

# Renforcement de la participation des parties prenantes aux programmes forestiers nationaux

## *Manuel de formation*



National Forest Programme  
**FACILITY**  
*nurturing the process*



# Renforcement de la participation des parties prenantes aux programmes forestiers nationaux

## *Manuel de formation*

**Peter O'Hara,**  
Consultant et spécialiste en gestion participative des ressources naturelles

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Tous droits réservés. Aucune de ces publications ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de recherche documentaire ni transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit: électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans autorisation préalable de la personne détenant les droits d'auteur. Toute demande d'autorisation devra être adressée par mail à [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org) ou au Directeur du Service des publications, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie.

© FAO, 2010

*Les photos de couverture sont de Peter O'Hara et Fred Kafiero.*

---

# Avant-propos

Les programmes forestiers nationaux (pfn) sont aujourd'hui reconnus par tous comme cadre de planification et de mise en œuvre des activités forestières, et de gestion durable des forêts au niveau national. À cet égard, la FAO et le Mécanisme pour les Programmes forestiers nationaux, travaillent conjointement pour renforcer les capacités des pays à mettre en œuvre des pfn en conformité aux principes de participation. Le module de formation sur le renforcement de la participation des parties prenantes dans les pfn est l'une des initiatives conjointes spécialement conçue pour améliorer la mise en œuvre de ces principes de «participation et de partenariat» des pfn.

Ce manuel de formation est conçu pour les formateurs et les facilitateurs qui devront faciliter une formation de qualité avant tout axée sur la participation, dans l'objectif d'accroître réellement la participation des parties prenantes dans les pfn et dans d'autres domaines de la prise de décision et des activités du secteur forestier. Il tire profit des meilleures pratiques des pfn et des méthodes participatives et d'apprentissage des adultes. Il est polyvalent et peut facilement être adapté à chaque contexte spécifique de formation.

Nous croyons que la large utilisation de ce manuel peut contribuer à la diffusion et à l'approfondissement des connaissances et des compétences des formateurs, des facilitateurs et des spécialistes, pour appliquer les principes de participation à leur PFN.

Dans l'attente de vos observations et de vos commentaires qui nous permettrons d'améliorer et d'actualiser ce manuel.



Eva Muller  
Responsable de l'équipe  
Équipe des politiques et économies forestières



Jerker Thunberg  
Directeur  
Mécanisme pour les pfn

---

# Remerciements

Ce manuel fait suite à un long processus de recherche et de révisions durant lequel l'auteur a pu bénéficier de la contribution de très nombreuses personnes.

Un remerciement sincère, tout d'abord, à Eva Muller et Jerker Thunberg pour leurs conseils et leur soutien pour finaliser le manuel.

Un remerciement spécial à Fred Kafeero pour ses commentaires et ses propositions. Nous lui sommes également redevables d'avoir organisé et coordonné plusieurs ateliers de formation pour tester ce manuel dans plusieurs pays d'Afrique et d'Asie permettant ainsi d'améliorer notablement le contenu et le format du manuel.

L'auteur tient également à remercier les autres personnes de la FAO et du Mécanisme qui ont contribué de diverses manières à l'élaboration et à la finalisation du manuel, notamment: Johan Lejeune, Marco Boscolo, Sophie Grouwels et Marguerite France Lanord.

Tous nos remerciements également à Fiona Hall pour l'édition, Claudia Tonini pour la conception et la mise en page, et Ariel Lucerna pour les illustrations.

---

# Table des matières

Avant-propos	iii
Remerciements	iv
Acronymes	viii
À propos de ce manuel	
<b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MANUEL</b>	<b>1</b>
<b>STRUCTURE</b>	<b>3</b>
Préparation	3
Approche de la formation	3
Structure et présentation globale de la formation	3
Récapitulation	4
Annexe	4
Personnes à qui s'adresse le manuel	4
<b>PRÉPARATION</b>	<b>5</b>
Cycle de formation	5
Mise en place de l'équipe de formation	6
Lectures de préparation	6
Analyse situationnelle	6
Choix des participants – Travail préparatoire des participants	9
Choix du site de formation – Organisation du programme de terrain	10
Organisation du programme de terrain	11
Préparation du matériel de formation	14
Mise en place d'un suivi et d'une évaluation	16
Inviter la bonne personne pour initier et conclure la formation	17
<b>APPROCHE</b>	<b>19</b>
Apprentissage expérientiel	19
Rôle du facilitateur	20
Structure de la formation	21
Objectifs de la formation	22
Programme de la formation	22
<b>PRÉPARATION ET ANALYSE CONTEXTUELLE</b>	<b>25</b>
Préliminaires	25
Session 1. Observations initiales	25
Session 2. Règles à suivre	26
Session 3. Présentation générale	32
Session 4. Attentes des participants	34
<b>A. ANALYSE CONTEXTUELLE</b>	<b>36</b>
Session 5. Exercice de formulation des visions d'un bon pfn	37
Session 6. Évaluation par les participants de la participation dans le PFN	38
Session 7. Participation dans le PFN: synthèse et analyse exhaustive	41
Récapitulation du premier jour	47
<b>B. PRINCIPES</b>	<b>48</b>
Session 8. Récapitulation journalière	49
Session 9. Fondements et principes de la participation multi-parties prenantes dans les pfn	50
Session 10. Analyse des parties prenantes du secteur forestier	53

Session 11. Attitude, compétences et utilisation des méthodes	57
Session 12. Jeu de rôle d'un pfn participatif	63
Session 13. Réflexion sur le jeu de rôle	65
Session 14. Introduction au programme de terrain et directives aux équipes	67
<b>C. EXPÉRIMENTATION</b>	<b>70</b>
Session 15. Récapitulation journalière	71
Session 16. Préparation finale et présentation des plans du programme de terrain	71
Session 17. Partie 1 du Programme de terrain: Analyse individuelle des parties prenantes	72
Session 18. Évaluation des participants par les personnes-ressources	74
Session 19. Partie 2 du Programme de terrain: Faciliter les négociations multi-parties prenantes	76
Session 20. Évaluation par les personnes-ressources du programme de terrain	81
<b>D. RÉFLEXION ANALYTIQUE</b>	<b>82</b>
Session 21. Récapitulation journalière	83
Session 22. Analyse des méthodes utilisées	83
Session 23. Présentation des analyses des méthodes	85
Session 24. Analyse du programme de terrain par les parties prenantes	88
Session 25. Évaluation des personnes-ressources	89
Session 26. Évaluation personnelle et entre participants	90
Session 27. Liste de contrôle du facilitateur d'un PFN	93
Session 28. Stratégies pour surmonter les obstacles à la participation	94
Session 29. (Facultatif) Débat critique sur le renforcement de la participation des parties prenantes dans les pfn	96
<b>E. PLANIFICATION CONTEXTUALISÉE</b>	<b>98</b>
Session 30. Récapitulation journalière	98
Session 31. Classement des priorités des stratégies	99
Session 32. Planification des activités et personnalisation des boîtes à outils	101
Session 33. Présentations des plans d'action et des boîtes à outils	103
Session 34. Prochaines étapes: examen, révision et présentation des plans d'action	104
<b>RÉCAPITULATION</b>	<b>106</b>
Session 35. Revoir les visions d'un bon pfn	106
Session 36. Évaluation de la formation	107
Session 37. Observations finales des organisateurs et des participants	110
Quelques réflexions sur le suivi de la formation	111
<b>ANNEXE. LES DIVERSES POSSIBILITÉS DE FORMATION</b>	<b>112</b>
Option A. Trois modules de deux jours	112
Option B. Passer plus de temps sur les éléments de base	113
Option C. Sessions indépendantes	113
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>114</b>

---

# Acronymes

<b>Analyse SWOT</b>	Analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces
<b>ERP</b>	Evaluation rurale participative
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FIF</b>	Forum intergouvernemental sur les forêts
<b>FNUF</b>	Forum des Nations Unies sur les forêts
<b>GIF</b>	Groupe intergouvernemental sur les forêts
<b>IIRR</b>	Institut international de reconstruction rurale
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>pfn</b>	Terme générique désignant les programmes forestiers nationaux; utilisé au pluriel (acronyme écrit en minuscule)
<b>PFN</b>	Programme forestier national d'un pays en particulier (acronyme écrit en majuscule)
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation



---

# À propos de ce manuel

Le terme «programme forestier national» est une expression générique recouvrant un large éventail d'approches pour la formulation, la planification et la mise en œuvre de politiques forestières aux niveaux régional et national. L'expression «programme forestier national» a pour la première fois été utilisée dans le rapport final de la quatrième session du Groupe intergouvernemental sur les forêts (GIF) (ECOSOC, 1997). Le pfn, en tant que résultat le plus important du dialogue politique sur les forêts après le Sommet mondial du CNUED à Rio, est le premier cadre d'accord commun dont l'objectif est la gestion durable des forêts, qui est applicable à tous les pays et à tous les types de forêts. Un pfn sert donc de cadre de mise en pratique des accords internationaux sur la gestion durable des forêts et est devenu un terme générique de consensus auquel tous les pays participants conviennent. Il existe trois grandes catégories de principes des pfn<sup>1</sup>. Cette formation va s'intéresser au troisième groupe.

## Principes des pfn:

1. Le respect de la souveraineté et de la conduite nationale du processus – les pays décident eux-mêmes de comment appliquer/adapter les autres principes génériques de leur secteur forestier.
2. La cohérence au sein et l'intégration au-delà du secteur forestier – en essayant d'intégrer, d'harmoniser et de rationaliser les programmes, les politiques et les processus du secteur forestier.
3. La participation et le partenariat de toutes les parties intéressées – en particulier en s'assurant que les parties prenantes les plus impliquées ou dépendantes des forêts peuvent participer aux prises de décision et activités du secteur forestier.

Ce manuel de formation sur le renforcement de la participation des parties prenantes dans les pfn est un des différents modules en cours d'élaboration dans le cadre de l'Initiative *Des pfn pour tous* (Figure 1). Cette initiative de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Mécanisme (Facility) des PFN vise à aider les pays à mettre en pratique les principes des pfn de manière plus efficace.

Comment ce module de formation s'intègre-t-il dans l'Initiative Des pfn pour tous? Comme on peut l'observer sur la Figure 1, certains modules sont transversaux (comme cet ouvrage), tandis que d'autres traitent de thèmes plus spécifiques. Le séquençage idéal des formations est le suivant:

1. Commencer par le module de formation introductif pour initier les participants aux justifications et aux principes des pfn.
2. Continuer par le module de formation sur le Renforcement de la participation des parties prenantes dans les pfn.
3. Utiliser enfin les modules de formation sur des thématiques plus spécifiques en fonction du contexte. Par exemple, une formation sur la gestion collective des conflits peut être la formation la plus logique à suivre à la fin de celle-ci.

---

<sup>1</sup> Voir <http://www.nfp-facility.org/18735-1-0.pdf> pour plus d'information sur les principes des pfn et leurs origines.

## ENCADRÉ 1. COMPRENDRE LES TERMES UTILISÉS DANS CE MANUEL

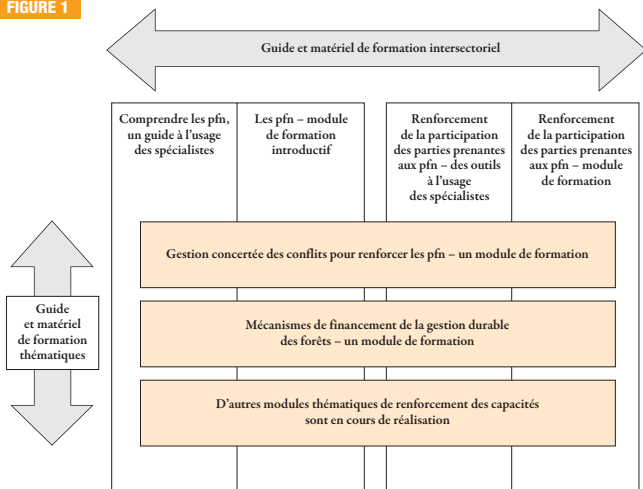
**Qu'est-ce qu'un Programme forestier national?** Il s'agit d'une expression générique utilisée pour un large éventail d'approches de pratiques améliorées pour la formulation, la planification et la mise en œuvre de politiques forestières des pays auxquelles de nombreux pays ont volontairement accepté d'adhérer. Les Nations Unies (NU), le GIF et le Dialogue international sur les forêts soutiennent les pfn.

**Qu'est-ce que la participation?** Ce terme comprend une large variété de niveaux d'association aux prises de décision ou activités. Cela peut aller de la consultation à la pleine participation en tant que décideurs et acteurs-clés.

**Qui est une partie prenante?** Une partie prenante est un individu, un groupe social ou une institution affecté par les prises de décision ou qui les influencent. Les parties prenantes peuvent ou non être organisées formellement.

**Qui est un facilitateur pfn?** Les facilitateurs pfn sont des personnes qui guident un processus pfn, comme les membres d'un comité directeur multi-parties prenantes, ou des personnes et institutions spécialement chargées de contribuer au processus pfn. Les facilitateurs de pfn conçoivent des processus et des méthodes pour guider les parties prenantes à atteindre les meilleurs résultats possibles en matière de forêts et de populations. Ils ne doivent pas favoriser certaines parties prenantes ni orienter les résultats. Leur rôle consiste notamment à veiller à ce que toutes les parties prenantes-clés du secteur forestier soient correctement identifiées et puissent être entendues.

FIGURE 1



Guides complémentaires et matériel de formation développés dans le cadre de l'initiative *Des pfn pour tous* pour la mise en œuvre des principes des pfn par les pays.



---

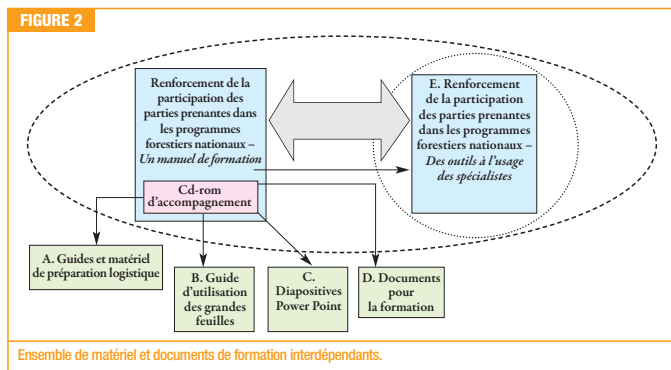
## Présentation générale du manuel

Ce manuel de formation décrit comment faire acquérir les compétences et les méthodes nécessaires pour améliorer la participation des parties prenantes dans les processus pfn. Le manuel a été élaboré à partir des améliorations des pfn, des méthodes participatives et de l'apprentissage des adultes. Cette formation a été réalisée dans plusieurs pays d'Afrique et d'Asie, ce qui a permis de tester son approche et de l'affiner grâce aux commentaires des participants. La formation, de même que ce manuel, doivent être pris comme un «apprentissage vivant» à approfondir et améliorer grâce aux adaptations et innovations des utilisateurs (le formateur) et les commentaires des participants.

