renforcement de capacité des communautés locales et ménages

Le Programme PADDI met les communautés locales au **centre des intérêts** de l'amélioration des services écosystémiques. Elles en sont en même temps les **principales bénéficiaires et les acteurs**. Une mention spécifique est donc consacrée aux acteurs locaux et à plus forte raison les communautés locales.

Tableau 5: 3. Renforcement de capacité des communautés locales et ménages

OBJET DU RC	OBJECTIF	CONTENU
Renforcement des institutions locales : Fokonolona, leaders traditionnels, confessions locales,	Accroître l'effet de levier du projet en améliorant l'accès des leaders d'opinion et décideurs politiques importants	Accès et rencontre périodique avec les institutions locales Possibilité d'envisager la valorisation d'un comité consultatif se composant de représentants de différentes institutions et pouvant servir de réseaux politique et opérationnel. Quid de RC sur l'affirmation de soi et capacités de négociation, prise de décision prenant en compte des valeurs des services écosystémiques (valable aussi pour les leaders traditionnels)
Renforcement de la prise de décision locale : SLC, VOI, CLP, GPT, KMDT, ménages bénéficiaires, Leaders traditionnelles et locales, autorités locales (chef fkt, chef secteurs), fédérations, AUE, comités de gestion des sous bassin versants (SBV) existants ou à créer	Assurer la légitimité des actions au niveau local	Renforcement de la redevabilité dans la structure au niveau de la communauté Considération et traitement des éventuels cas de conflits d'intérêts des leaders des groupements Et sur comment prendre des décisions rationnelle et inclusives en tenant comptes des enjeux liés aux services écosystémiques ?
Techniques de changement de comportement	S'assurer de la durabilité, pérennisation des actions et appropriation du changement	Adoption d'approches – outils et techniques de communication, sensibilisation et d'éducation adaptés aux interlocuteurs cibles Ex : marionnettes, groupes théâtrales, outils ludiques, audio-visuel, qui touchent les 5 sens. Identification stratégique et RDC des agents locaux de changement
Appui stratégique et technique sur des activités de développement	S'assurer de la durabilité, pérennisation des actions et appropriation du changement et développement	Thématiques qui intéressent déjà ou qui sont déjà pratiquées par les communautés locales ou les ménages

B. Renforcement des capacités spécifiques pour output 1 et 3

1. Renforcement des compétences techniques

La gestion durable des paysages productifs est le **noyau** des actions du Programme. Cela inclut la mise en œuvre des pratiques agricoles et agropastorales durables, ainsi que l'optimisation de la gestion des forêts, et la promotion de l'économie verte au sein des communes partenaires. Cette stratégie vise à contribuer efficacement à l'atteinte de son objectif de **professionnaliser les petits paysans et les organisations locales**.

Pour ce faire, les orientations suivantes sont adoptées :

- **Collaboration avec des centres de formations techniques spécialisées dans l'agriculture**
- **Réalisation d'appuis de proximité** : par le biais des techniciens vulgarisateurs ou paysans relais
- **Travail avec des agents de changement ou paysans relais** : individu issu des communautés locales

Le tableau ci-dessous donne les grandes lignes des RdC tout en éclairant sur le processus à suivre pour le RdC des petits paysans et organisations locales œuvrant dans l'aménagement des paysages productifs :

Tableau 6: Renforcement des compétences techniques des petits paysans et les organisations locales

OBJET DE RC	OBJECTIF	CONTENU
Confirmation des besoins en RC des interlocuteurs cibles	Mettre en œuvre des mesures pertinentes et adaptées aux besoins des communautés locales	RC en : - Pratiques de gestion durable des ressources naturelles - Valeur des services écosystémique avec anticipation sur les impacts dans le développement local - Gestion des feux : développement de plans communautaires de gestion des feux à la périphérie des AP ; protocoles d'alertes (détection, signalement et réponses) ; identification des bonnes pratiques adaptées aux communautés locales dans la prévention des feux Elaboration de modules de formation sur : - Protection des forêts et des services écosystémiques - Bonnes pratiques de prévention des feux - Bonnes pratiques la gestion durable des eaux (protection des berges et des zones humides)
Professionnalisation des petit.es paysan.ne.s et organisations locales	Amélioration des compétences techniques Augmentation de la productivité Renforcement de l'autonomie Promotion de la durabilité	Elaborer un Programme de formation continu (vs formation ponctuelle) qui englobe les différentes thématiques nécessaires à l'impulsion et au maintien du changement : mindset, choix des AGR, pratiques de gestion durable des ressources naturelles, prévention et lutte contre les feux, gestion financière, gestion de production, accès au marché etc.
Encadrement technique et appui de proximité	Favoriser l'appropriation par les interlocuteurs cibles Assurer une adaptation efficace aux évolutions des pratiques agricoles et aux exigences environnementales. Renforcement de la confiance entre les paysans et les agents de changements/paysans relais	- Prendre en compte les réalités spécifiques de chaque agriculteur et des organisations agricoles - Sécurisation foncière ? des domaines forestiers et pâturages communautaires : création et/ou renforcement des comités locaux de gestion foncière
Choix de mesures adaptées aux communautés locales et aux paysages choisis	Favoriser l'appropriation par les interlocuteurs cibles Durabilité des changements apportés	- Tenir en compte les spécificités locales, les compétences déjà acquises des producteurs et la capacité d'apprentissage des interlocuteurs cibles (bénéficiaires) - Considérer la faisabilité technique, l'impact potentiel Ex : choix des AGR

