

**ACTIVITES DE « FORMATION DE FORMATEURS »  
PORTANT SUR LA PREPARATION DE DOSSIERS DE  
REQUETE DE SUBVENTIONS**

**ET**

**GOUVERNANCE ET COMMUNICATION  
FORESTIERE  
DU PROGRAMME PAGE**

**(Antananarivo, Madagascar du 31 juillet au 22 août 2001)**

*Prepared by:*

Juan Seve, Consultant  
in collaboration with  
Holisoa Rasamoelina and Ahmad Abdillah

Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement  
International Resources Group, Ltd.  
1211 Connecticut Avenue, NW, Suite 700  
Washington, DC 20036 USA

*Prepared for:*

USAID/Madagascar

Date

March 2002

Environment Policy and Institutional Strengthening Indefinite Quantity Contact (EPIQ)

Partners: International Resources Group and Winrock International

Subcontractors: PADCO, Management Systems International, and Development Alternatives, Inc.

Collaborating Institutions: Center for Naval Analysis Corporation, Conservation International, KNB Engineering and Applied Sciences, Inc., Keller-Bliesner Engineering, Resource Management International, Inc., Tellus Institute, Urban Institute, and World Resources Institute

## TABLE DES DES MATIERES

### Liste des abréviations et sigles

- I. Antécédents
- II. Préparation des outils et déroulement du stage de « Formation de formateurs »
- III. Mise au point des outils de formation pour le stage animé par les nouveaux formateurs
- IV. Déroulement des stages animés par les nouveaux formateurs
- V. Leçons tirées du processus de stages de formation
- VI. Participation aux efforts de gouvernance et communication forestière
- VII. Documents consultés

### Annexes

ANNEXE 1 : Termes de référence

ANNEXE 2 : Canevas et emploi du temps pour le stage de « Formation de formateurs »

ANNEXE 3 : Emploi du temps pour les stages réalisés les 20, 21 et 22 août 2001

ANNEXE 4 : Notes sur les expériences d'IRG dans d'autres pays concernant les petites subventions

ANNEXE 5 : Réflexions présentées à la clôture du stage réalisé les 20, 21 et 22 août 2001

ANNEXE 6 : Observations sur la visite de terrain à Bevilany (Fort Dauphin) le vendredi 10 août 2001

## Liste des abréviations et sigles

ASSET	<i>Agriculturally Sustainable Systems and Environmental Transformation</i> (Projet Environnement et Agriculture Durable – USAID/Haïti)
BIOFOR	<i>Biodiversity and Fragile Ecosystems Conservation and Management</i> (Projet USAID/Pérou)
CAPAS	<i>Central American Protected Areas System</i> (Système d'aires protégées d'Amérique centrale)
CBO	<i>Community-based organizations</i>
CIREF	Circonscription des Eaux et Forêts
CNEAGR	Centre National d'Etudes pour l'Agriculture et le Génie Rural
CNOE	Comité national d'observation des élections
COMODE	Conseil Malgache des ONG pour le Développement et l'Environnement
FIKRIFAMA	<i>Fifanampiana Kristiana ho an'ny Fampandrosoana eto Madagasikara</i>
HR	Holisoa Rasamoelina
IRG	<i>International Resources Group, Ltd.</i>
JS	Juan Sève
MEG	<i>Madagascar-Ever Green</i>
MITIA	Association pour la protection de l'Environnement et le Développement de l'homme, de la femme, des jeunes et des enfants
NGO	<i>Non-governmental organization</i>
OCB	Organisation communautaire de base
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisme privé
PAGE	Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement (USAID/Madagascar)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROARCA	<i>Programa Regional Ambiental para Centro América</i> (Programme régional environnemental pour l'Amérique centrale – USAID)
SDSA II	Subvention au Développement du Secteur Agricole – Phase II
STTA	<i>Short-term technical assistance</i> (mission d'assistance technique de courte durée)
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> (Agence des Etats-Unis pour le Développement International)
WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i> (Fonds Mondial pour la Nature)

## **I. Antécédents**

Le présent document constitue un compte-rendu d'une mission effectuée par le consultant sur une période allant du 31 juillet au 22 août 2001. Cette mission fait suite à une mission antérieure à Antananarivo effectuée par le consultant entre le 29 janvier et le 14 février 2001. L'objet de la mission antérieure était de réaliser des stages de formation portant sur la préparation de dossiers de requête de petites subventions dans le cadre du programme PAGE. Deux stages ont été réalisés, dont le premier visant des organisations ayant déjà présenté des soumissions auprès de PAGE (ONGs « PAGE »), et un second pour d'autres ONGs et organisations environnementales diverses (ONGs « non-PAGE »).

Vu la réussite de ces deux premiers efforts de formation en la matière, une des conclusions dégagées de cette expérience a été de considérer sérieusement l'option de collaborer avec d'autres organisations agissant dans le domaine de l'environnement à Madagascar pour de mettre en œuvre un programme de « Formation de formateurs » afin que les efforts de formation puissent atteindre un auditoire plus vaste qui ne serait pas limité aux ONGs et associations similaires, mais qui atteindrait aussi des groupements paysans.

En conséquence, cette seconde mission a eu lieu en juillet et août 2001 avec les objectifs suivants :

- a) Préparer un manuel de formation pour l'élaboration de dossiers de requêtes de subvention, et
- b) Développer la capacité d'un nombre modeste d'organisations malgaches clefs à former des ONGs, des organisations communautaires de base et d'autres organisations opérant dans le domaine de l'environnement, afin qu'elles soient en mesure d'élaborer des dossiers de ce type.

Par ailleurs, il a été demandé au consultant d'apporter un appui à l'équipe de PAGE en matière de communication et gouvernance concernant les ressources forestières. Des termes de référence détaillés pour cette mission se trouvent à l'ANNEXE 1.

## **II. Préparation des outils et déroulement du stage de « Formation de formateurs »**

Le point de départ de cette mission a consisté à faire une révision détaillée du rapport de consultation de la mission de janvier-février 2001, notamment le canevas thématique du stage consacré aux ONGs « non-PAGE », les notices d'appui pour les principaux exposés, et les synthèses, ainsi qu'un nouvel examen en profondeur du CD-ROM intitulé « Outil d'Aide à l'Elaboration d'un Dossier de Subvention. »<sup>1</sup> La structure proposée par ce CD-ROM avait servi de base à la préparation des canevas des stages de janvier-février 2001.

Par ailleurs, le consultant a réalisé un examen détaillé de cinq dossiers définitifs de demande de subvention soumis à PAGE depuis mars 2001. Sur la base de ces analyses, on a procédé à une adaptation du canevas thématique du stage de janvier-février consacré aux ONGs « non-PAGE » afin d'élaborer une séance de « Formation de formateurs » de 2 jours, en mettant l'accent sur la réduction du volume de temps consacré à chaque thème et le renforcement des aspects pédagogiques. La préparation de ce stage de « Formation de formateurs » a impliqué aussi l'élaboration d'un premier draft d'un « Guide d'outils de formation » pour animateurs, et de fiches synthétiques sur transparence indiquant les principaux éléments à retenir pour chaque thème.

Le stage a eu lieu dans les locaux du Programme PAGE à Andohalo, Antananarivo les 13 et 14 août 2001 avec dix participants issus des groupements d'ONGs « COMODE / FIKRIFAMA » et « CNOE. » Le programme de ce stage se trouve à l'ANNEXE 2.

Bien que la co-animation du stage par le consultant et des membres de l'équipe des communications au Programme PAGE, ait été prévue, l'animation a été assurée par le consultant pour des raisons de force majeure.

Dans l'ensemble, le stage a été bien accueilli par les participants. Parmi les observations, ils ont remarqué qu'il s'agissait d'une séance bien structurée avec un contenu complet, d'une bonne méthode, ainsi que d'une bonne animation (bien que parfois un peu trop rapide). Ils ont aussi apprécié la distribution des éléments de support au début, ce qui leur a facilité la suite des exposés. Par ailleurs, ils ont indiqué que ce type de stage renforçait des capacités déjà acquises, ainsi que la bonne continuité du partenariat entre leurs organisations et PAGE. Ils ont souligné aussi le besoin d'avoir un bagage important de connaissances pour être formateur dans cette matière.