Ce manuel est accompagné d'un Cd-rom contenant toute une série de matériels orientant et donnant des conseils (Figure 2) qui peuvent facilement être adaptés et s'ajuster au contexte spécifique de chaque formation. Le Cd-rom est composé des éléments suivants:

- **A. Guides et matériel de préparation logistique:** présentation du travail préparatoire des participants et du programme de formation qui doit être distribué avant la formation. Contient également des fiches d'orientation sur la façon d'organiser le programme de terrain et des conseils pour le choix du site de formation, de la logistique et de la préparation du matériel.
- **B. Guide pour l'utilisation des grandes feuilles:** conseils sur la façon de préparer à l'avance les différents tableaux et matrices sur de grandes feuilles/affiches de papier qui seront collées au mur.
- **C. Diapositives PowerPoint:** diapositives qui peuvent être adaptées aux besoins spécifiques de chaque formation et selon le contexte.
- **D. Documents pour la formation:** autre matériel nécessaire comprenant des jeux de rôles, les activités du programme de terrain (à adapter au contexte), des fiches d'évaluation personnelle et pour les participants, un guide pour les plans d'action et les boîtes à outils pour réaliser le principal objectif de la formation.
- **E. Outils à l'usage des spécialistes:** il s'agit du document de formation de base qui décrit les principes de participation aux pfn, de même que les compétences nécessaires et les outils qui peuvent être utilisés par les différents pfn, objectifs connexes et modes d'utilisation.

FIGURE 2



Ensemble de matériel et documents de formation interdépendants.

---

# Structure

Ce manuel de formation est divisé en plusieurs parties, brièvement résumées ci-dessous (Tableau 1).

**TABLEAU 1. Structure du manuel de formation**

Préparation
Approche de la formation
Structure et présentation générale de la formation
A: Préparation et analyse contextuelle
B: Principes
C: Expérimentation
D: Réflexion analytique
E: Planification contextualisée
Récapitulation
Annexe. Les diverses possibilités de formation

## Préparation

Cette section explique comment la formation proprement dite devrait être intégrée dans un cycle plus large d'activités préliminaires et les étapes qui sont à suivre. Elle fournit des détails sur le mode de conduire une analyse situationnelle et évalue les besoins de formation des futurs participants avant la formation et l'impact du suivi et de l'évaluation après la formation. Elle énumère les étapes préparatoires de la formation, y compris la sélection des participants et leur travail préparatoire, ainsi que l'organisation du programme de terrain et la préparation du matériel nécessaire.

## Approche de la formation

Cette section explique les fondements et les principes de l'approche de la formation – apprentissage expérimentiel et découverte – et le rôle de facilitateur que le participant devra jouer.

## Structure et présentation globale de la formation

Les cinq chapitres suivants décrivent, session par session, les cinq parties de la formation: (a) Analyse contextuelle; (b) Principes; (c) Expérimentation; (d) Réflexion analytique; et (e) Planification contextualisée.

## Récapitulation

Ce dernier chapitre explique comment faire pour que les participants terminent la formation avec le désir de vouloir continuer à appliquer dans leur travail quotidien, ce qu'ils ont appris durant la formation.

## Annexe

L'Annexe propose des alternatives à la formation de cinq jours présentée dans ce manuel. Par exemple, comment diviser la formation en différentes parties distinctes pour que cela soit plus pratique pour les participants qui ne pourraient pas se libérer durant cinq jours.

## Personnes à qui s'adresse le manuel

### LES FORMATEURS

Ce manuel de formation doit être utilisé par des formateurs, des facilitateurs ou des «coach» qui souhaitent renforcer la participation des parties prenantes dans les pfn ou dans d'autres domaines de la prise de décision et de l'action. Il peut s'agir:

- Des membres du comité directeur multi-parties prenantes du PFN qui ont planifié de réaliser des ateliers de formation.
- Des enseignants, formateurs et facilitateurs d'établissements universitaires/de formation ou des ONG.
- Des enseignants, formateurs et facilitateurs d'établissements universitaires/de formation ou des ONG.

### LES PARTICIPANTS

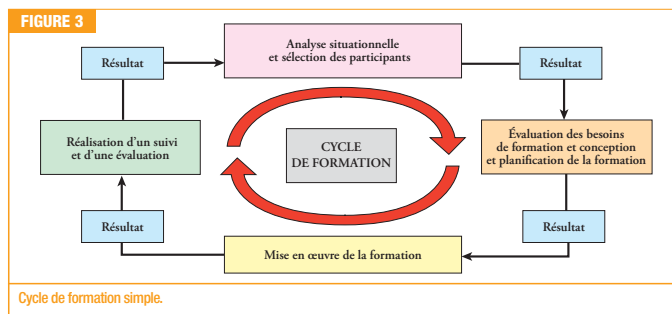
La formation s'adresse principalement aux parties prenantes du secteur forestier – en particulier à ceux qui ont une influence sur les décisions. Ils devraient avoir l'autorité pour permettre à d'autres parties prenantes affectées par les décisions du secteur forestier de participer aux activités et prises de décision après la formation. Ils devraient également avoir suffisamment d'engagement personnel et institutionnel et de soutien pour mettre en œuvre les actions prévues après la formation (voir l'exemplaire de lettre d'invitation dans le Dossier A du Cd-rom), ainsi que des ressources suffisantes pour mettre en œuvre leur plan d'action après la formation. La section «Choix des participant» dans le chapitre suivant, donne plus de détails sur les types de personnes aptes à participer à cette formation.

# Préparation

Ce chapitre présente quelques-unes des activités qui devraient avoir lieu avant la formation. Elles permettront de maximiser l'efficacité et l'impact de la formation.

## Cycle de formation

Dès le départ, il est important de considérer la formation comme un cycle et non comme une activité autonome (Figure 3). Les résultats de chacune de ces étapes devraient alimenter et déterminer les caractéristiques de l'étape suivante. Par exemple, la planification de la formation devrait être influencée par les résultats de l'analyse situationnelle et du choix des participants. De même, si la formation se déroule bien, chaque nouvel atelier de formation devra être considéré comme une opportunité, à travers le suivi et l'évaluation, d'améliorer la prochaine formation.



Cette formation comprend un certain nombre d'étapes de préparation. Nous allons décrire séparément chacune de ces étapes dans le reste de ce chapitre :

1. Mise en place de l'équipe de formation.
2. Lectures de préparation.
3. Réalisation d'une analyse situationnelle.
4. Choix des participants.
5. Travail de préparation des participants et évaluation de leurs besoins de formation.
6. Choix du site de formation.
7. Organisation du programme de terrain.
8. Préparation du matériel et de l'équipement pour la formation.
9. Mise en place du suivi et de l'évaluation.



## Mise en place de l'équipe de formation

Une équipe de formation doit être mise en place bien avant la formation, de préférence au moins deux mois avant. Idéalement, l'équipe entière devrait être impliquée dans les différentes étapes préparatoires, ainsi que dans les activités de suivi et d'évaluation décrites dans le présent chapitre. Il est essentiel que deux facilitateurs conduisent cette formation afin qu'ils puissent intervertir leur rôle au cours de la formation, le premier dirigeant et l'autre lui servant d'appui. Plusieurs personnes en soutien seront également utiles pour préparer le matériel, photocopier les documents, et aider le ou les facilitateur(s) au cours de la formation. Elles devront être disponibles à temps plein durant au moins trois jours avant le début de la formation. Une autre personne devra également prendre des notes durant l'ensemble de la formation et les taper, ainsi qu'à la fin de la formation, pour aider à compléter le rapport final de formation.

Il est fortement recommandé que l'équipe de formation élabore un plan de travail pour tous les aspects du cycle de formation. Cela devrait inclure la préparation pré-formation, les rôles et responsabilités pour chaque session et après la formation. Il faut dresser une liste de ce qui doit être fait, des matériaux nécessaires, des responsabilités et du temps nécessaire. Il est également essentiel d'effectuer un test/essai général avant d'effectuer une formation pour la première fois. Il peut être réalisé sur une journée, en abordant chaque session à l'aide des diapositives PowerPoint (du Dossier D du Cd-rom) comme orientation. Cela permettra tout spécialement de réfléchir et de vérifier si tout le matériel a bien été réuni et que toutes les parties de ce manuel sont vivantes et faciles à comprendre.

## Lectures de préparation

Une première phase fondamentale pour l'équipe de formation est de lire attentivement les deux publications originales de base: *Comprendre les programmes forestiers nationaux – Un guide à l'usage des spécialistes* (FAO, 2006) et *Renforcement de la participation des parties prenantes aux programmes forestiers nationaux – Des outils à l'usage des spécialistes* (FAO, 2009). La première publication explique clairement ce que le formateur a besoin de connaître en matière d'antécédent/contexte, principes et phases des pfn. La seconde publication décrit les fondements/raisons de la participation aux pfn, ainsi que les compétences et les méthodes nécessaires pour faciliter la participation des parties prenantes dans les pfn.

Tous les membres de l'équipe de formation devraient également chercher et lire les documents existants sur le contexte des PFN, en particulier si le secteur forestier ne leur est pas familier. Les documents utiles à consulter sont, entre autres, les rapports des ateliers sur les politiques forestières et les analyses des politiques forestières, ainsi que certaines politiques forestières pertinentes. Les facilitateurs doivent aussi se familiariser avec les institutions impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques forestières.

## Analyse situationnelle

Pour compléter les lectures préparatoires, il est également important de procéder à une *analyse situationnelle* sur la participation dans le secteur forestier. Cela permettra d'analyser s'il y a une

participation insuffisante dans le PFN, et d'analyser quels groupes de parties prenantes ne sont pas suffisamment engagés et pourquoi. La première partie de la formation – l'analyse contextuelle – propose divers exercices afin que les participants puissent mesurer la participation au secteur forestier. Cependant, les facilitateurs doivent également procéder à des exercices similaires avant la formation afin qu'elle soit bien adaptée au contexte.

Un moyen efficace de réaliser une analyse situationnelle est de se joindre aux réunions existantes déjà prévues, par exemple, un atelier des diverses parties prenantes, une visite de terrain de consultation pour rencontrer des membres d'une communauté ou une réunion du comité directeur du PFN.

## ENCADRÉ 2. LECTURES IMPORTANTES

### LECTURES IMPORTANTES

L'usage des deux documents suivants, publiés par la FAO, sont fondamentaux pour la formation:

- FAO. 2009. *Renforcement de la participation des parties prenantes aux pfn – Des outils à l'usage des spécialistes*, Rome, FAO. C'est le principal manuel pour cette formation. C'est aussi un guide auquel les participants pourront se référer après la formation et dans lequel ils pourront chercher de l'aide. Il peut être téléchargé à l'adresse suivante: [www.nfp-facility.org/18939-1-0.pdf](http://www.nfp-facility.org/18939-1-0.pdf).
- FAO. 2007. *Comprendre les programmes forestiers nationaux – Un guide à l'usage des spécialistes*. Rome, FAO. Ce manuel présente de manière claire et concise les principes des pfn. Il peut être téléchargé à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/forestry/nfp/fr/>.

### AUTRES LECTURES RECOMMANDÉES

Voici quelques excellents manuels et guides sur la facilitation, les approches participatives et l'apprentissage expérientiel.

- Braakmann, L. et Edwards, K. 2002. *The art of building facilitation capacities*, RECOFTC, Bangkok. <http://www.recoftc.org/site/index.php?id=357>.
- Pretty, J. et al. 1995. *A trainer's guide for participatory learning and action*, Institut international pour l'environnement et le développement, Londres: [www.iied.org/pubs/display.php?o=6021IIED](http://www.iied.org/pubs/display.php?o=6021IIED).

Cette étude de cas sur le renforcement de la participation des parties prenantes dans un PFN peut aussi vous être très utile.

- O'Hara, P. et Puhlin, J. 2006. *Élargissement de la participation villageoise aux processus de politique forestière nationaux aux Philippines*. *Unasylva*, 57, Numéro 225 sur les pfn. <http://www.fao.org/docrep/009/a0970f/a0970f06.htm>.

Enfin voici toute une série d'outils et méthodes pour enrichir la boîte à outils des participants.

- *Power tools: for policy influence in natural resource management*. Cet excellent document produit par l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIE) présente 26 outils et plusieurs méthodes conçues pour permettre aux populations marginalisées et leurs défenseurs, d'être plus influents sur les politiques liées aux ressources naturelles. <http://www.policy-powertools.org/>.

Le manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* présente diverses méthodes pour réaliser une analyse situationnelle, certaines étant reprises dans l'Encadré 3. Chaque outil examine le contexte d'une manière différente, plusieurs outils, idéalement, devant être utilisés pour vérifier que vos conclusions sont exactes. Choisir les outils qui, selon vous, sont les plus appropriés à votre situation. Si vous disposez de peu de

### ENCADRÉ 3. MÉTHODES POUR CONDUIRE UNE ANALYSE SITUATIONNELLE

Les outils suivants sont numérotés en fonction de leur ordre d'apparition dans le manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*. Reportez-vous à cette publication pour les instructions détaillées sur la façon de les utiliser. N'oubliez pas que vous serez également appelés à utiliser ces exercices durant la formation. Il est possible qu'ils anticipent la formation s'ils sont utilisés avec des participants avant le début de la formation.

- **Outil 1. Analyse des parties prenantes:** Cet outil est un excellent moyen de comprendre les principaux besoins pour améliorer la participation des parties prenantes. Il identifie l'actuel «niveau» de participation à un secteur forestier. Il met en évidence si et où des mesures doivent être prises pour renforcer la participation de certaines parties prenantes de sorte que leur influence sur les décisions soient mieux équilibrées par rapport à l'impact de ces décisions.
- **Outil 2. Vision:** La vision peut évaluer les perceptions des parties prenantes du secteur forestier d'un processus pfn. Demander aux principales parties prenantes du secteur forestier de dessiner leur vision d'un bon PFN. Cet exercice peut mettre en évidence les idées fausses et les différences importantes de compréhension des pfn, une formation peut dès lors être conçue pour corriger ces visions.
- **Outil 4. Cartographie des relations:** Cela contribue à identifier sur quel point les relations entre les parties prenantes du secteur forestier sont faibles et, partant de cela, où des mesures doivent être prises pour établir des partenariats plus efficaces. Ces informations peuvent, par exemple, contribuer à dire quelles parties prenantes doivent être impliquées dans le programme de terrain.
- **Outil 6. Analyse des problèmes:** Cette méthode vous permettra d'explorer les causes de la «participation insuffisante au processus décisionnel des forêts». Les résultats peuvent orienter la conception de la formation.
- **Outil 8. Atouts, faiblesses, opportunités et menaces (Analyse SWOT):** Ce cadre général d'analyse explore à la fois les aspects positifs et négatifs, par exemple, la participation aux activités et aux prises de décision dans le secteur forestier. Les opportunités et les menaces révélées peuvent être très utiles dans l'élaboration de la formation.
- **Outil 9. Classement des responsabilités, droits et revenus:** Cet outil peut révéler les causes d'une injustice parce que le secteur forestier, lorsque les responsabilités, droits et revenus ne s'équilibrent pas. Par exemple, il peut révéler que certaines parties prenantes endossent la plupart des responsabilités de la gestion des forêts, tandis que d'autres détiennent la plupart des droits et en tirent le gros des bénéfices. Les déséquilibres de pouvoir peuvent être des raisons fondamentales pour justifier une plus grande participation.
- **Outils 10 et 11. Attribution de scores et Diagrammes en H:** Ces outils d'évaluation rapide peuvent être utilisés pour évaluer les perceptions des degrés de participation des parties prenantes, par exemple, dans le PFN. Les deux méthodes peuvent être appliquées facilement et rapidement dans des réunions et des ateliers.