2. Identification et renforcement des agents de changement et paysans relais

Les agents de changement jouent un rôle fondamental dans la **facilitation de la transformation des pratiques et des systèmes au sein des communautés et des organisations**. Ils/elles agissent comme médiateurs entre les diverses parties prenantes en instaurant un climat de confiance. Ils jouent un rôle clé dans la diffusion des connaissances par la promotion de l'innovation, de l'expérimentation et des pratiques d'accompagnement et de soutien par les pairs pour l'adoption des nouvelles techniques. Plus spécifique, les paysans-relais assurent, le transfert des connaissances et de technologie en agissant comme des intermédiaires entre les experts et les agriculteurs. Ils se chargent aussi de l'adaptation locale des pratiques et innovations. Enfin, ils contribuent activement au renforcement de la cohésion sociale et l'entraide au sein des communautés. **Leur capacité à influencer, mobiliser et innover est essentielle** pour répondre aux défis rencontrés dans les domaines d'intervention du Programme.

L'identification des agents de changement et des paysans relais **doit donc se faire de manière stratégique**. Cela consiste à reconnaître et à sélectionner des individus ou des groupes clés qui peuvent influencer positivement le changement au sein d'une communauté, d'une organisation ou d'un secteur. Pour cela, les qualités suivantes sont recherchées :

- **Motivation interne** : intérêt aux activités de développement et à l'animation communautaire
- **Qualités sociales** : position sociale influente ou très bonne relation avec les autorités morales et administratives de la localité, très bonne relation et réputation au sein les communautés locales en générales, bon.ne animateur.trice et communicateur.trice, ayant la capacité de persuasion
- **Qualités techniques** : bonne capacité d'apprentissage, expérience comme initiateur de changement au niveau de la société ou dans le domaine de développement local.

Quant au **renforcement de capacité**, il doit se faire **de manière continue** et non ponctuelle, afin de produire des résultats durables même après la fin du Programme. Les thématiques de RC doivent s'inscrire dans un véritable **Programme de renforcement de capacité**, répondant à des logiques d'apprentissage et de changement ; et dont la durée va être déterminée en fonction du contenu élaboré et du processus de formation défini.

Des **formations des formateurs** au niveau des régions d'interventions sont préconisées afin de répondre à des soucis de proximité et d'efficacité des interventions.

Le Programme de RC doit comprendre entre autres les techniques suivantes :

- **Mobilisation sociale** : andragogie, technique d'animation et de sensibilisation, mobilisation communautaire, technique de changement de comportement, technique de négociation et de persuasion
- **Entrepreneuriat** : idée d'entrepreneuriat agricole, créativité et innovation, innovation technologique, pratiques durables, gestion financière, techniques de négociation
- **AGR** : Techniques agricoles, élevages, artisanat, pisciculture, apiculture etc.
- **Environnement et SECO** : biodiversité, changements climatiques, enjeux environnementaux, gestion des feux, pratiques durables, planification intégrant les SECO, valorisation socio-économique des services écosystémiques
- **Mobilisation de ressources** : recherche et accès au marché, recherche de partenariat, recherche de financement.
- Suivi -évaluation participative des changements et de ses impacts

Par ailleurs, le **contenu et le langage** utilisé pendant la formation doivent être **adéquat** au type d'interlocuteur cible et leur niveau d'apprentissage. Ex : communauté locale, OSC-local/régional/national/international, secteur privé, STD local/régional, structure locale de concertation (SLC) etc.