Les participants ont aussi fait remarquer que le temps consacré à la formation était trop court, même si l'emploi du temps était bien réparti, que les participants devraient participer davantage, et que le stage aurait dû comporter plus de directives en matière d'andragogie. Par ailleurs les participants ont noté le manque d'un co-animateur, ainsi que le retard dans la convocation.

Finalement les participants ont demandé qu'on leur rende disponible des copies individuelles du CD-ROM, et qu'on envisage des efforts de formation en gestion de projets comme suite logique au thème de préparation de dossiers de requête.

---

<sup>1</sup> Voir Sève, J., Z. Rakotomalala, et H. Rasamoelina. 2001. *Rapport de Consultation : Organisation et réalisation de deux stages de formation portant sur la préparation de dossiers de requête de petites subventions dans le cadre du programme PAGE*. Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement (PAGE). Antananarivo.

### **III. Mise au point des outils de formation pour le stage animé par les nouveaux formateurs**

Suite aux stages de « Formation des formateurs, » une réunion s'est tenue le vendredi 17 août 2001 avec la participation des nouveaux formateurs, Mlle Holisoa Rasamoelina, spécialiste en communications au Programme PAGE et du consultant. L'objet de la réunion était de faire préparations définitives pour la réalisation des stages de formation d'ONGs et autres associations, qui auraient lieu la semaine suivante.

Du fait qu'il y avait déjà deux équipes de formateurs (une de COMODE / FIKRFAMA et l'autre de CNOE) il a été décidé d'organiser deux stages parallèles, de telle façon que les formateurs dépendant de COMODE / FIKRFAMA auraient comme participants des représentants d'organisations liées à ce groupe, et de même pour les formateurs dépendant de CNOE.

Par ailleurs, la réunion s'est surtout concentrée sur l'examen du draft du « Guide d'outils de formation » en vue de sa mise en forme « semi-définitive. » Plus particulièrement, les discussions ont porté sur la prise en compte des observations des nouveaux formateurs au cours du stage, sur la partie du « Guide » intitulée « Remarques préliminaires et suggestions pratiques » servant d'introduction, sur le contenu du stage qui serait animé par les nouveaux formateurs la semaine suivante sur la base du « canevas thématique », sur structuration de l'emploi du temps, et sur les dernières observations concernant le texte du « Guide d'outils de formation » de la part des nouveaux formateurs.

Suite à la réunion, une nouvelle rédaction du « Guide » été faite en incorporant la partie d'introduction comportant des suggestions pratiques, des fiches de synthèse, les observations et corrections issues de la réunion, et des notes indicatives afin de faciliter l'utilisation du « Guide » pour le déroulement des exposés par les nouveaux formateurs. Le draft issu de cette nouvelle rédaction a constitué une version « semi-définitive » du « Guide » comme outil didactique de base pour les nouveaux formateurs.<sup>2</sup> D'autre part, un dossier de « notices d'appui pour les participants » a été préparé sur la base du « Guide d'outils de formation. » Les « notices » constituent une version simplifiée du « Guide » et ne contiennent que les supports des principaux exposés.

Les préparatifs des stages à réaliser par les nouveaux formateurs ont été complétés par la préparation de transparences d'appui pour les formateurs (comportant de fiches d'introduction pour chaque thème, des fiches de synthèse et des exemples divers), l'organisation définitive de l'emploi du temps (voir ANNEXE 3) et l'assemblage des dossiers des participants.

---

<sup>2</sup> Cette version, intitulée « Préparation de dossiers de requête de subventions pour des organisations agissant dans le domaine de l'environnement. Guide d'outils de formation pour les animateurs » peut être obtenue auprès du programme PAGE.

#### **IV. Déroulement des stages animés par les nouveaux formateurs**

Suite à la décision prise au cours de la réunion du 17 août, deux stages parallèles ont été réalisés du 20 au 22 août inclus dans les locaux du Centre National d'Etudes pour l'Agriculture et le Génie Rural (CNEAGR) à Nanisana, Antananarivo. Les deux stages ont été animés par les nouveaux formateurs ayant bénéficié de la « Formation de formateurs » qui s'est déroulé dans les locaux du Programme PAGE les 13 et 14 août 2001. Un des stages a été animé par des formateurs appartenant au groupe « CNOE » et l'autre par ceux du groupe « COMODE / FIKRIFAMA. » Les participants à chacun des deux stages représentaient des ONGs ou associations sponsorisées par ces deux groupes et les animateurs du groupe « CNOE », ainsi que ceux du groupe « COMODE / FIKRIFAMA » ont eu comme participants des ONGs ou associations sous leurs parrainages respectifs.

Cette séance de formation a constitué un premier test des outils et méthodes de formation sous la direction d'animateurs autres que ceux du Programme PAGE. En plus de la formation des participants, cet effort devait aussi compter comme leçon d'expérience pour la mise au point des outils et méthodes de formation.

Malgré l'organisation en parallèle, les participants des deux stages ont été rassemblés en séances plénières, pour le traitement de thèmes particuliers, notamment : la Vue d'ensemble du programme de formation, la Présentation du CD-ROM Page, l'Aperçu sur quelques expériences dans divers pays, les interventions des bailleurs de fonds tels que Tany Meva et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la Reprise du CD-ROM avec les exercices, et finalement la Synthèse générale et la clôture du stage (Voir ANNEXE 3).

Bien que le « Guide d'outils de formation » et les « notices d'appui pour les participants » aient été en français, l'ensemble des exposés, discussions et travaux pratiques s'est déroulé en langue malgache, exception faite des interventions du consultant pour la Vue d'ensemble du programme de formation, l'Aperçu sur quelques expériences dans divers pays, et la Synthèse générale. A part ces interventions, le consultant, ainsi que le personnel de PAGE ont surtout joué un rôle d'observateurs et d'appui, en laissant le gros de l'effort de formation entre les mains des nouveaux animateurs.

Les nouveaux formateurs ont été priés de suivre le « Guide d'outils de formation » du point de vue des matières à traiter, ainsi que l'emploi du temps convenu dans la réunion du 17 août 2001. Toutefois, aucune restriction ne leur a été imposée du point de vue de la langue ou des méthodes didactiques. C'est ainsi que les animateurs se sont servis efficacement de techniques et matériels d'enseignement, tels que le « tableau mou » et les « cartons de couleur » qui n'avaient pas été utilisés au cours des stages de février 2001, ni pour la « Formation des formateurs. »

Du point de vue de la structure, les stages parallèles ont suivi sensiblement le même modèle que le second stage de février 2001.<sup>3</sup> Suite aux présentations des participants, on a demandé à chacun de donner un bref aperçu de son expérience en matière de requêtes de subventions. Après cet échange d'expériences on a procédé à un exposé général sur les principes pour l'établissement d'un dossier de requête. Cet exposé général a été suivi d'une présentation du CD-ROM de PAGE (sans les exercices) en plénière qui a été très apprécié par les participants. Les stages parallèles se sont poursuivis avec une présentation sommaire sur des critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales. L'objet de cette présentation était surtout de discuter sur la variété de normes que peuvent imposer les divers bailleurs de fonds, et de souligner que les éventuels requérants

---

<sup>3</sup> Voir Sève, J., Z. Rakotomalala, et H. Rasamoelina. 2001 (op. cit.).

doivent être en mesure de poser des questions pertinentes aux bailleurs afin de bien comprendre leurs programmes, leurs normes et leur terminologie, et d'élaborer des dossiers recevables.

Le reste de la première journée, ainsi que les premières heures de la seconde ont été consacrés à faire des exposés détaillés sur les principaux éléments de la structure d'un dossier. Les thèmes traités au cours de la première journée ont été : les principes généraux, l'énoncé du problème, l'établissement de buts et objectifs, l'élaboration d'une stratégie, et l'organisation d'un plan de travail. La deuxième journée a démarré avec les exposés portant sur le budget et le suivi-évaluation. Une fois terminés les exposés sur la structure des dossiers, le consultant a donné un aperçu en plénière sur quelques expériences dans divers pays, notamment le Niger, l'Amérique centrale, le Pérou et la République d'Haïti afin d'examiner quelques exemples concrets et en discuter (Voir ANNEXE 4).