*Source et informations complémentaires:* FAO. 2009. *Renforcement de la participation des parties prenantes dans les programmes forestiers nationaux: Des outils à l'usage des spécialistes*. Rome. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.nfp-facility.org/58200/fr/>

temps, l'analyse des parties prenantes est l'outil le plus efficace avec lequel il est possible de saisir clairement le pouvoir/la position et le degré de participation des parties prenantes dans le secteur forestier.

Les résultats de l'analyse situationnelle devraient déterminer la forme et la fonction de la formation. Par exemple, lorsqu'il y a une incompréhension totale de ce qu'est un PFN, des sessions supplémentaires sur les principes des pfn peuvent être ajoutées à la formation, et/ou des documents sur les principes des pfn peuvent être envoyés aux participants à lire avant le début de la formation.

L'analyse situationnelle peut aussi aider à identifier les participants de la formation. Par exemple, un centre de formation reconnu peut ne pas disposer de module sur la participation dans son programme d'études, de même, un comité forestier influent peut exclure des parties prenantes-clés. Les personnes

qui suivent une formation dans ce centre et celles du comité peuvent être des cibles idéales pour la formation.

## Choix des participants

Vous devrez identifier les participants potentiels au moins deux mois avant le début de la formation. Les participants qui pourraient le mieux convenir à ce type de formation sont:

- les membres du comité directeur du PFN;
- les représentants des principaux groupes de parties prenantes prenant part à un PFN;
- les décideurs politiques du secteur forestier ou ceux qui influencent les politiques forestières;
- les décideurs de moyen à haut niveau du secteur forestier – privé et public;
- les décideurs de moyen à haut niveau dans les secteurs liés à la foresterie, par exemple l'agriculture, l'énergie, etc.;
- les enseignants et les formateurs et les établissements universitaires impliqués dans la formation des parties prenantes du secteur forestier;
- les représentants des bailleurs de fonds qui financent les programmes forestiers.

En choisissant les participants, essayez de trouver un équilibre en termes de genre et, le cas échéant, d'origine géographique. Il est également important d'avoir un bon équilibre entre les types de parties prenantes impliqués, par exemple du secteur privé, du secteur public, des ONG et des organisations universitaires et de formation. Cette diversité des parties prenantes contribue à rendre les interactions au sein du groupe de formation plus intéressantes et significatives pour les participants. Ils peuvent comparer concrètement et faire la différence entre les diverses opinions des parties prenantes, démontrant ainsi quelques-uns des messages-clés de la formation.

Comme l'approche de la formation consiste en un apprentissage expérientiel avec des contacts intensifs entre le facilitateur et les participants, il est conseillé de ne pas dépasser 25 participants. Voir les Critères de sélection des participants ci-dessous (Encadré 4).

Pour inviter les participants, veuillez adapter la lettre d'invitation qui figure dans le Dossier A du Cd-rom. Cette lettre propose un engagement (qui sera signé par le participant et son supérieur) stipulant que le participant répond aux critères et est désireux et capable de mettre en œuvre un plan d'action après la formation.

### ENCADRÉ 4. PRINCIPAUX CRITÈRES DE SÉLECTION DES PARTICIPANTS

Le participant:

- est activement impliqué dans les prises de décision du secteur forestier;
- possède suffisamment d'autorité, de ressources et capacités pour mettre en œuvre toutes les leçons pertinentes (plan d'action) après la formation;
- est soutenu par un superviseur;
- accepte de présenter un travail préparatoire;
- s'engage à suivre/être présent durant toute la formation.

## TRAVAIL PRÉPARATOIRE DES PARTICIPANTS

La lettre d'invitation qui sera envoyée aux participants au moins une semaine avant le début de la formation (voir le Dossier A du Cd-rom), requiert un travail préparatoire. Il s'agit d'évaluer la participation actuelle des parties prenantes dans le PFN/le secteur forestier. L'équipe de formation compilera ces évaluations dans des affiches de présentation qui seront ensuite présentées entre participants au cours de la première journée de formation (voir Session 6 pour plus de détails). Cette évaluation devrait être une condition obligatoire pour assister à la formation car elle permet de s'assurer que les participants sont vraiment intéressés et ont déjà une expérience dans le domaine. Le travail préparatoire fait également partie de l'analyse situationnelle, ce qui permet au formateur de mieux comprendre le contexte et d'adapter la formation aux obstacles de la participation aux PFN et prises de décision dans le secteur forestier. Il évalue également les besoins des participants, mettant en évidence leur niveau actuel de compréhension du sujet et permettant d'identifier tous les malentendus auxquels la formation devra essayer de répondre.

Les travaux préparatoires doivent être compilés dans un format particulier afin d'être présentés le premier jour de la formation. Vous devrez donc résumer les réponses, regrouper les commentaires selon les groupes de parties prenantes, et au sein de ces groupes, structurer les présentations en fonction du format des travaux préparatoires – tous les points forts ensemble, toutes les faiblesses ensemble, etc. Une fois rassemblés, ils devront être imprimés en caractères assez gros et collés sur des affiches pour être présentés (voir Session 6 et le *Guide d'utilisation des grandes feuilles* pour plus de détails sur la façon de mener à bien cette compilation). Notez que cette synthèse des travaux préparatoires et la préparation des affiches peut prendre 2 jours complets, afin de disposer de suffisamment de temps.

## Choix du site de formation

Choisissez un lieu de formation qui soit:

- **Calme et à l'écart des lieux de travail.** Il a été constaté qu'un lieu calme et assez éloigné des lieux de travail des participants est plus propice à éviter les distractions. Par exemple, un hôtel en zone rurale ou un centre de conférence/formation.
- **Spacieux.** Même s'il y a seulement 20 participants, une salle qui peut accueillir 40 personnes est nécessaire pour l'espace requis pour les différents exercices de groupe. Il faut également d'autres espaces/salles pour les petits groupes qui doivent travailler à l'écart ou en privé (pouvant accueillir trois à cinq groupes de 4-8 personnes).
- **Situé près des parties prenantes du secteur forestier.** Le lieu de formation doit être facilement accessible aux différentes parties prenantes du secteur forestier qui seront rencontrées au cours du programme de terrain, en particulier celles qui sont les plus influentes mais aussi celles les plus affectées par les décisions prises en matière de forêt (voir *Organisation du programme de terrain* ci-dessous).
- **Equippé d'un tableau mobile et d'espaces libres sur les murs.** De nombreuses grandes feuilles seront préparées et présentées au cours de la formation. De grands panneaux mobiles sont idéals, sinon la salle doit offrir de nombreux espaces muraux ouverts et accessibles.

**CONSEIL:** Assurez-vous que le site vous permette de coller des affiches sur les murs; expliquer que vous allez utiliser du ruban-cache plutôt qu'une colle forte ou du scotch qui abîment les revêtements des murs.

Pour plus d'informations sur la préparation du site de formation, voir le *Guides et matériel de préparation logistique* dans le Dossier A du Cd-rom.

## Organisation du programme de terrain

Les documents qui figurent dans le Cd-rom (Dossier A) doivent être lus avant de commencer à organiser le programme de terrain. Cette formation comprend des activités sur le terrain (voir la Partie C, Expérimentation, Sessions 17 à 20).

Ce programme de terrain n'est pas une visite de terrain classique pour voir un projet ou découvrir de meilleures pratiques de gestion forestière. Durant le programme de terrain, les participants devront prendre l'initiative pour faciliter l'interaction avec les parties prenantes, plutôt que d'être des participants passifs faisant une visite guidée. Un élément-clé du programme consiste à faire interagir les participants avec les «personnes-ressources» – les représentants des groupes de parties prenantes forestiers. Par conséquent, vous devrez identifier et inviter ces personnes-ressources à l'avance (voir «Sélection des parties prenantes» ci-dessous).

Le programme de terrain est conçu pour aider à développer deux types de compétences qui sont essentielles dans des pfn participatifs: (1) faciliter l'analyse avec divers groupes de parties prenantes, et (2) faciliter la négociation multi-parties prenantes.

Le programme de terrain est donc divisé en deux parties:

1. Regroupement de chaque groupe de parties prenantes séparément, idéalement sur ou près de leur lieu de travail ou de résidence afin que le contexte puisse être évalué.
2. Facilitation de l'interaction entre les différents représentants des parties prenantes dans un même endroit central.

### Reportez-vous aux dossiers suivants du Cd-rom

*A: Guides et matériel de préparation logistique: notes d'orientation sur la façon d'organiser le programme de terrain et modèles de lettre pour les personnes-ressources.*

*D: Documents pour la formation: guide pour les activités du programme de terrain.*

## SCÉNARIOS POSSIBLES POUR LE PROGRAMME DE TERRAIN

Le scénario idéal de programme de terrain est une situation où les parties prenantes du secteur forestier ont des opinions divergentes sur les questions forestières, par exemple des vues opposées sur un aspect de politique forestière.

## SÉLECTION DES PARTIES PRENANTES

Il devrait y avoir trois à quatre groupes différents de parties prenantes impliqués dans le programme de terrain. Les personnes-ressources (4-10 personnes dans chaque groupe) peuvent alors être choisies parmi les groupes, en veillant à assurer un bon mélange des rôles, des genres, etc. Les différents groupes de parties prenantes devraient ne pas avoir les mêmes niveaux d'influence sur les décisions du secteur forestier et ne pas être touchés de la même manière par les décisions prises en matière de forêt. Ces groupes de parties prenantes pourraient inclure:

- Les responsables forestiers régionaux ou nationaux qui ont un rôle actif dans les prises de décision du secteur forestier.
- Les communautés forestières qui dépendent des ressources forestières pour leur subsistance – cela ne doit pas être des sites vitrine des projets des bailleurs, mais plutôt des communautés traditionnelles qui vivent et dépendent des forêts.

- Les entreprises forestières du secteur privé (formel et informel), telles que les scieries, les coupeurs de bois illégaux, les charbonniers et les fabricants de meubles et les vendeurs de bois.
- Les organisations non gouvernementales (ONG) ou les institutions de recherche qui ont une influence sur le secteur forestier.

Au moins un groupe de décideurs doit être influent (par exemple, des responsables forestiers de position relativement élevée), et un autre groupe être fortement affecté par les décisions en matière de forêt, sans avoir tellement d'influence (par exemple une communauté qui dépend de la forêt).

Parfois, certaines parties prenantes influentes ont peu de temps, tandis que celles ayant moins d'influence peuvent être difficiles à atteindre. La plupart du temps, ces deux types de parties prenantes n'ont guère de relation entre elles. Cet élément doit être considéré lors du choix du site de formation, qui doit, idéalement, être accessible au plus grand nombre possible de ces groupes de parties prenantes. La solution peut consister à choisir un emplacement qui se trouve entre une zone rurale et urbaine.

Les parties prenantes que vous choisissez peuvent dépendre du contexte spécifique révélé lors du travail préparatoire des participants. Par exemple, plusieurs participants peuvent avoir identifié un groupe de parties prenantes qui a été exclu du PFN ou du processus de prise de décision en matière de forêt, par exemple, les petites entreprises forestières informelles. Vous devez donc faire des efforts particuliers afin d'inclure des représentants de ce groupe dans le programme de terrain.

Dans le groupe communautaire, essayez d'inclure les personnes les plus affectées par les décisions en matière de forêt – dans certains pays, ce sont souvent les plus pauvres de la communauté, ceux qui travaillent dans les entreprises forestières informelles (illégal) et les femmes. Identifier ces personnes n'est pas toujours facile. Vous devrez leur donner confiance afin de se sentir à l'aise de prendre part au programme de terrain. Il faudra négocier et, si nécessaire, établir certaines conditions (d'anonymat, par exemple) afin de les convaincre de participer.

### **Inviter des personnes-ressources pour le programme de terrain**

Une fois décidé les groupes de parties prenantes à inclure, vous pouvez inviter les représentants de chaque groupe à intervenir en tant que «personnes-ressources» durant la formation. Un exemple de lettre d'invitation pour informer les personnes-ressources de l'objectif du programme de terrain figure dans le Cd-rom (Dossier A - Lignes directrices du programme de terrain). Cette lettre peut être adaptée au contexte et traduite dans la langue appropriée si besoin est. Distribuer des copies de cette lettre à toutes les personnes ressources, et expliquer le programme de terrain face-à-face, permet de s'assurer que l'objectif du programme est clair. Cela assure également que les informations délivrées sont correctes (les informations qui passent verbalement d'une personne à l'autre sont souvent transformées). En outre, les personnes-ressources se sentent respectées et ont tendance à prendre le programme de terrain plus au sérieux si elles reçoivent une lettre. Dans de nombreuses cultures, ces lettres sont une formalité respectueuse qui est appréciée, même chez les personnes analphabètes.

Il est bon d'informer les personnes-ressources sur le déroulement du programme de terrain plusieurs semaines à l'avance, suivi d'un rappel plus proche de la date de formation. Comme cela est indiqué dans la lettre, préciser que les participants ne devraient pas recevoir un traitement spécial durant le programme de terrain. Mettre à l'aise/tranquilliser les personnes-ressources sur l'objectif du programme de terrain, en expliquant comment les informations qu'ils fournissent seront traitées et aborder les types de compensation possibles. Aborder ouvertement les questions d'anonymat et régler le problème avant que ne commence le programme de terrain. Ce genre de question ne devrait pas être abordé au cours du programme lui-même.

Durant le programme de terrain, les personnes-ressources devront faire une évaluation des compétences, de l'attitude et du comportement des participants durant la formation (voir les Sessions 17 et 20 de ce manuel pour plus de détails). Parler de l'ouverture à avoir et leur expliquer qu'ils auront à analyser les compétences, attitudes et comportements des participants, lorsque vous les invitez à participer.

### LOGISTIQUE POUR LE PROGRAMME DE TERRAIN

Le programme de terrain est une partie très importante de la formation et est parfois complexe à organiser. Reportez-vous à l'Encadré 5 pour les questions de logistique et la liste de contrôle élaborée à partir des expériences passées.