Enfin, les **outils et supports de formations** (ex : ludiques, techniques, scientifiques) utilisés importent autant que les contenus techniques des formations. Ils doivent être **conçu de manière à favoriser l'apprentissage**. Une bonne formation, pour réussir, doit mettre de son côté tous les atouts dont elle a à la disposition.

Le tableau ci-dessous résume les éléments à considérer pour assurer un RC de qualité pour les agents de changement :

Tableau 7: Renforcement de capacité des agents de changement

	OBJECTIF	CONTENU
Formation des formateurs	Efficacité, proximité, mise à l'échelle rapide	Pools de formateurs régionaux et locaux
Programme continu	Produire des résultats durables au-delà de la durée du Programme	- Mobilisation sociale - Entrepreneuriat - AGR - Environnement et SECO - Mobilisation de ressources
Contenu technique adaptés aux interlocuteurs cibles	Facilité d'apprentissage des interlocuteurs cibles	Langages appropriés Approche technique et technologique approprié et adaptée au contexte local
Format des outils et supports de formations adaptés aux interlocuteurs cibles	Facilité d'apprentissage des interlocuteurs cibles	Ludique Pratique Technique Scientifiques

3. Etablissement de protocole de gestion des infrastructures et matériels

L'objectif est d'arriver à la forme de coopération la plus optimale qui est la **coproduction**, c'est-à-dire, l'investissement des acteurs dans la planification et l'exécution de projets communs sur la base de stratégies concertées ; et **mise en commun des ressources**. En d'autres termes, les acteurs concernés investissent leurs temps et leurs ressources dans l'établissement d'un plan de gestion des infrastructures et matériels mis en place dans le cadre du projet. **Le but étant la gestion efficace et autonome des matériels ou infrastructures** réalisées.

Cela est particulièrement intéressant notamment pour la mise en place des protocoles pour la gestion, l'exploitation et l'entretien durables des panneaux de signalisation etc. et s'avère aussi utile pour la résolution des conflits liés à l'utilisation des ressources au sein de la communauté locale. L'établissement de ce protocole de gestion doit suivre un processus pour être efficace.

Tableau 8: Processus d'établissement de protocole de gestion communautaire

ETAPES	OBJECTIFS	CONTENU
S'assurer de l'existence du besoin (ex : infrastructures et matériels)	Assurer que les besoins ont été sentis et manifestés/exprimés par les interlocuteurs cibles	Vérifier l'intérêt de la mise en place des infrastructures ou dotation des matériels ; s'entretenir avec les leaders locaux ; faire des réunions communautaires ; susciter l'intérêt
Evaluer les capacités et les ressources existantes (compétences, temps, matériels, mandats etc.)	S'assurer de l'adéquation des mesures proposées aux spécificités des interlocuteurs cibles Eviter de réinventer la roue, optimiser les ressources	Echanges formels et informels Diagnostic organisationnel
Identifier les parties prenantes à l'action	Vérifier les influences, les rôles et mandats de chaque acteur pour interioriser et maintenir le changement S'assurer de la légitimité des acteurs	Identifier les bénéficiaires et les acteurs pouvant jouer un rôle spécifique dans la gestion
Mettre en place les préalables en vue de la mise en place de mécanisme de gestion des infrastructures et des matériels de quoi (du changement ou bien de la formation ??)	Lever les doutes internes et externes quant à la capacité de gestion/pérennisation des infrastructures/matériels	Préalables techniques et organisationnels (animation/mobilisation sociale, Identification de mécanisme de gestion adapté, gestion financière, mobilisation de fonds etc.), visite-échange
Décider de la mise en place d'un mécanisme de gestion durable	Assurer la durabilité du mécanisme par la prise de décision par les parties prenantes	Réunion/atelier pour la mise en place du mécanisme, événement solennel , marquer par quelque chose de symbolique
Mettre en place le mécanisme de gestion et distribuer les tâches	Clarifier les mandats et les missions de la structure	Election ou nomination des responsables Etablissement des mandats, missions, règlements internes, fonctionnement etc.
Renforcer les capacités des responsables du système de gestion	Assurer un bon fonctionnement et pérennisation du mécanisme de gestion	Mobilisation communautaire, mobilisation de fonds, gestion des conflits, visite-échange, réseautage etc.
Faire un accompagnement technique, suivi et évaluation du mécanisme de gestion	Apprentissage et innovation Mesures d'incitation	Gestion des connaissances, bonnes pratiques, leçons apprises etc. Réorientation stratégique