Le reste de la deuxième journée, a été consacrée aux travaux en groupe. Les participants de chacun des deux stages parallèles ont été organisés en équipes de travail auxquelles ont été proposés des problèmes représentant des situations de terrain. Les travaux devaient porter sur une formulation plus précise du problème, le choix d'un but et d'objectifs, la préparation d'une stratégie, l'organisation du travail à entreprendre, et une ébauche de budget contenant les principaux éléments. Les travaux en équipe ont été interrompus à deux reprises par des interventions du PNUD et de la Fondation Tany Meva, afin de donner aux participants des perspectives sur d'autres bailleurs de fonds.

La troisième journée s'est concentrée principalement sur la présentation des travaux des équipes. Tous les groupes de travail ont fait preuve d'un dévouement total à la tâche et d'un excellent esprit de travail. Quant aux exposés, ils ont été tous très clairs et ont démontré un effort discipliné de réflexion de la part de toutes les équipes. Il y a lieu de remarquer aussi que la qualité des exposés dans le cadre de cet effort de formation était dans l'ensemble meilleure que celle des travaux de février, lesquels étaient déjà de très bonne qualité. Les exposés ont été suivis de discussions qui ont démontré la capacité, de la part des participants, de poser des questions pertinentes et d'y répondre, ce qui indique une bonne maîtrise des concepts impartis.

Après les exposés et discussions, le CD-ROM a été repris, cette fois-ci avec les exercices, ce qui a servi à vérifier l'assimilation des connaissances par les participants. Le constat est que les concepts essentiels ont été bien acquis. Pour compléter le stage, le consultant a fait une synthèse générale (ANNEXE 5). Finalement, on a demandé aux participants de donner un aperçu sur le contenu, la structure et la forme, et les améliorations possibles.

## **V. Leçons tirées du processus de stages de formation**

L'impression générale est que les nouveaux formateurs ont bien profité de leur stage de formation des 13 et 14 août et qu'ils ont bien exploité le « Guide d'outils de formation. » Cette impression se fonde premièrement sur les discussions animées qui ont suivi le traitement des principales matières par les animateurs, et ensuite (et surtout) sur la qualité des exposés issus des travaux pratiques de chaque équipe. On s'aperçoit clairement que les concepts ont été bien assimilés, et que les équipes ont bien pu les appliquer dans leurs travaux pratiques respectifs.

L'utilisation de la langue malgache comme moyen de communication, même si les outils de formation étaient en français, a été un facteur de succès. Les animateurs, autant que les participants, étaient à l'aise dans leur propre langue, ce qui a facilité la conduite des exposés et des discussions, l'échange d'idées et d'expériences, et même des travaux pratiques.

Les participants, autant que les animateurs se sont prononcés en faveur de la « suite logique » de ce type de formation, c'est à dire, après une formation sur la préparation de dossiers de projet, il en faudrait une sur la gestion des projets en cours d'exécution, et même en gestion de l'organisation et des équipes de travail. Par ailleurs, il a été suggéré de répéter la formation à l'intérieur du pays afin d'augmenter le nombre d'organisations avec ces capacités.

Une autre leçon d'importance concerne la recherche de moyens pour mettre en contact les organisations du secteur privé et les différents bailleurs. Il y a des organisations qui cherchent des fonds et il y a aussi des fonds qui cherchent des utilisateurs, mais il reste encore beaucoup à faire dans la facilitation des contacts.

Finalement, les participants et les animateurs ont demandé à mieux connaître le travail de PAGE et ont manifesté leur intérêt à obtenir des copies individuelles du CD-ROM.

## **VI. Participation aux efforts de gouvernance et communication forestière**

La partie de la mission portant sur l'appui au Programme PAGE en matière de gouvernance et communication forestière a comporté la révision de documents liés à ces thèmes, et une courte visite de terrain à Bevilany dans la région de Fort-Dauphin. La visite de terrain a eu lieu le 10 août 2001 en parallèle avec la participation du consultant au stage de formation sur le « Renforcement de la capacité des ONGs en matière de communication relative aux textes juridiques sur l'environnement », tenu à Fort-Dauphin du 09 au 11 août 2001, en tant qu'observateur.

### *Considérations générales*

La révision des documents s'est concentrée sur les principaux textes législatifs et réglementaires (depuis la nouvelle loi forestière 97-017), le document PAGE intitulé « Appui à la gouvernance forestière à Madagascar : Stratégie et état d'avancement de l'appui de PAGE (25 avril 2001) », le rapport de R. Winterbottom intitulé « *Reflections on Improving the Management of Forest Resources in Madagascar* (juin 2001) » et le rapport de R. Hagen intitulé « Evaluation des Projets Pilotes d'Aménagement des Forêts Naturelles à Madagascar (15 janvier 2001) ».

A présent les efforts de PAGE en matière de communication forestière semblent se concentrer dans les zones de Tuléar/Fort-Dauphin et de Tamatave. Il s'agit des deux zones prioritaires indiquées dans le rapport sur la gouvernance forestière du 25 avril 2001. Sur la base de la révision de ces textes et rapports, d'entretiens avec quelques collègues de PAGE et d'une expérience de terrain très limitée, il semblerait que PAGE a déjà suffisamment d'informations et d'expériences accumulées pour développer et mettre en œuvre une stratégie afin de poursuivre les efforts en matière de gouvernance et communication forestière. Il apparaît aussi que PAGE compte avec le personnel approprié pour développer une telle stratégie, en collaboration avec le MEF, certaines ONGs et un appui limité de la part du personnel du bureau central d'IRG ou de consultants externes.

En matière de communication forestière, des stages de formation tels que celui réalisé à Fort Dauphin à l'intention des ONGs locales, semble un bon point de départ. Toutefois, la matière n'est pas simple. Les ONGs locales auront besoin de beaucoup d'encadrement et d'appui dans leurs efforts de communication envers les paysans portant sur un nouveau cadre de droits et obligations concernant la gestion des ressources forestières. Il est important pour les ONGs locales de connaître le contenu des textes de telle façon que les paysans comprennent qu'ils ont des droits, que les droits vont de pair avec des obligations et que les responsabilités de la gestion des ressources naturelles sont partagées entre l'Administration et les paysans utilisateurs. Par ailleurs, La collaboration avec l'administration des Eaux et Forêts dans la démarche de communication / aménagement proposée est indispensable. A Fort Dauphin, on compte avec un collaborateur convaincu et dévoué en la personne de M. Victor Rasolonirina, CIREF à Fort-Dauphin.

### *Réflexions à l'issue de la visite de terrain à Bevilany<sup>4</sup>*

Tel qu'indiqué ci-dessus, une visite de terrain a eu lieu le 10 août dans la localité de Bevilany (Commune rurale de Rano Piso à l'est de Fort-Dauphin). L'objet de cette visite était d'examiner la

---

<sup>4</sup> Voir l'ANNEXE 6 pour des observations plus détaillées sur cette visite.

situation sur le terrain concernant l'utilisation de la forêt sèche par les villageois et de discuter, autant avec les autorités villageoises qu'avec le Responsable de la Communication Forestière du Programme PAGE, sur le contenu et la portée des futurs efforts de communication forestière à réaliser dans cette localité.

Sur la base des impressions recueillies au cours de la courte visite à Bevilany, on peut avancer l'idée du besoin d'une approche intégrée. Ceci signifie que les efforts de sensibilisation des populations (communautés rurales autant que collectivités territoriales) doivent être combinés avec des efforts concrets d'aménagement de la ressource. Un effort de sensibilisation sans un effort conjoint d'aménagement risque de ne pas convaincre les populations de leurs droits de gestion sur les ressources forestières qu'elles utilisent. Actuellement, même si selon les textes législatifs et réglementaires en vigueur, ces droits existent, les paysans ne semblent pas convaincus de l'existence de tels droits. Dans le cas particulier de Bevilany, et sur la base des entretiens avec le président de la communauté, les paysans sont convaincus qu'ils n'ont aucun droit sur les ressources forestières, et que l'Etat a tous les droits. Il est d'ailleurs fort probable qu'ils ne seront pas convaincus de leurs droits sur les forêts qu'ils utilisent actuellement, tant qu'ils ne les auront pas acquis moyennant des contrats formels avec l'Administration. Le rôle de PAGE dans la rectification de cette situation constituerait une question stratégique importante.