#### ENCADRÉ 5. CALENDRIER ET LISTE DE CONTRÔLE POUR LA LOGISTIQUE

*Plusieurs semaines avant le programme de terrain:*

- Choisir le site sur le terrain et demander la permission d'organiser un exercice pratique de formation.
- Identifier un groupe mixte approprié de parties prenantes.
- Identifier et inviter des personnes-ressources, par lettre.
- Envoyer une lettre de suivi et appeler par téléphone ou organiser une réunion pour clarifier les questions.
- Trouvez un endroit approprié pour la Partie II du programme de terrain (Session 19), la réunion multi-parties prenantes (Session 19). Idéalement, cet endroit devrait être assez grand pour y installer 40 à 50 chaises placées en grand cercle pour le débat à découvert (Outil 14 dans *Des outils à l'usage des spécialistes*). Donner à la personne responsable de l'organisation une photocopie de la photo d'un débat à découvert de la couverture du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* pour qu'elle comprenne bien de quoi il s'agit.

*Quelques jours avant le programme de terrain:*

- Un membre de l'équipe de formation devrait revoir les personnes-ressources afin de leur rappeler les détails du programme. On doit leur rappeler de ne pas donner aux participants une attention particulière ni de ne prendre aucune disposition spéciale.
- Disposer d'un nombre de véhicules suffisant pour conduire les participants sur le site, puis pour les amener avec les personnes-ressources (un minimum de 6 représentants de chaque groupe de parties prenantes, donc 18 au total) sur le site où seront réalisées les activités de la Partie II du programme de terrain.
- Organiser le déjeuner pour tous les participants et les représentants des groupes de parties prenantes – les personnes-ressources mangent ensemble. Cela brise les barrières et aide à rendre la journée plus agréable pour les personnes-ressources.

*Un jour avant le programme de terrain:*

- Donner au chauffeur du véhicule des instructions claires pour trouver le site (fournir des cartes si nécessaire) et si possible, assurer un contact téléphonique mobile entre les pilotes et entre pilotes et personnes-ressources, de sorte que les retards et les problèmes puissent être communiqués.
- Vérifiez la disposition de la salle pour la réunion multi-parties prenantes.



## Préparation du matériel de la formation

Les ateliers de formation axés sur l'apprentissage participatif et expérientiel sont plus complexes à organiser en termes de logistique que les cours plus classiques où, parfois, la préparation ne consiste que dans l'allumage d'un projecteur! Toute une série de matériel doit être rassemblée pour chaque session, une organisation logistique complexe doit donc être prévue à l'avance:

- **Adapter et préparer les documents.** Passez en revue les documents du Dossier D du Cd-rom et les adapter à votre contexte. S'assurer que vous avez un nombre suffisant de copies pour chaque participant, et que ces documents sont bien photocopiés, agrafés et conservés dans un lieu facilement accessible pour la session correspondante. Ne pas distribuer tous les documents en même temps. Par exemple, il est important de distribuer le principal document de la formation: *Des outils à l'usage des spécialistes* – à la fin de la première journée, une fois que la partie de l'Analyse contextuelle du PFN est terminée. Cela évite d'influencer la perception des participants et leur point de vue sur la participation des parties prenantes des pfn.
- **Acheter le matériel en fonction de la liste de contrôle.** Il est important d'acheter le bon matériel et à l'avance, surtout si le site de formation est éloigné de tout magasin. Une liste de contrôle du matériel est fournie dans le Dossier A du Cd-rom (dans Guides et matériel de préparation logistique), et dans l'Encadré 5. Elle doit être adaptée aux noms locaux du matériel et des documents et être utilisée par la personne qui effectue les achats. Vu que la formation est principalement bâtie autour des exercices de groupe qui utilisent des cartes et de grandes feuilles de papier qui demandent une grande quantité de matériel, il est toujours bon de surestimer les besoins si vous n'êtes pas sûr des chiffres exacts.
- **Allouer du temps et trouver un site pour la préparation du matériel.** Différentes grandes feuilles et matrices doivent être préparées avant la formation. Le Dossier B du Cd-rom (*Guide d'utilisation des grandes feuilles*) présente divers diagrammes et explique ce qui doit être préparé. Deux personnes auront besoin d'au moins deux jours entiers avant la formation pour préparer les grandes feuilles. Essayez de tout préparer avant le début de la formation, car vous n'aurez pas assez de temps au cours de la formation. Vous aurez besoin d'un espace suffisant – soit de grandes tables ou un espace au sol – pour préparer l'ensemble du matériel.
- **Tester le projecteur (LCD parfois appelé projecteur PowerPoint).** Tester le projecteur lors de votre essai, au moins une journée avant le début de la formation. Ne pas attendre le début de la formation dans le cas où il y aurait un problème.

### LISTE DE CONTRÔLE DU MATÉRIEL NÉCESSAIRE POUR LA FORMATION

- Une grande horloge pour la salle de formation – permettant aux formateurs et participants de regarder l'heure facilement.
- 4 grands tableaux ou plus de présentation – idéalement ceux-ci doivent pouvoir se déplacer facilement – ou de grands espaces au mur accessibles.
- 1 projecteur LCD – testé au moins la nuit avant le premier jour de formation.
- 1 ordinateur portable – à nouveau testé avec le projecteur LCD au moins la veille.
- 1 imprimante fiable noir et blanc. Elle sera utilisée au moins trois jours avant la formation pour reproduire des brochures et imprimer les travaux préparatoires des participants, ainsi que lors de la formation elle-même.
- Une photocopieuse fiable, encore une fois nécessaire au moins trois jours avant la formation, ainsi que durant la formation elle-même.

TABLEAU 2. Liste de contrôle du matériel de formation

LISTE DE CONTRÔLE DU MATÉRIEL DE FORMATION	NOMBRE (ESTIMATION POUR 20 PARTICIPANTS)
1. Un Cd-rom fourni dans ce kit de formation avec des contenus adaptés au contexte spécifique de la formation.	1 (copies en plus si plusieurs facilitateurs participent à la formation).
2. Le document principal de la formation: <i>Des outils à l'usage des spécialistes</i> est essentiel. Consulter aussi le manuel: <i>Comprendre les programmes forestiers nationaux – un guide à l'usage des spécialistes</i> . Pour avoir plus d'information sur les pfn. Tous les autres documents de la formation (voir la Section D du Cd-rom sur les documents à distribuer) doivent être préparés: programme de formation, rôles des jeux de rôle (voir la Session 12 pour plus de détails à ce sujet et sur le nombre de copies à produire), guide du programme de terrain, fiches d'évaluation personnelles et pour les participants, boîte à outils et guide de planification.	20 copies de chaque.
3. Imprimer le <i>Guide d'utilisation des grandes feuilles de papier</i> – Voir Dossier B du Cd-rom, afin de le consulter pour préparer les grandes feuilles de papier durant la formation.	Selon les besoins.
4. Un dossier pour chaque participant avec le programme de formation (voir les documents dans le Dossier D du Cd-rom pour les préliminaires) et avec suffisamment d'espace pour y ajouter des documents et un bloc-notes.	20.
5. Feuilles de papier blanc de format A4.	500 pages si le manuel <i>Des outils à l'usage des spécialistes</i> doit être photocopié pour les participants, prévoir 1 700 feuilles blanches en plus.
6. Stylo à bille.	20.
7. Bloc-notes vierge pour tous les participants.	20.
8. Des grands badges nominatifs. Les badges qui s'épinglent sont préférables à ceux avec un cordon (avec ces derniers le nom risque de se retourner, ou de pendre trop bas et de ne plus être lisible lorsque les personnes sont assises). Les noms peuvent être inscrits à l'avance ou écrits par les participants avec un feutre. Cette dernière option s'est avérée efficace, car les participants peuvent alors inscrire leurs surnoms en gros caractères à leur arrivée.	20 (et un nombre suffisant pour toute l'équipe de formation).
9. Feuilles de papier pour le tableau à feuilles mobiles pour écrire avec des marqueurs.	200 pages (ou plus si vous ne disposez pas de grands rouleaux de papier – voir n° 10 ligne suivante).
10. Un grand rouleau de papier brun blanc sur 1 à 1,5 mètres de large et 100 mètres de long. Si le papier brun n'est pas disponible, rouleaux de papier peint en blanc de la même longueur peut être un substitut. Si ce n'est pas disponible, tableaux à feuilles mobiles peuvent se substituer bien ceux-ci devront être collés ensemble pour former de plus grandes feuilles à l'aide de ruban adhésif, voir 15 plus tard dans cette liste de contrôle.	Rouleau de papier ou papier peint/kraft d'une longueur de 100 m ou si difficile à trouver, ajouter 200 feuilles de rechange pour le tableau à feuilles mobiles.
11. Marqueurs de différentes couleurs pour écrire sur les tableaux.	50 (rappelez-vous qu'ils seront également utilisés par les parties prenantes du programme de terrain, prévoir donc un nombre de marqueurs supérieur au nombre de participants).
12. Cartes (pas trop souples), de la moitié de la taille des feuilles A4, de préférence de différentes couleurs. Si vous ne pouvez pas acheter ce type de matériel, couper en deux des feuilles de couleurs de format A4 dans le sens de la longueur pour obtenir deux cartes (la longueur de l'A4 et la moitié de la largeur). Si possible, utiliser un coupe-papier pour aller plus vite. Si vous ne possédez pas de feuilles de couleur A4, utiliser des feuilles blanches A4.	1 000 cartes au total/250 cartes de chaque couleur serait idéal ce qui équivaut à 500 feuilles A4 à couper en deux.
13. Post-it (dans certains pays ils sont appelés autocollants). De forme carrée ou rectangulaire, autocollants, souvent de couleur jaune, ils sont utilisés comme pense-bête dans les bureaux. Essayez d'acheter les plus grands (1 sixième de la taille d'une feuille A4).	6 paquets.
14. Le ruban-cache (idéalement environ 2 cm de large, et non la version très fine ou très épaisse). Cette bande est beaucoup plus facile à travailler que le scotch, il peut être collé et re-collé et se découpe facilement en morceaux.	10 rouleaux.
15. Scotch/adhésif – d'une certaine épaisseur (4-5 cm de large) de couleur marron car plus facile pour travailler. Sera utilisé pour coller les feuilles ensemble. Si vous ne trouvez pas de grandes feuilles de papier brun/kraft, de nombreuses feuilles pour les tableaux à feuilles mobiles devront être collées.	2 rouleaux mais ajouter 6 autres rouleaux pour faire un total de 8 si grands rouleaux de papier non disponibles (voir le n° 10 de cette liste).
16. Ciseaux qui coupent bien.	2 paires.
17. Agrafeuse (avec quelques paquets d'agrafes).	1.
18. Bâtons de colle pour coller des feuilles sur le papier. À utiliser en particulier durant la Session 10: Analyse des parties prenantes du secteur forestier. Si vous ne trouvez pas de bâtons de colle, vous pouvez utiliser du ruban-cache.	4.
19. Papier de fantaisie/carte de luxe – format A4 – pour les certificats (si vous devez délivrer des certificats).	20.



PHOTO 1. Exemple de matériel de formation, cartes collées sur du papier carton brun avec du ruban-cache.

**CONSEIL:** Une astuce pour l'utilisation de ruban-cache adhésif consiste à le prédécouper en morceaux juste avant la session. Couper de longues bandes à coller à l'angle du tableau/mur, quelques millimètres seulement sur le tableau/mur, le reste de la bande dépassant en dehors. Puis couper la partie libre de la bande en morceau de 3 à 4 cm jusqu'à la paroi ou pour que le papier soit facile à arracher en cas de besoin au cours de la session.

## Mise en place d'un suivi et d'une évaluation

Pour mettre en place un suivi et une évaluation (S&E) de la formation, il est nécessaire de recueillir systématiquement (la partie suivi) et d'analyser (la partie de l'évaluation) des informations qualitatives et quantitatives afin d'évaluer et de tirer profit des changements apportés par la formation. Il est important de considérer le S&E avant le début de la formation parce que vous pouvez utiliser les exercices de l'analyse situationnelle pour recueillir des informations «de base» permettant de mesurer les changements.

**CONSEIL:** N'oubliez pas qu'une formation réussie n'est pas seulement mesurée par la satisfaction des participants, mais également si leurs compétences ou attitudes ont changé. Parfois, le participant est mis en position de fragilité, mais un bon apprentissage peut ne pas toujours aller de pair avec le confort ou plaisir des participants.

Durant la formation, il existe diverses méthodes pour surveiller et évaluer les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de la formation. Certaines des méthodes sont assez fines pour non seulement évaluer le développement des compétences, mais aussi les changements en termes de comportements et attitudes. Par exemple, l'exercice présenté dans la Session 5, Visions d'un bon pfn, doit être refait à la fin de la formation (Session 35) et les résultats comparés.

Pour faciliter l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation, il est bon de penser aux différents types de changements apportés par une formation:

- Rendements: par exemple, nombre de plans d'action élaborés par les participants.
- Résultats: plans d'action mis en œuvre d'une manière qui favorise la participation. Cela peut être mesuré par des indicateurs quantitatifs (augmentation du nombre de parties prenantes concernées, engagées dans la prise de décision) et des indicateurs qualitatifs (l'utilisation de méthodes que ces parties prenantes affectées trouvent plus intégratrices).
- Impacts: changements dans la distribution du pouvoir/jeu de manœuvre des parties prenantes du secteur forestier. Cela peut être mesuré en répétant et comparant l'exercice d'analyse des parties prenantes, conduite dans l'analyse situationnelle.

Comme pour l'analyse situationnelle, il existe de nombreuses méthodes dans le manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* qui peuvent être utilisées pour le S&E après la formation. Utiliser de manière répétée les outils pour l'évaluation situationnelle/des besoins, avant la formation, est un bon moyen d'identifier tout changement.

Les enseignements tirés du S&E devraient ensuite être réutilisés pour améliorer la pertinence et l'efficacité des futurs cycles de formation. Il faudra se demander en quoi la formation peut être modifiée en termes de participants, conception de la formation, ou si les plans d'action pourraient être mieux mis en œuvre si les questions institutionnelles étaient abordées de manière plus large.

Il est également très important d'évaluer la formation avec les participants après la formation – cela fourni souvent, à posteriori, des indications très utiles, par exemple 6 mois après la formation. Cela peut se faire par l'envoi de questionnaires sur les atouts et les faiblesses de cette formation et les recommandations pour l'amélioration de futures formations. Une meilleure approche encore est d'amener les participants à discuter ensemble des progrès et des défis lors de leur mise en œuvre de leur plan d'action après la formation; et leur demander de faire une analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (Analyse SWOT: Encadré 3) de la formation. Les opportunités et les menaces peuvent spécialement être utilisées comme leçons-clés pour introduire et améliorer les futures formations.

## Inviter la bonne personne pour initier et conclure la formation

Il est important de s'y prendre assez tôt pour inviter une personne (au moins 1 mois à l'avance) qui prononcera le discours d'ouverture au début de la formation (voir Session 1 pour plus de détails) et prononcera les dernières observations ou le discours de clôture de la formation (voir Session 37).