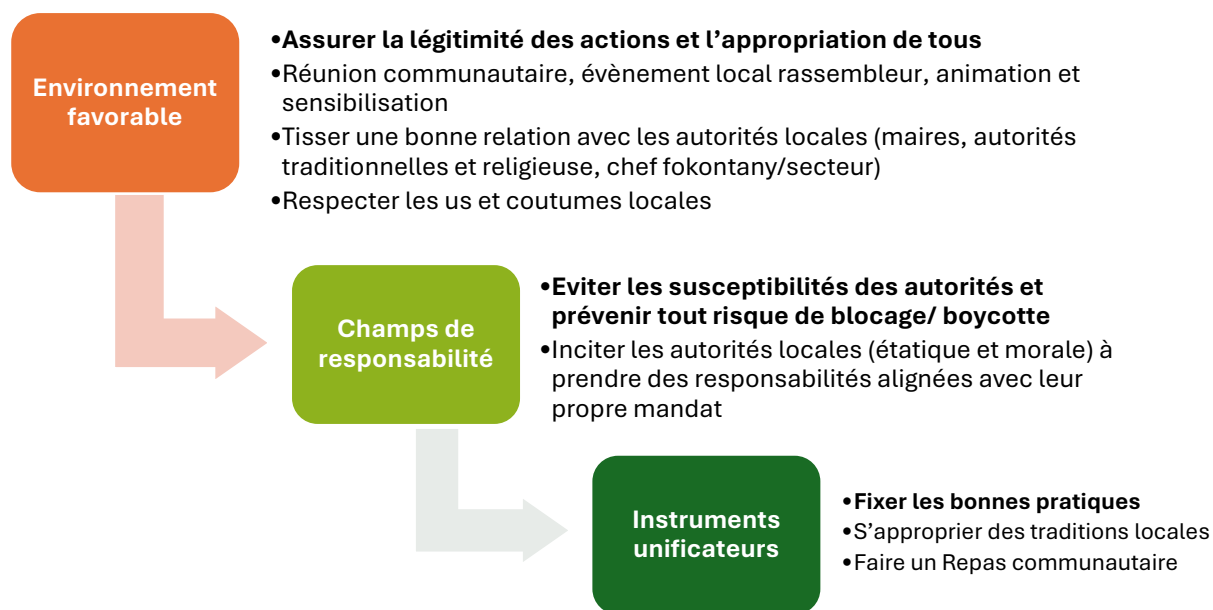
4. Mobilisation communautaire

La mobilisation communautaire permet d'impliquer activement les acteurs locaux dans le processus de développement. L'objectif est d'arriver à un effet boule de neige sur l'appropriation des changements apportés dans le cadre du projet. D'une part, il s'agit de **rassembler le plus grand nombre possible d'interlocuteurs autour des activités** notamment en ce qui concerne le processus de reboisement sur des terres dégradées, la restauration des terres dégradées et la construction et /ou réhabilitation des petites infrastructures (consultation, identification des mains d'œuvre disponibles...) ; et d'autre part, de **diffuser et mettre à l'échelle** de toute la communauté **les changements apportés** dans le cadre du projet. La démarche suivante est recommandée dans le processus de mobilisation communautaire :

- Mettre en place un **environnement favorable** aux échanges, coopération et prise de responsabilité entre tous les acteurs locaux, individu et organisation, secteur public et privé
- Respecter les **champs de responsabilité** de chaque autorité locale (étatique et morale)
- Utiliser des **instruments unificateurs et significatifs pour les communautés locales, tel que le repas communautaire**

Respecter et valoriser les valeurs traditionnelles et les spécificités socio-culturelles : respect des tabous (jour, comportements, langages etc.). La figure ci-dessous résume la stratégie de mobilisation communautaire escompté

Figure 3: stratégie de mobilisation communautaire escompté



5. Maintien du changement

Le changement dont il est question ici, en matière de RdC, est l'appropriation des pratiques durables par les interlocuteurs cibles (paysans, communautés locales). La stratégie consiste à **motiver les paysans à maintenir le changement** qu'ils.elles ont déjà initié.

Les actions suivantes contribuent au maintien du changement :

Tableau 9: Les actions pour le maintien du changement

OBJET	OBJECTIFS	CONTENU
Enlever les barrières	Lever les obstacles qui entravent le maintien du changement	- Simplifier les techniques - Rendre accessible les coûts - Accès aux financements
Célébrer les succès	Inspirer, encourager et motiver la personne	- Marquer de manière symbolique la reconnaissance des efforts fournis et évolutions réalisées par la.les personnes, - Favoriser la reconnaissance sociale, féliciter, - Diffuser les réussites
Institutionnaliser	Ancrer durablement les nouvelles pratiques et approches dans les structures organisationnelles, les politiques publiques et les comportements collectifs	- Intégration dans les politiques publiques locaux, communaux et/ou régionaux - Rendre le cadre réglementaire favorable et incitatif au changement,
Evaluer l'impact et diffuser les bonnes pratiques		- Evaluation à moyen terme et au terme du Programme Relais par d'autres acteurs - Diffuser les bonnes pratiques