Afin de mettre en œuvre une approche intégrée (sensibilisation plus mise en aménagement), PAGE pourrait s'associer avec un partenaire ayant la capacité technique pour l'établissement d'un plan d'aménagement / plan de gestion (p.ex. WWF ou autre). PAGE, en collaboration avec ses subventionnés actuels, pourrait assurer l'aspect sensibilisation concernant les droits et obligations, ainsi que la coordination générale dans un premier temps. Pour sa part, le « partenaire technique » assurerait la mise en aménagement de la ressource forestière communautaire, et prendrait le relais de la coordination générale après l'achèvement de l'assistance de PAGE.

A première vue, la situation sur le terrain à Bevilany semble gérable. Bien que les paysans soient en train de pratiquer la carbonisation, ceci ne mène pas directement à la destruction de la forêt. Le chantier d'exploitation et de carbonisation visité (sur la route allant du village de Bevilany au Parc National d'Andohahela) ne donne nullement l'impression d'une destruction de la forêt, ni même d'une exploitation abusive. Il est clair que maintes améliorations sont possibles sous plusieurs aspects (efficacité du bûcheronnage et de la carbonisation, sylviculture visant la régénération naturelle, contrôle des feux de forêt, commercialisation du charbon). Toutefois, la mise en aménagement apparaît comme une nette possibilité et semble intéresser les paysans. Autrement dit, les paysans semblent s'intéresser à conserver la forêt tout en produisant du charbon.

La carbonisation demeure une dimension importante de l'éventuelle gestion durable de la forêt à Bevilany. Sur la base d'entretiens avec le président du groupement villageois, il semble clair que la seule option commerciale pour l'utilisation de la forêt environnante est la carbonisation. Les autres utilisations (bois de service, par exemple) sont pour usage direct dans les villages et hameaux, mais ne sont pas commerciales à présent. La carbonisation est une source de revenus supplémentaire pour les villageois. Ils pratiquent cette occupation surtout à cause de la sécheresse qui dure depuis plusieurs années.

## VII. Documents consultés

1. A.G.E.D./Fivorana. 2001. *Contribution à la prise de conscience de la population rurale sur ses droits et obligations, sous les aspects formels et coutumiers*. Dossier définitif de requête de financement. Fianarantsoa.
2. CNOE-Education des Citoyens. 2001. *Renforcement de la capacité des ONGs en matière de communication relative aux textes juridiques sur l'environnement*. Dossier définitif de requête de financement. Antananarivo.
3. Hagen, R. 2001. *Evaluation des Projets Pilotes d'Aménagement des Forêts Naturelles à Madagascar*. USAID/Madagascar. Antananarivo.
4. Madagascar-Ever Green (MEG). *Sensibilisation, formation et mobilisation communautaire pour une organisation progressive et dynamique d'un réflexe environnemental*. Dossier définitif de requête de financement. Antananarivo. 2001.
5. Malagasy Mahomby. 2001. *Sensibilisation au contexte d'intervention environnemental des populations du corridor Ranomafana-Andringitra*. Dossier définitif de requête de financement. Fianarantsoa.
6. MITIA. 2001. *Education relative à la mise en compatibilité des investissements avec l'environnement - sensibilisation du public et diffusion*. Dossier définitif de requête de financement. Toamasina. 2001.
7. PAGE. 2001(a). *Appui à la gouvernance forestière à Madagascar : Stratégie et état d'avancement de l'appui de PAGE*. Antananarivo.
8. PAGE. 2001(b). *Outil d'Aide à l'Elaboration d'un Dossier de Subvention*. CD-ROM. Antananarivo.
9. PAGE. 2001(c). *Préparation de dossiers de requête de subventions pour des organisations agissant dans le domaine de l'environnement. Guide d'outils de formation pour les animateurs*. Antananarivo.
10. PAGE. 2001(d). *Préparation de dossiers de requête de subventions pour des organisations agissant dans le domaine de l'environnement. Notices d'appui pour les participants*. Antananarivo.
11. PAGE. 2001(e). *Stage de « Formation de formateurs » portant sur la préparation de dossiers de requête de subventions pour des organisations agissant dans le domaine de l'environnement, le 13 et 14 août 2001*. Document de support. Antananarivo.
12. République de Madagascar. 1997. *Loi n° 97-017 portant révision de la législation forestière*. Ministère des Eaux et Forêts. Antananarivo.
13. République de Madagascar. 1998(a). *Décret n° 98-781 fixant les conditions générales d'application de la loi n° 97-017 portant révision de la législation forestière*. Ministère des Eaux et Forêts. Antananarivo.
14. République de Madagascar. 1998(b). *Décret n° 98-782 relatif au régime de l'exploitation forestière*. Ministère des Eaux et Forêts. Antananarivo.
15. République de Madagascar. 2001. *Décret n° 2001-122 fixant les conditions de mise en œuvre de la gestion contractualisée des forêts de l'Etat*. Ministère des Eaux et Forêts. Antananarivo.
16. Sève, J., Z. Rakotomalala, et H. Rasamoelina. 2001. *Rapport de Consultation : Organisation et réalisation de deux stages de formation portant sur la préparation de dossiers de requête de petites subventions dans le cadre du programme PAGE*. Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement (PAGE). Antananarivo.
17. Winterbottom, R. 2001. *Reflections on Improving the Management of Forest Resources in Madagascar*. Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement (PAGE). Antananarivo.

## **ANNEXE 1 : Termes de référence**

### **Terms of Reference for Continuing Work on Grants Proposal<sup>preparation</sup> P and Forest Communications/ Forest Governance**

#### **STTA Need:**

1. "Training of Trainers" for the preparation of grant proposals
2. Assist in ongoing Forest Communications and other Forest Governance ongoing work

#### **Background:**

Following up on a STTA mission conducted from 29 January through 14 February 2001 on Grant Proposals Preparation for NGOs, a consultancy report was submitted on 15 March 2001. A major conclusion of the report was that during the two training courses conducted under the consultancy the training approach was well received, the content was well assimilated, and the training tools proved effective. Another conclusion was that it was necessary to ensure the continuity of training efforts of this type in order to reach a larger number of NGOs, as well as community-based organizations (CBOs).

Based on these conclusions, the report recommended an effort focusing on "training of trainers" in which PAGE would collaborate with major local organizations. This effort would use existing materials as a starting point (i.e., the materials used in the February 2001 training courses and PAGE's CD-ROM on Grants Proposals), and strengthen them in three major aspects: a) deeper elaboration of the concepts covered; b) concrete examples for each proposal preparation step; and c) practical exercises for each of the steps.

Apart from ensuring the continuity of the training of NGOs in the preparation of grants proposals, PAGE needs assistance in its support of the Ministère des Eaux et Forêts regarding forestry resource governance, particularly in the forest communications work currently being conducted.