Cette personne devrait avoir une certaine position dans le secteur forestier et de l'influence sur les participants, de sorte qu'elle puisse apporter un soutien et un encouragement pour mettre en œuvre

les plans d'action des participants. Idéalement, cette personne doit promouvoir une participation accrue à la prise de décision et aux activités du secteur forestier.

Il est important d'informer clairement cette personne sur le programme de formation, son objectif, qui sont les participants et bien expliquer le processus pfn participatif. Une note d'information contenant des messages-clés s'est parfois avérée utile. N'oubliez pas de préciser le temps maximum alloué pour les remarques.

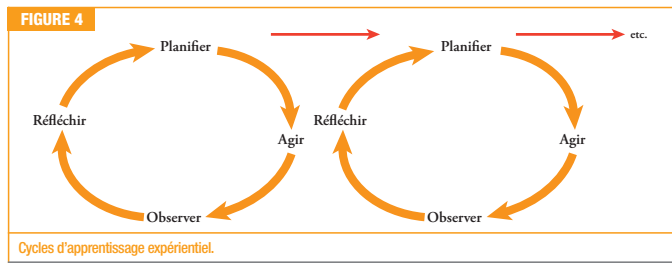
# Approche

## Apprentissage expérientiel

L'approche de la formation est fondée sur les principes d'apprentissage expérientiel, ce qui suppose que les personnes n'acquièrent pas des connaissances en assimilant des informations de manière passive. Au contraire, elles apprennent davantage en expérimentant de manière active (apprendre en faisant), en réfléchissant et en intériorisant les leçons tirées de leurs expériences (Figure 4).

Lorsque vous réalisez une formation qui suit les principes d'apprentissage expérientiel, il est fondamental de ne pas «enseigner» ni de donner les réponses, mais, au contraire de renforcer les capacités d'analyse des participants à trouver leurs propres réponses. Ainsi, le rôle du formateur est de faciliter plutôt que d'enseigner.

Ce manuel ne propose donc pas un «enseignement conventionnel» avec de nombreuses pages de cours mais il permet plutôt au facilitateur de créer un environnement d'apprentissage stimulant et structuré dans lequel les participants peuvent développer leur capacité d'analyse et découvrir et apprendre des messages-clés à partir de leur propre expérience.



Source: adapté de Kolb (1984).

L'apprentissage expérientiel est une approche de formation très efficace pour de nombreuses raisons. Il donne aux participants un contrôle sur les leçons et instaure ainsi un climat de confiance à partir duquel ils peuvent appliquer et adapter ce qu'ils ont appris. C'est un facteur important pour les pfn, où l'«appropriation» du programme et de ses principes est fondamentale. Les participants améliorent leurs capacités d'analyse et peuvent ainsi prolonger le processus d'apprentissage après la formation. Enfin, les participants ont tendance à retenir davantage d'un atelier de formation basé sur l'apprentissage expérientiel – du simple fait qu'ils ont eux-mêmes expérimenté et découvert de nouveaux concepts – que dans un cours d'enseignement classique (Encadré 6).

## ENCADRÉ 6. LIEN ENTRE LES APPROCHES DE FORMATION ET L'ACQUISITION DE CONNAISSANCES

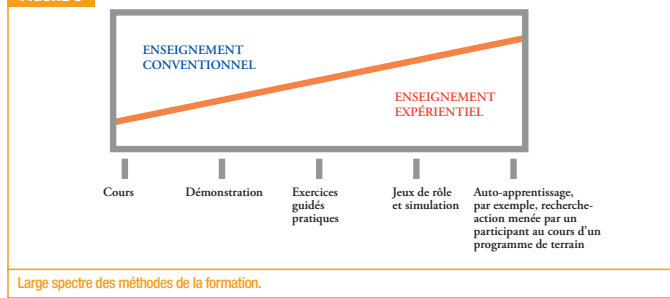
Les recherches ont montré que les participants peuvent retenir jusqu'à...

- 20% des concepts qu'ils entendent lors d'un cours.
- 50% des concepts qu'ils entendent et voient mis en pratique par une autre personne.
- 90% des concepts qu'ils découvrent eux-mêmes à travers une expérience pratique et qu'ils expliquent à d'autres.

Source: Braakmann, L et Edwards, K. (2002).

Toutefois, la formation expérientielle n'implique pas seulement l'auto-apprentissage. Une progression graduelle est parfois nécessaire, impliquant l'utilisation de diverses méthodes de formation (Figure 5). Ainsi, ce manuel propose une évolution directement à partir des exercices, tout au long d'un continuum présenté dans la figure ci-dessous, avec un auto-apprentissage mis en place vers le milieu de la formation. Toutefois, le moment où l'auto-apprentissage est introduit dépendra en grande partie des capacités des participants eux-mêmes, ainsi que du contexte culturel.

FIGURE 5



Source: adapté de l'IIRR et ETC. 2002. *Sustainable agriculture training of trainers: A resource book*. Institut international de reconstruction rurale, Philippines et ETC Ecoculture, Pays-Bas.

## Rôle du facilitateur

L'utilisateur de ce manuel doit être à l'aise dans le rôle de facilitateur de l'apprentissage expérientiel. Faciliter l'apprentissage expérientiel est plus facile dans certaines cultures que dans d'autres. Par exemple, certaines cultures attendent que le formateur fournisse des réponses et que les participants les acquièrent calmement et sententieusement. Le facilitateur doit être sensible à ces attentes conditionnées par la culture des participants, et doit s'adapter au rythme de progression vers l'auto-apprentissage des participants.

Pour définir la bonne ambiance qui est requise pour l'apprentissage expérientiel, il est important que le facilitateur se projette au niveau des participants et devienne leur égal. Une ambiance ouverte et

informelle pour échanger et débattre doit être créée. Il est particulièrement important que l'atmosphère de travail encourage et respecte la diversité des opinions. Les opinions, même celles du facilitateur, doivent être présentées comme des opinions plutôt que comme «la bonne réponse». Cela laisse un espace pour les différents points de vue et met en confiance les participants pour qu'ils puissent expérimenter sans se soucier de commettre des erreurs.

Les citations sur l'apprentissage expérientiel et la facilitation de l'Encadré 7 donnent une bonne idée des principes de cette approche. Si Einstein, qui avait tant de choses à enseigner, ne croyait pas à l'enseignement traditionnel, ceux d'entre nous qui ne possèdent pas autant de connaissances, devraient certainement suivre ses conseils.

#### ENCADRÉ 7. CITATIONS ET MOTS DE SAGESSE SUR L'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL ET LA FACILITATION

'Je n'enseigne jamais à mes étudiants, je crée seulement des opportunités pour qu'ils puissent découvrir et apprendre par eux-mêmes.' (Albert Einstein, 1950)

'C'est un vrai miracle que les méthodes d'enseignement (cours formulé de manière classique) n'aient pas complètement tordu le coup à toute curiosité pour l'approfondissement.' (Albert Einstein)

'Gardez le processus simple et les directives claires. Donnez au groupe une structure pour faire le travail, mais n'essayez pas de le contrôler.' (Basé sur les enseignements de Tzu, philosophe chinois, 3 siècle av. J.C., évoquant les approches de formation)

'Le facilitateur novice nous montrait et parlait sans cesse; le facilitateur sage, écoutait, stimulait, nous mettait au défi et refusait de donner une réponse.' (Lao Tzu)

'Apprendre n'est pas un sport de spectateurs.' (Anonyme)

Source: Braakmann, L. et Edwards, K. (2002).

## Structure de la formation

La structure de cette formation est elle-même fondée sur un cycle d'apprentissage expérientiel itératif (Figure 6). Elle est composée de cinq grandes parties qui s'articulent autour d'un cycle d'apprentissage. Elle est «itérative» dans le sens que les résultats de chaque partie sont utilisés dans la partie suivante. Cette structure est conçue pour aider les participants à comprendre les principes et les avantages d'un processus itératif et reflète un autre principe fondamental d'un pfn, qui est un processus itératif et expérientiel, plutôt que prescriptif (c'est-à-dire qu'il n'est pas un modèle).

Cette formation est structurée en cinq parties liées les unes aux autres et comporte une section introductive et de conclusion avec une séance de récapitulation et de synthèse (Figure 6):

**Préliminaires:** Préparer tous les éléments de la formation, expliquer les objectifs, les processus et les attentes et établir les règles à suivre.

**A: Analyse contextuelle.** Analyser la participation au PFN du pays où la formation se déroule. Cela implique une analyse situationnelle et une évaluation subtile des besoins des participants.

**B: Principes.** Explorer les fondements et les principes de la participation multi-parties prenantes dans les pfn.

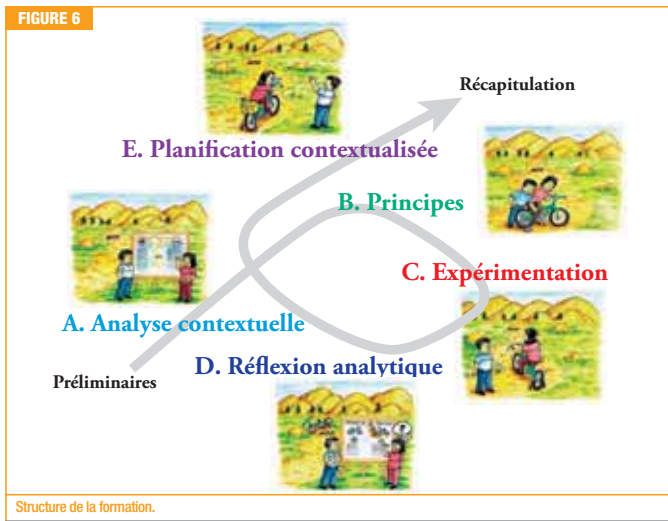
**C: Expérimentation.** Mettre en pratique les principes par le biais de l'expérimentation dans le programme de terrain en employant des compétences et méthodes spécifiques.



**D: Réflexion analytique.** Intérioriser les leçons: les participants comparent les principes (de la Partie B), avec leurs expériences pratiques (Partie C).

**E: Planification contextualisée.** Les participants revoient l'analyse contextuelle, tirent les leçons de la formation et développent une boîte à outils adaptée et fiable de méthodes et un plan d'action pour renforcer la participation des parties prenantes dans le PFN de leur propre pays.

**Récapitulation:** Évaluer la formation et identifier les prochaines étapes.



## Objectifs de la formation

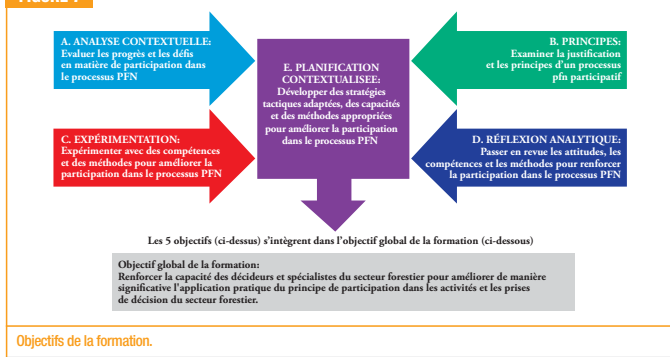
Comme les autres éléments de la formation, les objectifs de la formation (Figure 7) peuvent être adaptés à un PFN et aux compétences spécifiques des participants.

## Programme de la formation

Le Tableau 3 présente un programme de formation sur 5 jours. Toutefois, comme pour les objectifs de formation, ce genre de programme doit être adapté à chaque contexte. Diverses possibilités de formation sont proposées en Annexe, permettant d'étaler la formation sur différentes périodes.

Si le site où se déroule la formation est éloigné du lieu de travail des participants, il est mieux que les participants arrivent la veille de la formation et qu'ils partent, s'ils disposent d'un jour de congé, le

FIGURE 7



lendemain de la fin de la formation. Ce scénario idéal, fondé sur l'expérience, permet d'éviter que la formation soit perturbée par les retards durant le premier jour de formation ou que les participants quittent prématurément le groupe lors du dernier jour de formation.

Tout au long de ce manuel, vous trouverez des conseils orientant le formateur sur le déroulement des sessions. Chaque session est structurée à partir du format et des symboles suivants:

**Numéro de la session:** Ce numéro correspond au numéro du programme de la formation (Tableau 3) et est essentiel pour identifier les présentations PowerPoint, les documents et les grandes feuilles de papier présentés dans le Cd-rom, qui correspondent tous à des numéros de session.



**Objectif:** Objectif que la session cherche à atteindre.



**Étapes:** Séquences à suivre pour le bon déroulement de la session.



**Matériel:** Diapositives PowerPoint, manuels, grandes feuilles de papier et autre matériel nécessaires avec leur mode d'utilisation.