C. Renforcement des capacités spécifiques pour la mise en œuvre de l'approche transformative du genre (ATG), l'intersectionnalité et intégration des jeunes

1. Actions pour la promotion de l'égalité des genres et ATG

La stratégie de RDC met en accent le genre, afin d'instaurer une compréhension commune de l'intégration de l'approche genre dans les activités du Programme. L'approche genre est une approche de développement qui se base sur la promotion de l'égalité hommes – femmes en tant qu'acteur de développement. Elle vise la réduction des inégalités homme – femme dans la conception, la planification et mise en œuvre du développement. **Plus poussée**, l'approche transformative du genre (ATG) vise à **remettre en question et à transformer les normes, les rôles et les relations de genre qui perpétuent les inégalités entre les sexes**. Elle cherche à créer un environnement où les individus, indépendamment de leur genre, peuvent jouir des mêmes droits, opportunités et ressources (3R). Dans ce cadre, les activités promues du PADDI seront

soutenues et complétées par le projet « Women Empowerment for Resilient Rural Areas » ou WE4R. 'est un projet attaché et mis en œuvre dans le cadre du programme.

a) Atteindre les interlocuteurs.trices cibles

Les destinataires des actions de RC et des actions d'ATG peuvent être au niveau individuel ou non, à savoir : des hommes et des femmes, des natifs ou des migrants, des aînés ou des jeunes, des structures organisationnelles et des institutions étatiques aux niveaux régional et local. Ces bénéficiaires sont les interlocuteurs.trices cibles du Programme. Plusieurs éléments doivent être considérés pour que les messages clés transmis dans le cadre du Programme atteignent le public cible.

- Choix des outils et canaux de communication

Les outils et canaux de communication doivent être soigneusement sélectionnés en fonction des objectifs de la stratégie, des publics cibles, des contextes socio-culturels et des ressources disponibles. Un choix approprié maximise l'efficacité de la sensibilisation et du changement social en matière de genre. **Les outils doivent donc être adaptés aux caractéristiques des publics cibles, à leurs besoins et à leur niveau d'accès aux technologies.** Ils doivent chercher en permanence :

- **L'accessibilité et l'inclusivité** : accessibles à tous les segments de la population, quel que soit leur niveau d'éducation (lettrés ou illettrés), leur situation sociale (natif ou migrants), sans différenciation ethnique et surpassant les contraintes géographiques (en utilisant par exemple les radios locales ou écoute communautaire)
- La **captivité** : capacité d'un outil à susciter l'intérêt et l'engagement actif des interlocuteurs cibles, grâce à son caractère attractif et interactif. Cela rend l'apprentissage ou la transmission d'information plus dynamique et mémorable. En milieu rural, des outils comme les supports audiovisuels, les jeux ou des affiches et booklets, accompagnés d'une séance de sensibilisation préalable, sont particulièrement efficaces pour capter l'attention et favoriser une meilleure appropriation du message.
- **L'interactivité** : renforce l'engagement et favorise le dialogue, essentiel dans une approche transformative du genre.
- La **pertinence** : les supports doivent être pertinents pour le message à transmettre, avec des formats adaptés (écrits, visuels, multimédia)

D'autres canaux, comme les discussions de groupe dans les communautés locales ou écoutes communautaires, les associations, les leaders d'opinion, ou la transmission de messages par les enfants à l'école, favorisent un dialogue bidirectionnel. Ces interactions sont essentielles pour sensibiliser et encourager la réflexion critique sur les inégalités de genre, car l'ATG repose sur l'implication active des individus dans le changement.

- Moment de l'intervention

Il est essentiel de tenir compte de la disponibilité des interlocuteurs/trices cibles pour garantir l'atteinte des objectifs et optimiser l'utilisation des ressources. Cela inclut la prise en compte des horaires de disponibilité, des périodes spécifiques comme les saisons de culture (par exemple, la récolte du riz), ainsi que des rythmes culturels et sociaux (jours tabous, jours de marché, fêtes religieuses, rituels, etc.).