#### **Objectives of the STTA:**

1. Prepare a Training Manual for grants proposals
2. Build the capacity of a small number of key Malagasy organizations to train national NGOs and CBOs in the preparation of grants proposals
3. Assist PAGE in ongoing forest communications work and related forest resource governance issues

#### **Activities:**

The consultant will:

1. Design and test a Training Manual for grants proposals in two versions: one for training organizations and one for NGOs and CBOs benefiting from the training
2. Conduct a training course for key training organizations, which will also be a basic test for the Training Manual
3. Finalize the Training Manual based on the results of the training course
4. Assist the key training organizations under No. 2, above, in conducting a training course on grants proposal preparation for selected NGOs and CBOs
5. Provide assistance in reviewing forest communications work to date

#### **LOE:**

31 days allocated as follows:

- 4 days before arrival in preparing training materials and reviewing forest resource governance documents
- 4 days for travel
- 20 days in country, to be divided as follows:
  - 5 days for organizing training manuals
  - 2 days for organizing the “training of trainers” course
  - 2 days for delivering the “training of trainers” course
  - 2 days for “training of trainers” course assessment and finalization of manuals
  - 2 days for preparation of training course for NGOs and CBOs in collaboration with new “trainers”
  - 2 days for assisting new “trainers” in delivering training course for NGOs and CBOs
  - 5 days for forest communications and related forest governance work including one field trip
- 3 days for report finalization upon return to Washington

**Deliverables:**

- One training manual on grant proposal writing in two versions: one for trainers and one for trainees
- Two training courses on grants proposal writing, one for “trainers” and one for participants
- One report on forest communications and other related forest resource governance contributions
- One complete consultancy report

**Relationships:**

The consultant will work closely with the Grants Officer and the Monitoring and Communications Officer regarding the grants proposals training work and with the Communications specialist on forest communications and governance matters.

**ANNEXE 2 : Canevas et emploi du temps pour le stage de « Formation de formateurs »**

**STAGE DE « FORMATION DE FORMATEURS »  
PORTANT SUR LA PREPARATION DE DOSSIERS DE  
REQUETE DE SUBVENTIONS POUR DES ORGANISATIONS  
AGISSANT DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT**

**- Antananarivo, le 13 et 14 août 2001 -**

- Emploi du temps
- Canevas thématique

**PARTICIPANTS :**

**NIRINAHARIMBELO Andriahonitsoa (COMODE/FIKRIFAMA)  
RANAIVOSON Rijnanitra (COMODE/FIKRIFAMA)  
RAHORIAHASOLO Nirina Ida (COMODE/FIKRIFAMA)  
RAZAFINANJA Norosoa (COMODE/FIKRIFAMA)  
RAZAFINDRAMANANA Jean-Michel (COMODE/FIKRIFAMA)**

**NDRIANDAHY Mahamoudou (CNOE)  
RAKOTOARINIRINA Paulbert (CNOE)  
RAKOTOARISON Jean-Jacques (CNOE)  
RAKOTONIAINA Jean Fidèle (CNOE)  
RAZAFINDRAIBE Ernest Joseph (CNOE)**

**STAGE DE « FORMATION DE FORMATEURS »  
PORTANT SUR LA PREPARATION DE DOSSIERS DE  
REQUETE DE SUBVENTIONS POUR DES ORGANISATIONS  
AGISSANT DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT**

- Emploi du temps -

<b>Jour et heure</b>	<b>ACTIVITE</b>
<b>Lundi 13 août</b>	
09h00 à 09h15	Vue d'ensemble du programme de formation
09h15 à 09h45	Présentations
09h45 à 10h25	Echange d'expériences en matière formation et de requêtes de subvention
10h25 à 10h45	Pause café
10h45 à 11h15	Expérience de PAGE : effets des efforts de formation de février 2001 sur les dossiers de requête
11h15 à 11h30	Parcours rapide d'un canevas-type
11h30 à 12h00	Principes pour l'établissement d'un dossier de requête
12h00 à 13h00	Déjeuner
13h00 à 13h40	Présentation du CD-ROM PAGE
13h40 à 14h10	Critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales
14h10 à 14h40	Structure d'un dossier de requête : Enoncé du problème
14h40 à 15h10	Structure d'un dossier de requête : Etablissement de buts et objectifs
15h10 à 15h30	Pause café
15h30 à 16h00	Structure d'un dossier de requête : Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes)
16h00 à 16h30	Structure d'un dossier de requête : Activités /plan de travail

**STAGE DE « FORMATION DE FORMATEURS »  
PORTANT SUR LA PREPARATION DE DOSSIERS DE  
REQUETE DE SUBVENTIONS POUR DES ORGANISATIONS  
AGISSANT DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT**

<b>Jour et heure</b>	<b>ACTIVITE</b>
<b>Mardi 14 août</b>	
09h00 à 09h30	Structure d'un dossier de requête : Budget
09h30 à 10h00	Structure d'un dossier de requête : Suivi-évaluation
10h00 à 10h15	Pause café
10h15 à 11h15	Discussion sur les exposés
11h15 à 12h15	Travaux en groupe : analyse de dossiers approuvés
12h15 à 13h15	Déjeuner
13h15 à 14h15	Travaux en groupe : analyse de dossiers approuvés (suite)
14h15 à 15h15	Présentation des travaux en groupe
15h15 à 15h30	Pause café
15h30 à 15h50	Synthèse sur les présentations des groupes
15h50 à 16h20	Discussion ouverte sur l'ensemble de la méthodologie de formation
16h20 à 16h50	Synthèse générale
16h50 à 17h00	Impressions des participants sur la formation

**STAGE DE « FORMATION DE FORMATEURS »  
PORTANT SUR LA PREPARATION DE DOSSIERS DE  
REQUETE DE SUBVENTIONS POUR DES ORGANISATIONS  
AGISSANT DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT**

- Canevas thématique -

**I. Vue d'ensemble du programme de formation** (15 min)

- Raison pour laquelle on fait cet atelier de formation
- Coup d'œil rapide sur l'emploi du temps

**Animation :** JS

**II. Présentations** (30 min)

- Identification de l'individu
- Identification de l'organisation
- Mission/orientation de l'organisation
- Attentes concernant la formation

**Animation :** HR

**III. Echange d'expériences en matière formation et de requêtes de subvention** (40 min)

- Chaque participant donne un aperçu de 5 minutes environ de son expérience en la matière
- Chaque participant donne aussi son opinion sur les besoins pour les formations de ce type

**Animation :** JS + HR

**IV. Expérience de PAGE: effets des efforts de formation de février 2001 sur les dossiers de requête** (30 min)

- Compte-rendu sur l'expérience des subventions PAGE
- Justification des efforts de formation de février (première soumission de dossiers)
- Effets de la formation sur les soumissions définitives

**Animation :** HR

**V. Parcours rapide d'un canevas-type** (15 min)

**Animation :** JS

**VI. Principes pour l'établissement d'un dossier de requête** (30 min)

- Discussion sur les principaux aspects d'un dossier de requête ; quel que soit le bailleur de fonds et ses normes particulières, il y a certains éléments d'ordre général qu'on trouve un peu partout

**Animation :** JS

**VII. Présentation du CD-ROM PAGE (40 min)**

- Ceci donnera une idée de ce que demande un bailleur de fonds particulier ; on verra assez de similitudes avec les principes généraux

**Animation :** HR

**VIII. Critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales (30 min)**

- A part les principes généraux, il y a aussi un nombre de procédures que l'on trouve chez la plupart des bailleurs ; les soumissionnaires doivent être en mesure de poser des questions pertinentes afin de préparer des dossiers convenables

**Animation :** JS

**IX. Structure d'un dossier de requête: Enoncé du problème (30 min)**

- Vue d'ensemble sur la structure d'un dossier de requête
- Définition nette et claire du problème auquel on est confronté

**Animation :** JS + HR

**X. Structure d'un dossier de requête: Etablissement de buts et objectifs (30 min)**

- Le but : idée de finalité ou de vision de l'effet définitif de l'effort
- Les objectifs : idée de spécificité et de mesurabilité ; liés à des résultats concrets pour atteindre le but et résoudre le problème

**Animation :** JS + HR

**XI. Structure d'un dossier de requête: Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes) (30 min)**

- Coordination des moyens afin d'atteindre les objectifs et le but

**Animation :** JS + HR

**XII. Structure d'un dossier de requête: Activités/plan de travail (30 min)**

- Actions spécifiques à entreprendre, guidées par la stratégie afin d'atteindre les objectifs ; organisation des actions dans l'espace et dans le temps ; ressources nécessaires pour entreprendre chaque action

**Animation :** JS + HR

**XIII. Structure d'un dossier de requête: Budget (30 min)**

- Expression en termes monétaires des ressources nécessaires pour entreprendre les actions
- Outil essentiel de prévision et de gestion des coûts