**Durée:** Temps nécessaire estimé pour traiter la session.



**Commentaires et avis:** Autres petits conseils et astuces pour le bon déroulement de la session.

TABLEAU 3. EXEMPLE DE PROGRAMME POSSIBLE DE FORMATION

	JOUR 1	JOUR 2	JOUR 3	JOUR 4	JOUR 5
ARRIVÉE DES PARTICIPANTS	PRÉLIMINAIRES	B. PRINCIPES	C. EXPÉRIMENTATION	D. RÉFLEXION ANALYTIQUE	E. PLANIFICATION CONTEXTUALISÉE
Inscription	1. Discours d'ouverture. <i>Présentation</i>	8. Récapitulation journalière <i>Exercice de groupe</i>	15. Récapitulation journalière. <i>Exercice de groupe</i>	21. Récapitulation journalière. <i>Exercice de groupe</i>	30. Récapitulation journalière. <i>Exercice de groupe</i>
MATIN	2. Établir les règles à suivre. <i>Présentation</i>	9. Justification et principes de la participation des parties prenantes dans le pfn. <i>Présentation</i>	16. Réparation et présentation des plans du programme de terrain. <i>Exercice de groupe et présentation</i>	22. Préparation des équipes des réflexions sur les méthodes du programme de terrain. <i>Exercice de groupe</i>	31. Classement des priorités des stratégies. <i>Exercice de groupe</i>
	3. Présentation globale de la formation <i>Présentation</i>	10. Analyse des parties prenantes du secteur forestier <i>Exercice de groupe</i>	Départ pour le terrain.		32. Planification des activités et de la boîte à outil. <i>Exercice de groupe</i>
	4. Attentes. <i>Exercice de groupe</i>		17. Partie I du programme de terrain. Analyse individuelle des parties prenantes. <i>Exercice de groupe</i>		
	<b>Pause</b>	<b>Pause</b>	<b>Pause</b>	<b>Pause</b>	<b>Pause</b>
	A. ANALYSE CONTEXTUELLE DU PFN	11. Attitude, compétences et présentation pratique des méthodes. <i>Présentation et exercice</i>	18. Évaluation par les personnes-ressources du programme de terrain. <i>Exercice de groupe</i>	23. Présentation des réflexions sur les méthodes du programme de terrain. <i>Exercice de groupe</i>	Suite de la Session 32.
	5. Exercice de formulation des visions – visions personnelles d'un bon PFN. <i>Exercice individuel</i>			24. Analyse des parties prenantes du programme de terrain. <i>Exercice de groupe</i>	
	6. Évaluation par les participants de la participation dans le PFN. Affiches avec commentaires des participants. <i>Exercice de groupe</i>			25. Présentation de l'évaluation des personnes-ressources du programme de terrain. <i>Présentation</i>	
	<b>Repas</b>	<b>Repas</b>	<b>Repas</b>	<b>Repas</b>	<b>Repas</b>
APRÈS-MIDI	Suite de la Session 6. <i>Exercice de groupe</i>	12. Jeu de rôle du PFN. <i>Exercice de groupe</i>	19. Partie II du programme de terrain – Faciliter la négociation multi-parties prenantes. <i>Exercice de groupe</i>	26. Revue personnelle et entre participants. <i>Exercice individuel</i>	33. Présentation des plans d'action et boîte à outil. <i>Exercice de groupe</i>
				27. Liste de contrôle du facilitateur d'un pfn participatif. <i>Exercice de groupe</i>	34. Prochaine étape. <i>Présentation</i>
				28. Stratégies pour relever les défis dans un contexte de PFN. <i>Exercice de groupe</i>	
	<b>Pause</b>	<b>Pause</b>	<b>Pause</b>	<b>Pause</b>	<b>Pause</b>
	7. Analyse d'évaluation du PFN, utilisant l'Analyse SWOT, l'Analyse des problèmes et l'Attribution de scores <i>Exercice de groupe</i>	13. Réflexion sur le jeu de rôle. <i>Exercice de groupe</i>	20. Réflexion-évaluation par les personnes-ressources du programme de terrain. <i>Exercice de groupe</i>	29. (Optionnel) Débat critique sur la participation dans les pfn. <i>Exercice de groupe</i>	Récapitulatif 35. Reprise des visions d'un bon pfn. <i>Exercice</i>
		14. Intro au programme de terrain et travail d'équipe. <i>Présentation et exercice de groupe</i>			36. Évaluation.
					37. Discours de clôture.
Résultats	Jour 1. Résultat: contexte du PFN analysé	Jour 2. Résultat: fondements et principes compris	Jour 3. Résultat: expérience pratique des compétences/méthodes	Jour 4. Résultat: leçons assimilées	Jour 5. Résultat: plan d'action et boîte à outils adaptés préparés

---

# Préparation et analyse contextuelle

## Préliminaires

Les activités préliminaires de la première journée de formation doivent servir à mettre en place les bases d'un environnement propice à l'apprentissage. Ce sont, entre autres, le discours d'ouverture officiel et une ambiance détendue instaurée grâce à un mode de présentation informel. Cela permettra de répartir les responsabilités entre les participants sur les divers aspects de la formation comme faire respecter les temps impartis à chaque activité. Une série de règles devront être suivies et un mécanisme d'évaluation continu sera aussi expliqué. Enfin, les objectifs, l'approche et le programme de la formation seront décrits et les attentes des participants analysées.

## Session 1. Observations initiales



### OBJECTIF

Initier officiellement la formation. Le discours d'ouverture présentera succinctement la formation et devra faire naître chez les participants le désir de suivre avec application la formation.



### ÉTAPES

1. Informer à l'avance l'intervenant extérieur sur le déroulement et la durée d'intervention souhaitable (heure d'arrivée et durée de son intervention).
2. Présenter les diapositives PowerPoint qui correspondent à cette session. Ajouter une autre diapositive qui décrit l'orateur qui prononcera le discours d'ouverture et afficher le logo de son organisation ainsi que ceux des organisations ou du Ministère approprié ou organisation grâce à laquelle vous pouvez organiser cet atelier de formation.
3. Présenter l'intervenant extérieur.
4. L'intervenant prononce son discours, qui devrait couvrir les points suivants:
  - Les raisons de participer à un pfn: l'importance de permettre aux parties prenantes du secteur forestier d'accéder aux prises de décision (voir les avantages énumérés dans le manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* – Chapitre «Pourquoi? Raison du renforcement de la participation des parties prenantes aux pfn»).

- Les principes des pfn, en particulier en matière de participation et partenariat, et l'engagement du gouvernement à les faire respecter.
  - Le PFN actuel ou planifié et les politiques relatives aux forêts.
  - En quoi la formation peut leur apporter un soutien et comment ils peuvent en tirer partie.
  - L'importance de la mise en œuvre des plans d'action qui émergeront de la formation et l'appui politique pour leur mise en œuvre.
5. Animer une brève séance de questions et réponses (facultatif, voir les commentaires ci-dessous).



#### MATÉRIEL

- Une note d'information préparée pour l'intervenant extérieur.
- Un ordinateur portable, des diapositives PowerPoint et un projecteur.



#### DURÉE

- 10 à 20 minutes.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Réfléchir à la façon de répondre aux questions. Faites attention à ce que les questions et les réponses n'empiètent pas sur les sessions ultérieures. De même, si le discours d'introduction de la formation est rédigé par une autre personne que l'intervenant, il pourra avoir des difficultés à répondre aux questions posées.
- Encourager l'intervenant invité, surtout s'il occupe une position d'autorité, à revenir le dernier jour de la formation afin d'écouter les présentations des plans d'action et d'encourager et motiver les participants à mettre en œuvre leur plan. Écouter la présentation du plan d'action pourrait contribuer à mieux faire comprendre à l'intervenant le but de la formation. Si ce genre de discours officiel n'est pas une pratique courante, inviter l'intervenant à venir à la fin de la formation, ou si vous ne savez pas s'il est mieux qu'il/elle intervienne au début ou en fin de formation, préférez la fin de la formation.

## Session 2. Règles à suivre

Cette session est divisée en trois sous-sessions, dont l'objectif est, successivement de :

- Permettre aux participants de se connaître et de se sentir à l'aise.
- Définir des règles de base et transférer certaines responsabilités du processus de formation aux participants.
- Créer une ambiance propice dans laquelle le facilitateur se met au niveau des participants.

## SESSION 2A. FAIRE CONNAISSANCE



### OBJECTIF

- Permettre aux participants et aux facilitateurs de mieux connaître les expériences et intérêts de chacun.
- Créer une ambiance détendue durant la formation.



### ÉTAPES

Les méthodes utilisées dépendent du nombre de participants, du temps dont vous disposez et du contexte culturel. Les éléments suivants sont des moyens simples d'encourager les personnes à écouter attentivement et à se connaître. Ils peuvent être utilisés dans de nombreuses cultures différentes:

1. Préparer un tableau qui énumère les informations à rassembler et les horaires (voir le *Guide d'utilisation des grandes feuilles et/ou* les diapositives PowerPoint appropriées).
2. Demander aux participants de se lever et de constituer une équipe avec une autre personne qu'ils ne connaissent pas ou très peu.
3. Chaque équipe dispose de 5 minutes pour en apprendre davantage sur son coéquipier et seulement 1 minute pour le présenter au reste du groupe. Les informations suivantes sont particulièrement utiles:
  - Le nom de la personne, sa situation actuelle, un bref aperçu de son parcours et de ses expériences.
  - Comment la personne influence ou est influencée par les prises de décision du secteur forestier – mettre en évidence tout rôle lié aux PFN ou processus politique forestier ou programmes, que cela soit dans le passé, actuellement ou dans le futur.
  - Ce qu'elle aime et ce qu'elle n'aime pas. Pour que l'ambiance soit détendue, les personnes ne doivent pas évoquer la foresterie ou les pfn, mais plutôt leur passe-temps ou leurs intérêts.
4. Demander à chaque équipe de se lever pour présenter leur partenaire en fournissant le type d'informations à peine évoqué.



### MATÉRIEL

- Tableau à feuille mobile préparé conformément au *Guide d'utilisation des grandes feuilles et/ou* les diapositives PowerPoint appropriées.



### DURÉE

- 5 minutes pour que chaque apprenant découvre l'autre (10 minutes maximum par équipe) et 1 minute au total, pour présenter le partenaire (2 minutes maximum par équipe).
- Pour 20 participants, la durée totale de cette session serait de 30 minutes.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- L'équipe de formation devrait également participer à ce processus, et peut aussi former des équipes entre facilitateur ou avec les participants. Elle peut commencer à faire une première présentation pour montrer ce qu'elle attend des participants et donner une idée de la brièveté du délai imparti. Demander aux participants de se lever permet de rendre bien visible celui qui est présenté. Applaudir après chaque introduction ajoute de l'énergie à l'exercice.

## SESSION 2B. RESPONSABILITÉS DES ÉQUIPES



### OBJECTIF

- Attribuer des responsabilités et permettre une appropriation du processus de formation et des résultats de la formation.
- Encourager la participation active des participants.
- Éviter tout rapport «enseignant-élève» durant la formation.



### ÉTAPES

1. Préparer les diapositives PowerPoint, les grandes feuilles et les cartes de ponctualité pour cette session (voir le Cd-rom, Dossier B).
2. Décrire les responsabilités des trois équipes (Encadré 8). Demander si les responsabilités sont claires.
3. Diviser les participants en trois équipes. Une façon de faire est tout simplement en demandant à chaque participant de se numéroter consécutivement (soit 1, 2 ou 3). Ils sont ensuite divisés en équipes en conséquence nommée 1, 2 et 3. Trois feuilles A4 sont distribuées avec les numéros 1, 2 et 3 afin que les participants écrivent leur nom au marqueur sur la feuille qui a leur numéro. Comme les gens qui se connaissent ont tendance à s'asseoir à côté, cette façon de numéroter permet de forcer les participants à se mélanger entre eux. Collez les feuilles A4 avec les noms des personnes de l'équipe sur une grande feuille de sorte qu'elles figurent à côté des responsabilités des trois équipes différentes (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles* pour cette session dans le Dossier B du Cd-rom).
4. Faites tourner les membres des équipes (et les responsables) chaque matin après la présentation de l'équipe de récapitulation. Pour cela, déplacez les feuilles de papier A4 avec les noms des équipes sur la responsabilité suivante, sur la grande feuille et informez les participants de leur nouvelle responsabilité.

## ENCADRÉ 8. RESPONSABILITÉS DES TROIS ÉQUIPES

- **Équipe chargée de la ponctualité:** Utiliser des cartes de ponctualité (voir la section Matériel ci-dessous) afin d'assurer que toutes les sessions, présentations et exercices durent le temps qui leur est imparti. Si la durée de temps accordée à une session n'est pas clairement définie, cette équipe devra interroger les présentateurs ou facilitateurs à ce sujet. Les membres de cette équipe doivent être responsables de la ponctualité et du respect des horaires chacun leur tour.
- **Équipe chargée des questions sociales:** Son rôle est de maintenir la stimulation des personnes par l'introduction d'exercices dynamisants ou aviser le facilitateur lorsqu'une pause est nécessaire. Si la formation inclue le logement, elle peut aussi être chargée d'organiser des activités durant les soirées.
- **Équipe de récapitulation:** Cette équipe devra résumer de manière concise (5 à 10 minutes maximum) les activités et les leçons-clés de la veille, afin que le jour suivant, les participants puissent facilement tirer parti de ces leçons. L'équipe devrait se réunir à la fin de chaque journée pour rédiger sa synthèse de la journée et la présenter le lendemain en tout début de session.



## MATÉRIEL

- Diapositives PowerPoint et grandes feuilles préparées à l'avance selon le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.
- Une série de «Cartes de ponctualité» et de «Cartes de commentaires» clairement écrites (de préférence sur du papier/des cartes de couleur de format A4). La première série de cartes doit indiquer: 30 minutes, 10 minutes, 5 minutes, 3 minutes, 2 minutes, 1 minute, 30 secondes et «STOP!». Elles doivent être distribuées à l'équipe qui fait respecter les temps impartis à chaque activité. Les cartes des commentaires peuvent également être attribuées à cette même équipe. Par exemple, la carte: «Silence s'il vous-plaît» est particulièrement utile lorsque les personnes parlent durant une présentation.



## DURÉE

- 10-15 minutes pour attribuer et expliquer les responsabilités des équipes.

## COMMENTAIRES ET AVIS



- Rappeler à l'équipe de récapitulation de ne pas être trop descriptive (elle doit énumérer la session précédente). Au contraire, elle doit être davantage analytique et identifier les leçons et les nouvelles idées pour aller de l'avant.
- Rappelez-vous que si le facilitateur écrit le temps alloué à chaque session/sous-session sur une affiche, cela aidera l'équipe de la ponctualité. Un ordre d'idée assez large du temps nécessaire pour chaque session de ce manuel est indiqué.
- Obtenir que les équipes en place et en cours d'exécution se lèvent et se mettent à courir peut exiger de nombreux rappels, le premier jour, jusqu'à cela devienne plus automatique. Durant la formation, essayer d'encourager les équipes pour qu'elles s'améliorent. Une façon d'y parvenir est de développer un esprit compétitif entre les équipes, par exemple, en disant: «L'équipe chargée des questions sociales n'a pas brillé, voyons si aujourd'hui l'équipe peut faire un meilleur travail.»



## SESSION 2C. RÈGLES À SUIVRE DURANT L'ATELIER DE FORMATION



## OBJECTIF

- Se mettre d'accord sur les règles de la formation.



## ÉTAPES

1. Présenter les diapositives PowerPoint de cette session et une grande affiche annonçant les règles et les horaires génériques (voir le Guide d'utilisation des grandes feuilles) que vous collerez sur le mur.
2. Demander aux participants s'ils sont d'accord ou s'ils aimeraient modifier une de ces règles ou horaires.
3. Vérifiez que toutes les nouvelles règles ou horaires sont connus de tous avant de les ajouter à la liste.
4. Laissez l'affiche des règles et horaires sur le mur durant toute la formation, généralement un peu plus en retrait.



## MATÉRIEL

- Présentations PowerPoint et l'affiche préparée à l'avance selon les indications fournies par le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.



## DURÉE

- 5 minutes.

## COMMENTAIRES ET AVIS



- Rappeler aux participants que les règles s'appliquent à tous sans aucune exception, y compris au facilitateur.
- Des règles peuvent être ajoutées durant la formation, en cas de besoin.
- Le calendrier doit être adapté au contexte local, mais essayez de viser une moyenne de 7 heures de formation par jour. Il convient de souligner qu'en raison de la nature imprévisible des exercices participatifs, certains jours peuvent comporter des variations importantes. Le calendrier du programme de terrain dépendra aussi largement de facteurs tels que les délais de voyage, etc.

## SESSION 2D. AFFICHES D'ÉVALUATION



### OBJECTIF

- Donner la possibilité aux participants de formuler des commentaires anonymes à tout moment au cours de la formation sur ce qu'ils apprécient et n'apprécient pas. Cela peut agir comme une soupape de sûreté pour toutes les frustrations, et permet à l'équipe de formation de répondre à tout problème durant la formation.