- Discrimination positive

Les actions de discrimination positive sont des mesures préparatoires nécessaires pour engager un processus de développement avec des individus ou communautés vulnérables, en particulier

pour combler les inégalités de genre. Elles visent à amener ces personnes à un **niveau équitable de compétences et de capacités techniques**, leur permettant d'accéder au développement parallèlement à l'autre sexe. Cependant, ces actions doivent être **temporaires** pour éviter des sentiments d'injustice ou d'assistanat, et ne doivent pas durer de façon permanente pendant tout au long du projet. Elles doivent donc être **soigneusement planifiées, avec des objectifs clairs et des résultats bien définis dès le départ**.

- Elargissement des partenariats

Les organisations œuvrant spécifiquement dans le domaine de la promotion de l'approche genre restent des partenaires privilégiés dans le cadre de la promotion de l'ATG. Toutefois, il est primordial d'**élargir les partenariats et les champs d'actions avec d'autres d'acteurs** qui interviennent dans les domaines connexes à l'objectif du Programme tels que l'environnement, l'agriculture durable, développement rurale, le foncier, d'autres initiatives ou mesures de valorisation socio-économique des services écosystémique, etc. Cette approche produit un double effet : augmentation de la **crédibilité** de l'ATG aux yeux des interlocuteurs cibles et diffusion et **mise à l'échelle** de l'ATG au niveau de leur champ d'intervention, mais aussi à l'interne des organisations en question.

b) Actions spécifiques pour les femmes

- Autonomisation des femmes

L'autonomisation des femmes concerne surtout les femmes en situation de précarité dans le ménage et les cheffes de familles, afin de favoriser leur accès ainsi que le contrôle des ressources. Les actions à mettre en œuvre devraient se baser sur des analyses approfondies au préalable des problématiques de base liés aux 3R (droits, représentation et accès aux ressources). Il s'agit entre autres :

- **Groupement d'épargne communautaire** : planification et gestion du budget familial, investissement, gestion des urgences
- **Renforcement des compétences techniques** : Entrepreneurat, éducation financière et gestion d'exploitation, diversification de leurs revenus (ex : couture, artisanat etc.)
- **Alphabétisation** : condition de base de l'accès à l'information et aux opportunités de développement
- **Education sexuelle** : aspect fondamental pour l'autonomisation des femmes, leur permet de prendre des décisions éclairées concernant leur santé reproductive et de mieux comprendre leurs droits.
- Renforcement des groupements féminins

Le renforcement des groupements féminins (Associations/plateforme des femmes) est essentiel pour promouvoir (i) l'autonomisation des femmes ; (ii) la promotion des agents de changements ; (iii) la mise à l'échelle des bonnes pratiques et (iv) l'institutionnalisation des changements. Ces RC portent entre autres sur :

- **Vie associative** : gestion administrative, gestion financière, leadership et gouvernance, planification, communication et sensibilisation, travail en réseau et partenariats, renforcement des compétences techniques (agriculture, artisanat etc.), gestion des conflits etc.
- **Mécanisme de financement durable** : par la dotation et renforcement de la gestion de matériels agricoles par exemple, afin d'assurer le bon fonctionnement de l'association et de ses membres

- **Réseautage** : participation à des événements larges régionaux, nationaux ou internationaux, renforcement de capacité sur la prise de parole en public, technique de présentation, techniques de négociation, mise à l'échelle des bonnes pratiques

c) Transformer les normes, les rôles et les relations de genre

Aller au-delà des actions « sensibles » et « responsives » et chercher à transformer les normes, les rôles et les relations de genre qui perpétuent les inégalités entre les sexes :

- **Renforcer les capacités des acteurs** : RC sur des acteurs sur le concept de genre et l'ATG, Masculinité et féminité positive
- **Actions sur le couple** : agir autant que possible sur le couple (homme et femme)
- **Renforcement et équipement des agents de changement** : RC sur genre et ATG, RC sur la sensibilisation et techniques de changement de comportement

d) Rendre les hommes des alliés

Le genre n'est pas une affaire de femmes. Il est nécessaire de développer des approches pour atteindre les hommes. Il faut favoriser l'ouverture des actions aux contributions des hommes. Pour ce faire, plusieurs actions peuvent être envisagées :

- **Susciter les intérêts des hommes aux bienfaits de l'approche genre** : sensibilisation – consultation – dialogue avant et après chaque intervention, communication stratégique
- **Actions auprès des hommes** : discrimination positive en faveur des hommes, impliquer les hommes au début de chaque processus, RC en masculinité et féminité positive
- **Collaboration avec les leaders d'opinions homme et leaders traditionnels** : ouvrir les responsabilités aux hommes
- **Promotion d'agents de changement homme**

e) Processus-type pour la réalisation d'un programme de RC intégrant le genre

Pour assurer l'efficacité des actions transformatives de genre, la réalisation d'une activité de RC doit suivre un processus bien défini qui assure l'adéquation de l'action aux contextes et réalités locales tout en assurant l'atteinte des objectifs du Programme. Ce processus est **impératif pour toutes actions d'intégration de la dimension genre dans les activités du PADDI, quel que soit le sujet de l'activité** (restauration, AGR, études etc.).