**Animation** : JS + HR

**XIV. Structure d'un dossier de requête: Suivi-évaluation (30 min)**

- Fonction de contrôle ; il s'agit d'évaluer dans quelle mesure l'effort avance vers ses objectifs

**Animation** : JS + HR

**XV. Discussion sur les exposés (60 min)**

- D'abord, quelques minutes pour réviser les exposés ; ensuite chacun donne son point de vue concernant le contenu et la structure des exposés en vue de les améliorer

**Animation** : JS + HR

**XVI. Travaux en groupe: analyse de dossiers approuvés (120 min)**

- Les participants seront groupés en deux équipes
- Un dossier sera présenté à chaque équipe
- Les travaux porteront sur :
  - la mesure dans laquelle le dossier a suivi ou s'est écarté des principes
  - les points forts du dossier
  - les points faibles du dossier
  - comment les points forts peuvent contribuer à améliorer les outils pédagogiques
  - comment améliorer les outils pédagogiques afin de surmonter les points faibles

**Animation** : JS + HR

**XVII. Présentation des travaux en groupe (60 min)**

- Chaque équipe aura 15 minutes pour exposer son travail ; l'exposé sera suivi de 15 minutes de discussion

**Animation** : JS + HR

**XVIII. Synthèse sur les présentations des groupes (20 min)**

- La synthèse portera sur les principales leçons apprises à partir des exposés et des discussions

**Animation** : JS + HR

**XIX. Discussion ouverte sur l'ensemble de la méthodologie de formation (30 min)**

- La méthodologie est-elle appropriée à la formation des divers types d'organisations requérantes qui pourraient se présenter
- Que faudrait-il ajouter, retrancher, modifier, renforcer ?

- Sommes-nous en mesure d'animer des stages de formation pour la préparation de dossiers de requête pour des subventions ?

**Animation :** JS + HR

**XX. Synthèse générale (30 min)**

- Vue d'ensemble sur l'expérience et ses résultats

**Animation :** JS + HR

**VIII. Impressions des participants sur la formation (10 min)**

- Chaque participant donne un bref aperçu par écrit sur la formation en mettant l'accent sur :
  - le contenu
  - la structure et la forme de l'atelier
  - les animateurs
  - les améliorations qu'on pourrait y apporter

**ANNEXE 3 : Emploi du temps pour les stages réalisés les 20, 21 et 22 août 2001**

**FORMATION EN PREPARATION DE DOSSIERS DE  
REQUETE DE SUBVENTIONS POUR DES ORGANISATIONS  
AGISSANT DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT**

**- Antananarivo, 20, 21 et 22 août 2001 -**

**- Emploi du temps -**

<b>Jour et heure</b>	<b>ACTIVITE</b>
<b>Lundi 20 août</b>	
09h00 à 09h15	Vue d'ensemble du programme de formation (plénière)
09h15 à 09h45	Présentations
09h45 à 10h45	Echange d'expériences en matière de requêtes de subvention
10h45 à 11h00	Pause café
11h00 à 11h30	Principes pour l'établissement d'un dossier de requête
11h30 à 11h50	Présentation du CD-ROM Page (plénière)
11h50 à 12h20	Critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales
12h20 à 13h30	Déjeuner
13h30 à 14h20	Structure d'un dossier de requête : Enoncé du problème
14h20 à 15h10	Structure d'un dossier de requête : Etablissement de buts et objectifs
15h10 à 15h25	Pause café
15h25 à 16h15	Structure d'un dossier de requête : Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes)
16h15 à 17h05	Structure d'un dossier de requête : Activités/plan de travail

**FORMATION EN PREPARATION DE DOSSIERS DE  
REQUETE DE SUBVENTIONS POUR DES ORGANISATIONS  
AGISSANT DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT**

<b>Jour et heure</b>	<b>ACTIVITE</b>
<b>mardi 21 août</b>	
08h30 à 09h20	Structure d'un dossier de requête : Budget
09h20 à 10h10	Structure d'un dossier de requête : Suivi-évaluation
10h10 à 10h25	Pause café
10h25 à 10h55	Aperçu sur quelques expériences dans divers pays
10h55 à 12h00	Démarrage des travaux en groupe : préparation de dossiers
12h00 à 13h30	Déjeuner
13h30 à 15h30	Travaux en groupe : préparation de dossiers (suite)
15h30 à 16h00	Pause café
16h00 à 16h30	Intervention de Tany Meva (plénière)

**FORMATION EN PREPARATION DE DOSSIERS DE  
REQUETE DE SUBVENTIONS POUR DES ORGANISATIONS  
AGISSANT DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT**

<b>Jour et heure</b>	<b>ACTIVITE</b>
<b>mercredi 22 août</b>	
08h30 à 09h30	Préparation des exposés des groupes de travail
09h30 à 10h40	Présentation des travaux en groupe
10h40 à 11h00	Pause café
11h00 à 11h30	Synthèse sur les présentations des groupes
11h30 à 12h00	Intervention du PNUD (plénière)
12h00 à 12h30	Déjeuner
12h30 à 13h30	Reprise du CD-ROM avec les exercices (plénière)
13h30 à 14h10	Synthèse générale (plénière)
14h10 à 14h25	Impressions des participants sur la formation (plénière)
14h25 à 14h35	Clôture (plénière)

#### **ANNEXE 4 : Notes sur les expériences d'IRG dans d'autres pays concernant les petites subventions**

Depuis 1995, IRG a accumulé des expériences dans plusieurs pays en matière de petites subventions pour des ONGs et autres organismes du secteur privé. Les principaux pays où se sont déroulées ces expériences sont le Niger, l'ensemble de l'Amérique centrale (Belize, Guatemala, Honduras, Salvador, Nicaragua, Costa Rica et Panama), le Pérou et Haïti.

La plus ancienne et la plus complète de ces expériences est celle du Niger. Nous l'aborderons en détail dans la dernière partie de cette discussion.

**Les activités en Amérique centrale** constituent aussi une expérience importante dans le cadre du programme USAID PROARCA/CAPAS (*Programa Ambiental Regional para Centroamérica / Central America Protected Areas System*), dont le contrat a duré de 1997 à 2001. Ce projet a mis l'accent sur la conservation de la biodiversité au sens large du terme dans les sept pays mentionnés ci-dessus. Le volet subventions a porté sur plusieurs thèmes spécifiques, à savoir :

- Les aires protégées et leur gestion sous plusieurs aspects ;
- L'écotourisme, surtout des activités pilotes d'amélioration de sites ;
- Les espèces menacées, notamment les aspects information et la conception d'incitations pour leur protection ;
- L'exécution conjointe pour le captage et stockage de carbone ;
- La coordination trans-frontalière d'efforts de conservation ;
- Les efforts de conservation par des propriétaires privés, principalement la création de réseaux et le développement d'instruments juridiques ; et
- La foresterie et l'agroforesterie adaptées à la conservation environnementale, surtout la promotion des différentes approches et des « marchés verts. »

Les montants octroyés se situaient entre un minimum de \$5 000 et un maximum de \$75 000, sur une période à ne pas excéder un an. Les bénéficiaires comportaient des ONGs de toutes sortes, mais pas d'individus ni d'organisations gouvernementales.

Le programme de subventions de PROARCA/CAPAS a été caractérisé par une très forte concurrence, et des normes d'évaluation très strictes exigeant des dossiers complets mais particulièrement concis.

**L'expérience du Pérou** se déroule toujours dans le cadre du Projet « BIOFOR » (USAID) (*Proyecto de Conservación y Manejo de la Diversidad Biológica y de Ecosistemas Frágiles*). Ce projet se concentre aussi sur la conservation de la biodiversité et la gestion des ressources naturelles dans six écosystèmes fragiles dans le cadre des forêts amazoniennes. En particulier, BIOFOR met l'accent sur le renforcement des institutions et l'amélioration de la mise en œuvre des politiques de conservation.