### ÉTAPES

1. Préparer et afficher les posters «ce que j'aime» et «ce que je n'aime pas» (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*) et des post-it sur lesquels pourront être écrits les commentaires des participants. Collez un post-it sur l'affiche pour montrer comment il s'utilise.
2. Expliquer que la critique est bienvenue: si l'on ne sait pas ce qui va mal, il est impossible de corriger la situation au cours de la formation; de même que savoir ce qui est apprécié contribue à motiver l'équipe de formation.
3. Placer les affiches pour les commentaires à l'extérieur de la salle de formation ou dans un endroit isolé où les participants pourront se sentir à l'aise de formuler leur opinion.
4. Rappelez périodiquement l'existence de cet espace pour des commentaires aux participants.
5. Vérifier au moins une fois par jour s'il y a de nouveaux commentaires. Commenter les nouvelles observations avec les participants, idéalement, chaque matin, après la synthèse des activités de la veille. Discuter tous ensemble de ces commentaires, en particulier lorsque la critique émise est très dure et essayer de comprendre si c'est un sentiment partagé par la grande majorité du groupe ou s'il est plutôt ressenti par une ou deux personnes seulement. Assurez-vous que vous répondez à toutes les critiques graves et justifiées.

**CONSEIL:** Réagir aux opinions émises par les participants durant la formation. N'attendez pas la fin de la formation lorsqu'il sera trop tard pour apporter des changements.



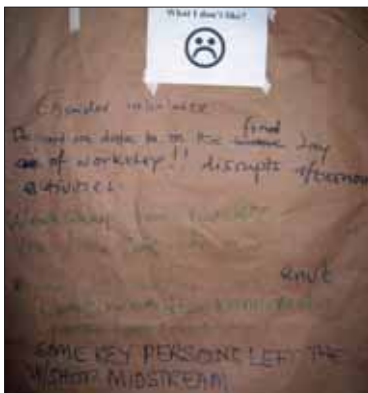
### MATÉRIEL

- Deux grandes feuilles de papier préparées selon le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.
- Post-it et stylos.



### DURÉE

- 2-3 minutes pour la description initiale. Chaque matin, les commentaires ne doivent pas dépasser 5-10 minutes en fonction du nombre de commentaires.



PHOTOS 2. Une des deux affiches des commentaires à la fin de la formation. Dans ce cas, les participants ont choisi d'écrire directement sur la feuille cartonnée au lieu d'utiliser des post-it.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Il est important de répondre à toute critique importante du groupe. Cependant, gardez à l'esprit qu'un environnement d'apprentissage productif ne signifie pas toujours que tout le monde est satisfait tout le temps. Les participants doivent parfois être mis en position d'inconfort. «Les sites de terrain étaient trop intenses», «Les structures de réunion dans le village étaient trop chaudes» et «le rythme de la formation était trop intense» sont des critiques typiques. L'objectif est de trouver le juste équilibre en défendant certains aspects de la formation lorsque cela est justifié, tout en changeant certains autres aspects lorsque les plaintes sont justifiées.
- Vous pouvez renforcer l'anonymat en utilisant des boîtes de commentaires: deux cartons ou boîtes cartonnées. Sur l'une vous écrirez: «ce qui me plaît» et l'autre «ce qui ne me plaît pas» placées à la sortie de la salle de formation. Les participants peuvent écrire leurs commentaires sur des cartes et les placer dans cette boîte. Dans certaines cultures, les personnes sont plus disposées à émettre des commentaires critiques à l'aide de cette méthode. Chaque matin, de nouvelles cartes peuvent être retirées de la boîte et collées sur le mur ou un tableau pour être discutées en séance plénière.

## Session 3. Présentation générale



### OBJECTIF

- Présenter les objectifs, la structure, l'approche et les résultats attendus de la formation et les lier au programme afin que les participants aient une idée du contenu de la formation.



### ÉTAPES

- Préparer les diapositives PowerPoint (3A à 3D) et les affiches correspondantes (voir Matériel).
- Présenter les diapositives pour expliquer de manière concise le but et la structure de la formation. Suivez les notes spécifiques (dans l'Encadré 9) pour les diapositives.



### MATÉRIEL

- Distribuer des photocopies présentant le programme de formation qui figure dans les documents de la partie Préliminaires du Cd-rom.
- Diapositives PowerPoint, portable et un projecteur.
- Grandes feuilles de papier/tableaux de feuilles mobiles indiquant les objectifs, les résultats, et la structure en spirale de la formation pour pouvoir s'y reporter facilement au cours de la formation sans avoir à revenir aux diapositives. Voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.



### DURÉE

- 15 minutes.

#### ENCADRÉ 9. SESSION 3. NOTES POUR ACCOMPAGNER LA PRÉSENTATION POWERPOINT DE VUE D'ENSEMBLE DE LA FORMATION

- *Diapositives des objectifs et des résultats:* Notez que le plan d'action et la boîte à outils ne sont pas nécessairement destinés à créer une nouvelle activité, mais peuvent améliorer les activités existantes ou prévues en les rendant plus participatives.
- *Diagramme en spirale:* Met en évidence l'interdépendance des différentes parties de la formation. Lorsque vous décrivez la structure d'apprentissage en spirale de la formation, il est important de souligner que la séquence est conçue pour maximiser l'apprentissage en associant les principes, la pratique et la réflexion.
- *Approche de la formation:* Souligner le fait que cette formation sera davantage un atelier qu'un cours (montrez la diapositive sur la façon dont les participants tirent profit des différents styles de formation). Le facilitateur, plutôt que de fournir des réponses, mettra en place un environnement d'apprentissage stimulant avec des thèmes intéressants. Ce rôle est souvent nouveau pour les participants et peut nécessiter quelques explications complémentaires, s'inspirant peut-être de certains points du chapitre sur l'approche de la formation.
- *Programme:* Montrer comment la structure en spirale s'inscrit dans le programme de l'atelier de formation. Les jours du programme constituent les parties de la structure en spirale de la formation - les couleurs sur les diapositives PowerPoint des parties de la spirale et des jours dans l'organisation du programme. Ne pas passer en revue toutes les sessions en détail, mais citer plutôt des exemples pour montrer comment certaines sessions s'inscrivent dans les différentes parties, en lien avec les objectifs et les résultats, si possible. Les participants ont tendance à aimer savoir comment tout se tient et où ils se trouvent dans la formation afin de se référer au programme et à la structure en spirale à divers moments de la formation. Il est recommandé d'accrocher la spirale sur un tableau sur le mur durant toute la durée de l'atelier (voir le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).

**COMMENTAIRES ET AVIS**

- Expliquez de manière très simple et évitez de trop détailler pour ne pas anticiper sur les explications des prochaines sessions. Gardez les explications plus élaborées pour les sessions. Expliquez que vous répondrez aux questions sur le contenu de manière plus structurée durant la prochaine session sur les attentes.

**Session 4. Attentes des participants****OBJECTIF**

- Évaluer si les participants comprennent la présentation et les objectifs de la formation.
- Permettre au facilitateur d'évaluer si les attentes des participants correspondent aux objectifs de la formation afin que l'équipe de formation réponde aux attentes qui n'auront pas été satisfaites.
- Établir une base d'évaluation.

**ÉTAPES**

1. Préparer la matrice sur une grande feuille et la coller sur le mur (voir Matériel). La matrice comporte trois colonnes: (a) les attentes sur le contenu de la formation; (b) les attentes sur l'approche de la formation; et (c) les autres attentes.
2. Expliquer qu'il est important de connaître les attentes des participants en matière de contenu et d'approche de la formation afin qu'elle puisse être adaptée à leurs besoins.
3. Expliquer la matrice sur le mur: (a) la colonne du contenu se réfère aux objectifs et aux résultats, etc.; (b) la colonne approche renvoie au processus, aux méthodes et au style de facilitation de la formation; et (c) la troisième colonne couvre les autres attentes, en terme de logistique par exemple, etc.
4. Distribuer des cartes (voir Matériel) et des marqueurs à tous.
5. Demander aux participants d'écrire une idée sur chacune de leurs cartes. Chaque personne doit remplir au moins deux cartes pour chaque colonne. Elle viendra ensuite les placer sur la matrice.
6. Essayer de regrouper les cartes par thèmes une fois qu'elles sont placées sur la matrice; demander des précisions si certains éléments ne sont pas clairs.
7. Parcourir toutes les cartes, colonne par colonne, mais se concentrer seulement sur la lecture des principaux groupes et en débattre. Voir Commentaires et avis.
8. Une fois l'exercice terminé, bien coller les cartes et placer la feuille dans un endroit sûr. Ces attentes seront de nouveau examinées juste avant l'évaluation à la fin de formation (Session 36).



### MATÉRIEL

- Des grandes feuilles de papier pour la matrice préparées à l'avance en fonction du format (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Un nombre de cartes suffisant, environ six par participant.
- Des marqueurs.
- Des bandes de ruban-cache adhésif pour coller les cartes sur la feuille.



### DURÉE

- 20-30 minutes (s'il y a beaucoup de cartes, elles peuvent être regroupées plus tard – par exemple durant la pause café du matin).

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Il est important de souligner et de discuter des attentes qui vont au-delà des prérogatives de la formation et de préciser que ces aspects ne seront pas couverts par la formation.
- Pour toutes les demandes raisonnables des participants qui n'ont pas été prévues, mais qui peuvent facilement être envisagées, soulignez qu'elles seront examinées par l'équipe de formation. Cette volonté d'écouter et de répondre aux attentes des participants leur permettra de se sentir intégrés.
- Pour les attentes qui seront abordées au cours du programme de formation, vous pouvez citer des exemples de différentes sessions de la formation pour rassurer ceux qui les ont exprimées.

## A. Analyse contextuelle



L'analyse contextuelle implique:

- Une analyse rapide de la situation sur le niveau de participation du pays dans le PFN.
- Une bonne formation doit évaluer pour connaître le parcours/les expériences, les compétences et les visions des participants.

Cette partie de la formation comprend trois sessions:

- **Session 5:** Visions des participants d'un bon PFN qui serait adapté à leur pays.
- **Session 6:** Participation au PFN: les participants présentent et revoient leurs travaux préparatoires.
- **Session 7:** Exercices pour résumer l'évaluation de la participation au PFN et pour présenter les méthodes du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.

Tant la vision que l'évaluation de la participation au PFN peuvent clairement identifier les idées fausses au sujet des pfn. Cela devrait ensuite donner des éléments pour la planification de l'équipe de formation pour les jours suivants.

Rappeler aux participants de garder en tête les conclusions de l'analyse contextuelle tout au long de la formation afin qu'ils puissent appliquer ce qu'ils ont appris dans leur propre travail. Cela est particulièrement important dans le cadre de la partie finale de planification contextualisée de la formation.

## Session 5. Exercice de formulation des visions d'un bon pfn



### OBJECTIF

- Explorer la compréhension des participants d'un bon pfn.
- Mettre l'accent sur une des règles de la formation: toutes les opinions sont valables et doivent être respectées.
- Présenter une méthode du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.



### ÉTAPES

1. Expliquer le but de l'exercice en utilisant les diapositives PowerPoint et préparer à l'avance les grandes feuilles nécessaires pour cette session.
2. Le facilitateur doit se référer à l'Outil 2 (Vision) du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* pour comprendre comment faire l'exercice de visualisation. L'objectif de cette méthode, dans ce cas, est de donner un aperçu de la vision des participants d'un bon pfn.
3. Donner 10 minutes aux participants pour dessiner leurs forêts sans rien n'inscrire d'autre sur la feuille que leur propre nom.
4. Donner 1 minute à chaque participant pour expliquer sa vision (utiliser les cartes de ponctualité).
5. Coller les visions sur un mur ou un tableau, regroupées par groupe de parties prenantes ou similitudes qui se dégagent. Cela permet d'identifier les similitudes et les différences, qui peuvent ensuite être discutées.
6. Après la session, l'équipe de formation peut évaluer en privé les dessins afin de donner un aperçu de la façon dont les participants comprennent le pfn. Cela fait partie de l'évaluation des besoins de formation. Par exemple, si la vision montre seulement des arbres et aucune personne, cela peut indiquer un manque de compréhension des principes de participation d'un pfn. Utilisez ces visions pour mettre l'accent sur certains aspects/thèmes de la formation si nécessaire. Par exemple, dans un atelier de formation, la plupart des participants pensent qu'un pfn est avant tout un programme rigide sur le papier. Le facilitateur doit donc mettre l'accent sur les principes et le processus itératif d'un pfn.
7. À la fin de la journée, décrocher les dessins du mur ou tableau et conservez-les afin que les participants oublient presque leur vision initiale lorsqu'ils dessineront leur seconde vision à la fin de la formation (voir étape suivante).
8. Répéter cet exercice à la fin de la formation (Session 35) afin d'évaluer si la formation a changé les attitudes des participants en matière de pfn. Par exemple, à la fin de la formation, on peut espérer que davantage de personnes figurent dans les dessins.





### MATÉRIEL

- Diapositives PowerPoint et grande feuille de papier préparée à l'avance (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Un nombre de feuilles de papier A4 suffisant pour chaque personne, et des feuilles de rechange.
- Un nombre de marqueurs multicolores assez épais, suffisant pour chaque participant et du ruban-cache pour coller les papiers sur le tableau/mur.



### DURÉE

Un total de 30 à 45 minutes:

- 10 minutes maximum pour dessiner les croquis.
- 1 minute pour chaque volontaire pour expliquer son dessin/sa vision.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Même si vous l'avez déjà mentionné, les personnes seront toujours tentées d'écrire des mots sur le dessin, il convient donc de passer entre les participants et de leur rappeler de ne pas le faire.
- Expliquez que les participants peuvent utiliser cette méthode dans leur propre travail pour renforcer la participation à un pfn. Par exemple, le procédé peut mettre en évidence et comparer efficacement les visions des différentes parties prenantes du secteur forestier – autant des personnes analphabètes que de celles qui savent lire et écrire.

## Session 6. Évaluation par les participants de la participation dans le PFN



### OBJECTIF

- Effectuer une analyse situationnelle de la participation dans le PFN.
- Etablir un climat d'échange et d'examen critique entre les participants, qui durera tout au long de la formation.
- Créer une ambiance informelle et permettre aux participants de se déplacer d'une partie à l'autre de la salle.
- Présenter une autre méthode du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.



## ÉTAPES

Cette méthode nécessite une préparation à l'avance et approfondie et certaines adaptations spécifiques. Pour plus d'informations génériques sur la méthode voir l'Outil 12 (Présentation d'une affiche avec des post-it) dans le manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.

La compilation des présentations est l'une des tâches essentielles de l'équipe de formation avant la formation. Elle peut prendre deux journées complètes de travail ou plus, en fonction du nombre de présentations, il faut donc le prendre en compte dans la planification de l'atelier.