Tableau 10: Rdc pour les actions transformatives de genre

ETAPES		OBJECTIFS	CONTENU	METHODES
AVANT	Collecte d'informations pertinentes au genre et à l'intersectionnalité	Dans les domaines d'intervention du programme, identifier et analyser toutes les éléments relatant/favorisant les inégalités hommes-femmes sur les 3R (Ressources, droits, représentation) concernant les interlocuteurs.trices cibles du RC Adopter les lunettes genre	Manifestations, causes, conséquences des inégalités identifiés Facteurs perpétuant ces inégalités Actions potentielles pour traiter les inégalités	Observation analytique, bibliographie Rencontres formelles et informelles avec les autorités morales et administratives Rencontres informelles avec les interlocuteurs cibles
	Veiller à la disponibilité des hommes et femmes et groupes minoritaires	Assurer que le/les groupes vulnérables aient une égalité de chance d'accéder aux opportunités de développement	Recueillir les jours et heures où la communauté et les groupes vulnérables sont disponibles	Soit concerter avec la communauté (outil : horloge) Soit faire des groupes séparés si nécessaire
	Choix des participants (sensible au genre)	Assurer le plus possible que les hommes et les femmes bénéficient de RC adéquats à leurs attentes, leurs potentiels et leurs fonctions	Prise en compte de l'intersectionnalité	Démarche inclusive et transparente
	Prendre en compte les spécificités genre dans la planification et préparation des interventions	Assurer que la conduite et le déroulement des RC soient adaptées aux attentes, spécificités et niveaux de tous les participants (hommes-femmes-jeunes-âgés etc.)	Formulation des objectifs et résultats attendus, définition de l'approche à adopter et enchainement, établissement de l'agenda, choix/conception des outils, détermination des ressources nécessaires	Réunion, séance de travail, journée bloquée, recrutement de prestataire pour la production des outils
	Informers les hommes, faire un dialogue, consultation des hommes.	En cas de nécessité d'actions de discrimination positive, assurer la préparation psychologique des hommes et des femmes au changement (acquisition de nouvelles connaissances, développement de nouvelles compétences techniques, élargissement de relations, adoption de nouvelles valeurs, changement de point de vue etc.)	Expliquer aux femmes ou aux hommes pourquoi telle activité est réservée seulement aux femmes ou aux hommes pendant une durée limitée	Transmission de message dans le couple, rencontre informelle
PENDANT	Faire une action corrective/discrimination positive	Permettre aux groupes vulnérables d'atteindre un minimum de capacité/niveau/préalable avant d'entamer	Informations/connaissances, compétences techniques de base sur le sujet Préparation psychologique etc.	Séances d'information Séances de préparation/capacitation techniques

		un processus de RC des acteurs sur un sujet donné Constater le niveau de connaissance du groupe vulnérable (éducation, apprentissage etc.)		Pré-atelier
	Utilisation de méthodes et outils adéquats et inclusif	Assurer la pleine participation de tous les participants quel que soit leur niveau d'éducation en tenant compte de l'intersectionnalité	Techniques d'animation, éducation non formelle, andragogie	Métablan, images, schémas, mots clés, méthodes participatives, outils interactifs (éviter le plus possible les Powerpoint avec beaucoup de phrases, les méthodes magistrales)
	Favoriser que tous les participants s'expriment librement	Veiller à la participation active et la prise en compte des points de vue de tous les types de participants	Distribution équitable du temps de parole Respect des opinions de chacun	Si nécessaire, scinder dans des groupes dont les membres sont homogènes
	Faire une évaluation	Evaluer les degrés de satisfaction et recueillir les feed-back des participants Porter une attention particulière à la dimension de genre	Satisfaction des attentes Logistique, lieu, timing Méthodes et outils utilisés Facilité d'expression des participants Habilité des formateurs Autres commentaires Connaissance acquise Recommandations d'amélioration	Smileys Utilisation des stickers/code couleur Etc.
APRES	Rapportage sensible au genre et à l' intersectionnalité	Relever les éléments pertinents (points forts et points faibles) à l'ATG	Représentativité des participants Niveau de participations H-F et jeunes Dynamisme et enthousiasme des participants Potentiels à valoriser/soutenir	Observation
	Sondage sur l'impact du RC	S'enquérir sur les éventuels effets ou impacts positifs ou négatifs (intentionnels et non intentionnels) des RC réalisés sur les personnes formées Rectifier les tirs pour les prochaines interventions	Applicabilité et application de la formation Changement produit Difficultés rencontrées Opportunités produites Disposition ou non à poursuivre le changement	Formelle ou informelle 2 à 6 mois après la fin du processus de RC Mise en œuvre des ajustements sur la base des recommandations et des impacts ressentis ou observés