Le programme de subventions porte sur les ONGs, autres organisations privées à but non lucratif, et sur les universités. Sont exclus du programme les individus, les organisations gouvernementales et les entreprises à but lucratif. Les montants octroyés varient entre un minimum de \$25 000 et un maximum de \$100 000, sur une période maximale d'un an. Les normes d'évaluation des dossiers de requête sont tout aussi strictes qu'en Amérique centrale. Toutefois, BIOFOR autorise la soumission de dossiers préliminaires.

**Le programme de subventions en Haïti** constitue un cas particulier. Du point de vue des rapports avec les structures officielles, le Projet ASSET (USAID) (Environnement et Agriculture Durable)

n'est pas autorisé à travailler avec les administrations centrales, et opère directement avec les communautés locales, en collaboration avec les autorités municipales.

Quant aux subventions proprement dites, elles sont octroyées en nature strictement aux organisations paysannes (même les ONGs en sont exclues). Dans la pratique, il s'agit de structures de captation d'eaux pluviales (citernes et impluviums) dans des zones de montagne très dégradées où les sources naturelles ont tari, ainsi que d'efforts ponctuels de reboisement, d'agroforesterie et de conservation des eaux et des sols. Les fonds octroyés servent à financer des matériaux pour la construction des ouvrages (ciment et fer structurel) et des services d'assistance technique (ingénieurs civils, agronomes et forestiers et techniciens agricoles), ainsi que certains intrants, surtout plants et graines. De leur côté, les communautés paysannes fournissent la main d'œuvre, ainsi que les matériaux que l'on peut trouver sur place (pierres, gravier, sable). Les bénéficiaires reçoivent les résultats définitifs, mais pas les fonds proprement dits, qui sont gérés directement par le projet. Les octrois s'étalent sur une période d'un an au maximum et le montant est normalement d'environ \$25 000 par subvention.

**Pour revenir au Niger**, le programme de subventions sous IRG a démarré en 1995 et s'est prolongé jusqu'à la fin de 1996 dans le cadre de la deuxième phase du Programme de la Subvention au Développement du Secteur Agricole (SDSA II), financé par l'USAID. L'enveloppe comportait un total de \$ 5 000 000. Du fait des événements politiques du début de 1996, la participation d'IRG a dû se terminer à la fin de cette année là. Toutefois, IRG a facilité la création d'une structure autonome qui a permis la poursuite des efforts de subvention au-delà de l'achèvement de sa participation directe.

Les fonds du programme des petites subventions SDSA II étaient destinés aux ONGs et autres organismes privés (OP) opérant dans le secteur de la gestion des ressources naturelles. Vu la grandeur de l'enveloppe et la portée du programme, une structure spéciale a été créée (Unité d'appui aux ONGs et OPs), avec un gestionnaire, un spécialiste en formation, un spécialiste en organisations communautaires et un agent comptable.

Les dossiers de requête étaient examinés par l'Unité d'appui qui donnait son avis au Comité de Supervision après avis des services techniques des administrations pertinentes. Le Comité de Supervision, composé de membres représentant le Gouvernement du Niger et l'USAID était la structure de décision et se réunissait mensuellement pour prendre des décisions concernant les subventions et autres aspects de la gestion du programme. Le chef de l'Unité d'appui ainsi que d'autres cadres supérieurs du programme SDSA II assistaient aux réunions en tant qu'observateurs.

Du point de vue des bénéficiaires potentiels, le programme de subventions considérait les catégories suivantes :

- ONGs nationales ;
- ONGs internationales implantées au Niger ;
- Associations rurales ;
- Coopératives ou groupements d'intérêt économique ;
- Comités de gestion de terroirs villageois ;
- Marchés ruraux ;
- Groupements, unions ou fédérations de producteurs ;
- Collectifs d'ONGs
- Toute organisation locale intervenant dans la GRN.

Du point de vue des montants octroyés, les subventions étaient classifiées en trois catégories, à savoir :

- « Petites subventions », jusqu'à \$20 000 ;
- « Subventions moyennes », de \$20 000 à \$60 000 ; et
- « Grandes subventions », de \$60 000 à \$500 000.

Des guides détaillés de préparation de dossiers de requêtes ont été rédigés, ainsi que des manuels de procédure afin de guider l'exécution des activités et les rapports de travail avec l'Unité d'appui une fois les subventions octroyées. Les exigences de préparation étaient particulièrement strictes et détaillées pour les grandes et moyennes subventions, et moins pour les petites. Par ailleurs, un contrôle de gestion très détaillé a été établi pour les ONGs, surtout pour les bénéficiaires des grandes subventions.

Le programme de subventions a rencontré de bonne heure des problèmes avec les organisations communautaires de base (OCB). Plus spécifiquement, il a fallu faire face à un manque de capacité à formuler des requêtes recevables. Par ailleurs, parmi ces OCB, plusieurs souffraient de problèmes d'organisation. Afin de faire face à cette situation, l'Unité d'appui a engagé une ONG nigérienne avec pour mission d'analyser les capacités des OCBs, d'examiner la faisabilité de leurs projets, et de proposer des activités correctives à entreprendre.

Des 20 OCBs ayant soumis des requêtes, 13 se sont montrées performantes selon trois critères, notamment la reconnaissance formelle du point de vue légal, la qualité du leadership, et la bonne gestion financière. Sous la direction de l'Unité d'appui, la même ONG a entrepris d'encadrer ces 13 OCBs performantes, moyennant des ateliers de formation de courte durée (environ 2 jours), dans les villages mêmes, avec le but de s'assurer de l'appropriation des projets par les communautés.

Les leçons suivantes ont été tirées de ces exercices :

- Du fait que la grande majorité des paysans n'était pas scolarisée, l'utilisation des langues locales pour l'encadrement et l'assistance technique était une condition essentielle
- Les communautés s'intéressaient surtout à des réalisations concrètes, telles que des pépinières, des cultures maraîchères et des activités agro-forestières, et de portée modeste (les octrois se situaient entre \$3 000 et \$10 000)
- Les populations villageoises se sont montrées enthousiastes concernant la préparation des dossiers de requête, pourvu qu'ils soient simples et qu'ils puissent être établis en langue locale. L'ONG animatrice a développé un schéma simplifié (2 à 3 pages) comportant quatre rubriques, à savoir : Objectifs, Plan d'actions, Budget, et Besoins d'assistance technique.
- Les 13 ONG performantes ont reçu des subventions qui ont été suivies moyennant un système de contrôle de gestion léger et en langue locale.

## **ANNEXE 5 : Réflexions présentées à la clôture du stage réalisé les 20, 21 et 22 août 2001**

La formation que nous complétons aujourd'hui constitue une étape critique dans un processus de renforcement des ONGs et autres organisations privées opérant dans le domaine de l'environnement. Ce processus a démarré en février dernier avec deux stages de formation portant sur les mêmes matières traitées au cours de ces trois dernières journées.

Vu la réussite des stages de février, il a été recommandé de poursuivre les efforts avec un stage de « Formation de formateurs » afin d'atteindre un plus grand nombre d'ONGs et autres organisations privées. Comme nous l'avons indiqué au début de cette rencontre, un stage de « Formation de formateurs » s'est déroulé du 13 au 14 août dernier sur la base des outils de formation préparés en février. Ce stage a permis d'impartir les connaissances aux collègues qui ont été chargés de la formation à cette occasion-ci, et de mettre au point les outils de formation.

En conséquence, les stages que nous achevons aujourd'hui constituent un test de la « Formation des formateurs, » ainsi que des outils préparés. A mon avis, nous avons abouti à un bon résultat. Cette opinion se fonde premièrement sur les discussions animées qui ont suivi le traitement des principales matières par les animateurs, et ensuite (et surtout) sur la qualité des exposés issus des travaux pratiques de chaque équipe. On s'aperçoit clairement que les concepts ont été bien assimilés, et que les équipes ont bien pu les appliquer dans leurs travaux pratiques respectifs.

Probablement un facteur important des bons résultats obtenus a été l'utilisation de la langue malgache comme moyen de communication au cours de ces deux stages parallèles, même si les outils de formation étaient en français. Il est évident que si les participants, autant que les animateurs sont des Malgaches, l'usage de la langue maternelle facilite énormément l'échange d'idées, d'expériences, de points de vue et de perspectives.