2. Incitation des jeunes

Les jeunes jouent un rôle important face aux défis environnementaux actuels. Leur engagement et leur dynamisme peuvent catalyser des changements significatifs dans la protection de l'environnement, alors que les expériences des phases de projets précédentes ont montré que les jeunes en milieu rural ne sont pas très actifs dans le secteur de l'environnement. La stratégie vise donc à inciter les jeunes, avec une approche individuelle ou structurelles, à participer activement aux activités entreprises dans le cadre du projet et à augmenter leur taux de participation. Cela consiste entre autres à :

- **Susciter l'intérêt des jeunes** : privilégier des activités dont les sujets intéressent les jeunes tels que : entrepreneuriat, éducation sexuelle, alphabétisation, divertissement/loisirs etc.
- **Renforcement des compétences techniques** : éducation financière et gestion d'exploitation, diversification de leurs revenus, alphabétisation
- **Education sexuelle** : aspect fondamental pour l'autonomisation des femmes. Elle leur permet de prendre des décisions éclairées concernant leur santé reproductive et de mieux comprendre leurs droits.
- **Développement personnel** : leadership, affirmation de soi, plaidoyer et interpellation, atteinte des objectifs, gestion des priorités, etc.
- **Entrepreneuriat** : initiation, capacité en négociation s maintient, développement.

V. Mise en œuvre, suivi et évaluation

Afin d'assurer l'efficacité et la pérennité des actions entreprises, il est indispensable de mettre en place un cadre structuré de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Cette approche vise à garantir la mobilisation adéquate des ressources, le suivi rigoureux des activités et l'évaluation des résultats obtenus afin d'optimiser l'impact du programme.

La MISE EN OEUVRE implique l'ensemble des parties prenantes concernées. Elle comprend les étapes suivantes :

- **Mobilisation des ressources humaines et matérielles** : Identification des experts, formateurs et partenaires techniques, ainsi que des infrastructures et outils nécessaires.
- **Développement des programmes de formation** : Élaboration des contenus pédagogiques adaptés aux besoins spécifiques des interlocuteurs.cibles cibles.
- **Organisation des sessions de formation et d'accompagnement** : Mise en place d'ateliers, de formations en présentiel et à distance, ainsi que de dispositifs de mentorat et de coaching selon la pertinence.
- **Renforcement institutionnel et organisationnel** : Soutien aux structures existantes pour amélioration leur capacité à gérer et à diffuser les compétences acquises.
- **Sensibilisation et engagement des parties prenantes** : Promotion de la stratégie auprès des bénéficiaires et partenaires pour assurer leur implication active.
- **Célébration des réussites** : Établir des objectifs et des étapes pour célébrer les succès et reconnaître les contributions.

Un dispositif de SUIVI rigoureux est mis en place afin d'assurer l'efficacité et l'adaptabilité des actions entreprises. Ce dispositif inclut :

- **Indicateurs de performance** : Définition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer la progression des bénéficiaires (ex. taux de participation, acquisition de compétences, application des connaissances en milieu professionnel).
- **Mécanismes de suivi continu** : Mise en place d'outils tels que des questionnaires, des entretiens, sondages et des rapports périodiques pour évaluer la mise en œuvre des activités.
- **Feedback des parties prenantes** : Recueil des retours d'expérience des bénéficiaires, formateurs et institutions partenaires pour identifier les points forts et les axes d'amélioration.

L'EVALUATION vise à mesurer l'impact global de la stratégie et à ajuster les actions futures. Elle repose sur les principes suivants :

- **Évaluation formative** : Réalisée en cours de mise en œuvre pour ajuster les actions en fonction des défis rencontrés.
- **Évaluation sommative** : Réalisée en fin de programme pour analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux.
- **Études d'impact** : Analyse des effets à moyen terme et au terme du Programme sur les bénéficiaires et les institutions concernées.
- **Recommandations et ajustements** : Formulation de recommandations pour améliorer les futures initiatives de renforcement des capacités.