Nous espérons que ces efforts de renforcement des ONGs et autres organisations privées malgaches ne s'arrêteront pas ici. Il faut continuer le combat, surtout lorsqu'on s'aperçoit de l'énorme potentiel en ressources humaines et en volonté que l'on trouve dans des organisations comme les vôtres. L'environnement malgache a besoin de vous et il faut continuer à développer des capacités et des méthodes de travail.

Il est important de pouvoir répéter et de reproduire des stages de ce type, surtout au niveau des provinces afin d'augmenter le nombre d'organisations avec ces capacités. Il est important aussi de trouver les moyens de mettre en contact les organisations du secteur privé et les différents bailleurs. Il y a des organisations qui cherchent des fonds et il y a aussi des fonds qui cherchent des utilisateurs, mais il reste encore beaucoup à faire dans la facilitation des contacts.

Une idée a fait surface tout à l'heure pendant le déjeuner, ainsi qu'hier en discutant avec notre agent de liaison à l'USAID : il serait convenable de réaliser bientôt un séminaire avec la participation des formateurs du présent stage pour examiner ces idées, et surtout la suite à donner à cet effort de formation. Aussi nous nous intéressons à la mise au point définitive des outils de formation, notamment le « Guide » pour les animateurs afin d'avoir un ensemble d'outils qui puisse continuer à rendre service.

Merci à tous pour votre présence et votre bonne volonté, et pour l'excellent travail des équipes, toutes nos félicitations.

Enfin, merci aux deux équipes d'animateurs pour l'excellent travail, la coordination exemplaire, et le dévouement, et félicitations aussi pour les excellents résultats de vos stages respectifs. Nous souhaitons pouvoir travailler avec vous souvent et pour longtemps.

Quant à moi, c'est ma deuxième mission dans le cadre de PAGE. Sincèrement, je ne souhaite qu'à revenir le plus souvent possible à Madagascar, dans l'espoir de vous revoir et de continuer à travailler avec vous au bénéfice de nos populations rurales et de nos ressources naturelles.

Que Dieu Tout-Puissant vous bénisse et vous protège.

Merci.

**ANNEXE 6 : Observations sur la visite de terrain à Bevilany (Fort Dauphin) le vendredi 10 août 2001**

1. Sur la base des impressions du voyage à Fort Dauphin (notamment la localité de Bevilany dans la commune rurale de Rano Piso), on peut avancer l'idée du besoin d'une approche intégrée. Ceci signifie que les efforts de sensibilisation des populations (communauté rurale autant que collectivité territoriale) doivent aller de pair avec des efforts concrets d'aménagement de la ressource.
2. Même si l'aménagement proprement dit ne cadre pas totalement avec la mission de PAGE, ce n'est pas une raison pour ne pas poursuivre l'approche intégrée. L'approche intégrée a l'avantage d'évoluer vers une acquisition concrète de droits de gestion contractualisée des ressources forestières par les communautés utilisatrices moyennant l'élaboration d'un plan d'aménagement.
3. Un effort de sensibilisation sans un effort parallèle d'aménagement risque de ne pas convaincre les populations qu'elles ont des droits de gestion sur les ressources forestières qu'elles utilisent. Actuellement, même si selon les textes législatifs et réglementaires en vigueur, ces droits existent, les paysans croient que de tels droits n'existent pas pour eux. Il est fort probable qu'ils ne seront pas convaincus de l'existence de tels droits tant qu'ils ne les auront pas acquis moyennant des contrats formels avec l'Administration. Dans le cas particulier de Bevilany, et sur la base des entretiens avec le président de la communauté, les paysans sont convaincus qu'ils n'ont aucun droit sur les ressources forestières, et que l'Etat a tous les droits. Dans quelle mesure pouvons-nous participer à la rectification de cette situation ?
4. Afin de mettre en œuvre une approche intégrée, PAGE pourrait s'associer avec un partenaire ayant la capacité technique pour l'établissement d'un plan d'aménagement (plan de gestion ?). PAGE (en collaboration avec ses subventionnés actuels) pourrait assurer l'aspect sensibilisation concernant les droits et obligations, ainsi que la coordination générale dans un premier temps. Pour sa part, le « partenaire technique » assurerait la mise en aménagement de la ressource forestière communautaire, et prendrait le relais de la coordination générale après l'achèvement de l'assistance de PAGE.
5. A première vue, la situation sur le terrain à Bevilany semble gérable. Bien que les paysans soient en train de pratiquer la carbonisation ceci ne mène pas directement à la destruction de la forêt. Le chantier d'exploitation et de carbonisation visité (sur la route allant du village de Bevilany au Parc National d'Andohahela) ne donne nullement l'impression d'une destruction de la forêt, ni même d'une exploitation abusive. Il est clair que maintes améliorations sont possibles de plusieurs points de vue (efficacité du bûcheronnage et de la carbonisation, sylviculture visant la régénération naturelle, contrôle des feux de forêt, commercialisation du charbon), toutefois, la mise en aménagement apparaît comme une nette possibilité et semble intéresser les paysans. Les paysans semblent s'intéresser à conserver la forêt tout en produisant du charbon.
6. Le charbon produit à Bevilany semble de bonne qualité.
7. Sur la base de l'entretien avec le président du groupement villageois de Bevilany, il semble clair que la seule option commerciale pour l'utilisation de la forêt environnante est la carbonisation. Les autres utilisations (bois de service, par exemple) sont pour usage direct dans les villages mais ne sont pas commerciales.
8. La carbonisation est une source de revenus supplémentaire pour les villageois. Ils pratiquent cette occupation surtout à cause de la sécheresse qui dure depuis plusieurs années.

9. Avec quelques chiffres relevés on pourrait faire un calcul préliminaire de rendements en charbon et les comparer avec d'autres expériences. A priori, le rendement en charbon semble bas et il faudrait examiner des options d'amélioration.
10. Des progrès énormes sont possibles en matière de bûcheronnage (surtout entretien des outils et techniques d'abattage).
11. En matière de sylviculture, on a vu des souches qui se régénèrent convenablement, ainsi que d'autres qui avaient complètement séché. D'après le président de la communauté de Bevilany, cela dépend de l'époque de la coupe. Il serait convenable d'observer comment les souches réagissent à l'époque de la coupe (« en sève ; hors sève »). Les paysans semblent avoir une idée vague du nombre d'années nécessaire pour obtenir un diamètre convenable pour la carbonisation (entre 10 et 15 ans). Ceci permet de songer à l'établissement d'un parcellaire avec une possibilité par contenance, pourvu qu'il soit possible de délimiter une surface aménageable bien déterminée.
12. Quelles options existeraient pour trouver le « partenaire technique » ?
13. Une des raisons pour laquelle la situation à Bevilany semble gérable est qu'il s'agit d'une économie de subsistance avec un potentiel de valeur ajoutée très modeste et où on ne risquerait pas de problèmes de « gros sous. »
14. Du point de vue social, il sera nécessaire d'examiner de près la situation et la dynamique des populations de « migrants. »
15. Le stage réalisé à Fort Dauphin sur la législation et la politique forestière le 9, 10 et 11 août 2001, à l'intention des ONGs locales, semble un bon point de départ. Toutefois, la matière n'est pas simple et les ONGs locales auront besoin de beaucoup d'encadrement et d'appui dans leurs efforts de communication envers les paysans du nouveau cadre de droits et obligations concernant la gestion des ressources forestières. Il est important pour les ONGs locales de connaître le contenu des textes de telle façon que les paysans comprennent qu'ils ont des droits, que les droits vont de pair avec des obligations et que les responsabilités de la gestion des ressources naturelles sont partagées entre l'Administration et les paysans utilisateurs.
16. La collaboration avec l'administration des Eaux et Forêts dans la démarche de communication /aménagement proposée est indispensable. A Fort Dauphin, on compte avec un collaborateur convaincu et dévoué en la personne de M. Victor Rasolonirina, CIREF à Fort-Dauphin.