1. Avant la formation, l'équipe de formation doit rassembler et lire toutes les présentations que les participants ont été invités à préparer dans le cadre du processus de sélection pour la formation (voir *Préparation*).
2. Diviser les présentations entre les divers groupes de parties prenantes (par ex. ONG, secteur privé, universités, responsables du gouvernement au niveau national, représentants régionaux). Résumer les principaux points pour chaque groupe de parties prenantes sous les titres/rubriques suivantes qui ont été établies durant la présentation (Atouts, Faiblesses, Résultats et impact, Opportunités et recommandations, Goulots d'étranglement). Si les mêmes déclarations sont reprises par différents participants, noter le nombre d'apparition de la déclaration entre parenthèses.
3. Taper les résumés en utilisant une police de grande taille (taille de la police d'au moins 20), les imprimer et les coller sur de grandes affiches. Laissez de larges espaces autour des impressions pour les post-it à ajouter. Chaque groupe de parties prenantes devrait avoir sa propre affiche, placée sur le mur dans différentes parties de la salle le jour avant le début de la formation afin de pouvoir les consulter avant le début de la formation. Lorsque vous accrochez les affiches, rappelez-vous que tous les participants devront pouvoir se mettre en cercle devant les posters afin de les lire lors de la présentation et d'y coller les post-it.
4. Utiliser les diapositives PowerPoint de cette session pour faciliter l'explication des étapes aux participants.
5. Après avoir expliqué les étapes, les participants doivent être répartis dans leurs différents groupes de parties prenantes (en fonction de la répartition des travaux préparatoires) et affectés à leur affiche appropriée. Ils discutent ensuite de l'affiche entre eux (durant 15 minutes), puis choisissent un ou des volontaire(s) pour faire la présentation.
6. Chaque groupe prend 10-15 minutes pour présenter les principaux éléments de leur affiche aux autres groupes de participants. Lors de la présentation, et durant 3 minutes après, d'autres participants écrivent leurs questions ou commentaires sur des post-it, qui sont collés sur l'affiche sur ou près du point concerné. Aucune question orale n'est admise à ce stade.
7. Tous les participants passent en revue les affiches pour écouter les présentations de chaque groupe.
8. Une fois toutes les présentations faites, les groupes reviennent à leur propre affiche et ont 10 minutes pour lire et regrouper les post-it similaires sur leur affiche et préparer des réponses et sélectionner un ou des présentateur(s).
9. Comme avant, tous les participants se déplacent d'affiche en affiche, cette fois pour écouter les réponses aux commentaires (5 minutes pour chaque groupe).
10. Une fois toutes les réponses apportées, si certains points doivent encore être clarifiés ou ont été mal compris, cinq minutes peuvent être allouées à des questions et des réponses verbales, mais



**PHOTO 3.** Une fois la présentation faite, un groupe de parties prenantes parmi les participants réexamine les questions et les commentaires qui ont été ajoutés sur des post-it et cherche à y répondre (Étape 8 dans les étapes de cette session).

cela ne devrait pas se transformer en large débat. Expliquer aux participants que dans la session suivante, ils seront invités à analyser ce qui a été découvert sur la participation et les PFN dans cette session.



#### MATÉRIEL

Voir le Dossier A et le *Guide d'utilisation des grandes feuilles* pour cette session.

- Ordinateur et imprimante avec suffisamment d'encre et de feuilles A4 pour imprimer tous les documents/le matériel préparatoire en caractères assez grands.
- Une grande feuille de papier par groupe de parties prenantes.
- Post-it.
- Scotch ou bâton de colle pour coller les impressions sur les tableaux à feuilles mobiles.
- Stylos à bille pour tous les participants.



#### DURÉE

Toute la séance de présentation dure 2 heures, si cinq affiches/groupes réalisent l'activité:

- 15 minutes pour les parties prenantes pour revoir leur affiche et sélectionner les volontaires pour les présenter.
- 10 minutes pour chaque présentation d'affiche.
- 3 minutes supplémentaires pour écrire les questions et commentaires sur des post-it et les placer sur cette affiche.

- 10 minutes après que toutes les présentations par affiches aient été faites pour permettre aux participants de circuler et d'écrire et de coller d'autres commentaires et pour que les présentateurs les lisent et les regroupent.
- 5 minutes pour que chaque groupe réponde aux post-it collés sur son affiche.
- 5 minutes pour tout éclaircissement final.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- La méthode de l'affiche et des post-it est une alternative stimulante aux présentations PowerPoint classiques. Elle peut permettre de faire naître beaucoup plus de commentaires et de questions que si elle est faite verbalement. Elle permet aussi aux personnes de se déplacer, d'établir une ambiance informelle dès le premier jour de la formation et de les mettre à l'aise. Les affiches peuvent être conservées au mur et être consultées tout au long de la formation.
- La méthode ne permet pas de poser des questions orales directes, mais après, des questions sont écrites sur des post-it adhésifs puis les questions identiques sont ensuite regroupées. Cela met en évidence les domaines où il y a un certain degré de questionnement collectif et donne aux groupes de participants du temps pour réfléchir aux réponses aux questions.
- Comme le temps est compté pour cette session, il est particulièrement important d'écrire clairement les temps impartis sur une affiche et qu'ils soient contrôlés par l'équipe de ponctualité. Éviter un trop grand nombre de présentations consécutives; limitez-vous à sept présentations consécutives au maximum. C'est un élément à considérer avant de décider combien de groupes de parties prenantes retenir pour les présentations.

## Session 7. La participation dans le PFN: synthèse et analyse exhaustive

L'objectif de cette session est de synthétiser les conclusions des deux sessions précédentes afin d'analyser la participation au PFN. Cette analyse s'étale sur trois sous-sessions, et utilise trois méthodes différentes du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*: Session 7A (Analyse SWOT), Session 7B (Analyse des problèmes) et Session 7C (Attribution de scores). L'ensemble de la Session 7 dure environ 2 heures.

Pour les sessions 7A et 7B, les participants doivent être répartis au hasard en deux groupes, chacun ayant son propre facilitateur. Si un deuxième facilitateur n'est pas disponible, un participant pourrait, avant la session, être chargé de ce rôle s'il a une certaine expérience des méthodes participatives. Vérifiez bien que la méthode est bien utilisée comme le décrit le manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* puisqu'il qu'il existe d'autres façons d'utiliser certaines de ces méthodes. La Session 7C est réalisée en séance plénière avec tous les participants.

### SESSION 7A. ANALYSE SWOT DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES DANS LE PFN



#### OBJECTIF

- Analyser les aspects-clés des présentations précédentes d'évaluation des PFN en utilisant l'Analyse SWOT (Atouts, faiblesses, opportunités et menaces). Cela explicite et fait la synthèse des questions-clés (à la fois positives et négatives) et s'appuie sur les expériences passées pour construire des scénarios futurs.



### ÉTAPES

1. Lire *Des outils à l'usage des spécialistes* (Outil 8, page 33).
2. Préparer une matrice à partir du modèle proposé dans le Guide d'utilisation des grandes feuilles. La coller sur le mur.
3. Distribuer à chaque participant des cartes et des marqueurs. Nous vous suggérons de limiter à deux cartes maximum par participant, par colonne, pour une distribution juste et pour limiter le temps de cet exercice.
4. Comme pour toutes les autres méthodes participatives utilisant des cartes, demander aux participants d'écrire clairement et en gros caractères avec une seule idée par carte, vu que les cartes seront regroupées à la fin.
5. Demander aux participants de commencer par écrire les atouts avant de passer aux faiblesses. Puis leur demander d'aider à rassembler les atouts et les faiblesses similaires dans ces deux premières colonnes.
6. Les participants résumant ensuite les principaux groupes, et leur attribuent des étiquettes à l'aide de cartes de différentes couleurs ou feuilles de papier A4.
7. Demander aux participants de réfléchir à propos des cartes/groupements des colonnes *Atouts* et *Faiblesses* et de penser aux opportunités futures qui peuvent surgir si les atouts sont développés à partir de la résolution des faiblesses. En outre, il peut exister d'autres perspectives d'avenir qui sont sans rapport aux atouts et faiblesses passés. Ils doivent écrire ces opportunités sur les cartes, qui sont placées dans la colonne *Opportunités*.
8. Demander aux participants de réfléchir à d'éventuelles menaces futures qui peuvent surgir si les faiblesses ne sont pas abordées ou prises comme point de départ à partir duquel agir. Encore une fois, des menaces peuvent avoir été identifiées, non liées à des atouts et des faiblesses antérieures. Toutes les menaces doivent être écrites sur des cartes et placées dans les colonnes des *Menaces*.
9. Animer une discussion.
10. Demander à des volontaires de présenter les résultats en séance plénière.

**CONSEIL:** Pour éviter la confusion, insister sur le fait que les atouts et les faiblesses se réfèrent au passé et au présent, et que les opportunités et les menaces évoquent l'avenir. Conduire l'Analyse SWOT selon des étapes claires, en commençant par les atouts et les faiblesses, puis passer aux opportunités et aux menaces.



### MATÉRIEL

- Des grandes feuilles de papier avec des matrices établies à l'avance (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Un nombre suffisant de cartes de différentes couleurs pour chaque participant.
- Un nombre suffisant de marqueurs pour chaque participant.
- Du ruban-cache adhésif – idéalement découpé à l'avance en petits morceaux pour une application rapide.



### DURÉE

60 minutes, sous-divisées en:

- 10-15 minutes pour l'analyse des atouts et des faiblesses.
- 5-10 minutes pour le regroupement des cartes.
- 15-25 minutes pour l'analyse des opportunités et des menaces et pour regrouper les cartes.
- 10 minutes pour la présentation des volontaires en séance plénière.
- 5 minutes pour les questions et discussions.



PHOTO 4. Analyse SWOT terminée (même s'il est un peu difficile de voir les quatre colonnes). Observez la feuille de papier A4 blanche qui a été utilisée pour écrire sur les cartes.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Rappelez-vous que l'objectif principal de cet exercice, ainsi que l'analyse, est de présenter la méthode telle qu'elle est décrite dans *Des outils à l'usage des spécialistes*. Le facilitateur doit décrire les étapes très clairement pour que la méthode soit bien comprise. Cette façon d'utiliser l'analyse SWOT peut être différente de la façon dont d'autres l'ont utilisé, il est donc important de discuter de ces différences avant de commencer l'exercice pour éviter les malentendus.
- Une variante de la méthode est d'avoir des cartes de différentes couleurs pour les différentes parties prenantes parmi les participants. Cela peut être utile pour comparer et contraster les points de vue des différentes parties prenantes. Par exemple, parfois un atout présenté par un groupe de parties prenantes a été identifié comme une faiblesse par un autre!

## SESSION 7B. ANALYSE DES PROBLÈMES DE PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES AU PFN



## OBJECTIF

- Identifier les causes profondes et les effets de la participation insuffisante au PFN.



## ÉTAPES

1. Préparer une grande feuille de papier en suivant le modèle du *Guide d'utilisation des grandes feuilles*. La coller sur le mur.
2. Distribuer des marqueurs et des cartes à tous les participants.
3. Dans le centre de l'affiche, placer une grande carte qui établit ou visualise le problème, par exemple: «Une participation insuffisante au PFN». Rappeler aux participants que le problème initial est provisoire et peut être réexaminé en cours d'analyse. Écrire dans la partie côté gauche inférieure de l'affiche: «Effets», «Causes» et «Causes profondes».
4. Demander à chaque élève de dessiner/écrire deux causes immédiates du problème, chacun sur une carte séparée. Coller ces cartes sous la rubrique «Causes». Regrouper les causes identiques ensemble.
5. Lorsque les cartes ont été positionnées, demander aux participants de dessiner/écrire les causes de ces causes sur les autres cartes (une cause par carte) et regroupez-les. Suivre cette procédure jusqu'à ce que le groupe constitué trouve ce qui semble être à l'origine fondamentale du problème. Les cartes doivent être mélangées dès que de nouvelles causes surgissent et que les participants analysent quelles sont les causes des causes. Cela signifie que les cartes doivent être fixées avec du ruban-cache qui peut être collé, décollé et recollé à maintes reprises.
6. Demander à des volontaires de dessiner des flèches entre les cartes, reliant les causes aux causes fondamentales des problèmes.
7. Le même processus est ensuite répété pour les Effets, les participants écrivant sur des cartes et identifiant les effets des effets. Les cartes Effets sont ensuite collées et les volontaires tracent des flèches entre eux.
8. Une fois l'analyse des problèmes terminée, demander à un/des volontaire(s) de présenter les résultats en séance plénière.



## MATÉRIEL

- Grandes feuilles de papier pour la préparation des matrices (selon les indications du *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Un nombre suffisant de cartes pour tout le monde, environ 5 par participant.
- Des marqueurs pour tout le monde.
- Ruban-cache adhésif, idéalement prédécoupé à l'avance en petits morceaux.



PHOTO 5. Analyse des problèmes terminée.



### DURÉE

Environ 40-60 minutes:

- 15 minutes pour la première distribution de cartes pour trouver les causes et leur tri et regroupement.
- 10 minutes pour le second tour de cartes utilisées pour tester les causes (causes profondes) des causes et le regroupement des cartes.
- 10 minutes de remue-méninges sur les effets.
- 5 minutes pour le tri et le regroupement des effets.
- 5 minutes pour que les participants volontaires présentent l'exercice terminé en séance plénière.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Bien que les effets soient aussi importants, les causes des problèmes doivent être traitées en priorité si vous disposez de peu de temps.
- Utiliser les questions commençant par «Pourquoi?» est un excellent moyen de révéler les causes profondes.

## SESSION 7C. ÉVALUATION DE L'ATTRIBUTION DES SCORES DU NIVEAU DE PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES DANS LE PFN



### OBJECTIF

- Procéder à une évaluation rapide de la perception de la participation des parties prenantes dans le PFN.
- Présenter une autre méthode de la boîte à outils: L'attribution de scores (Outil 10, page 36).



L'attribution de score est une méthode rapide et efficace de procéder à une évaluation au niveau visuel. Cela garantit également un certain degré d'anonymat et lorsque l'exercice est terminé, les résultats peuvent être immédiatement présentés en séance plénière pour discussion. Dans cette formation, cette méthode est utilisée pour récapituler l'Analyse contextuelle en donnant un aperçu des phases pour lesquelles le PFN nécessite une participation accrue des parties prenantes.



### ÉTAPES

1. Sur une grande feuille, dessiner un cercle divisé en plusieurs quartiers en utilisant la structure et les étiquettes présentées dans le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.
2. Utiliser ce Guide et/ou les PowerPoint pour expliquer les étapes et que les quartiers du cercle représentent les quatre phases différentes d'un PFN: (1) Analyse (2) Planification et formulation des politiques, (3) Mise en œuvre, et (4) Suivi et évaluation (noter que ces rubriques peuvent varier selon le contexte, l'objectif pouvant être divisé en autant de parties que nécessaires). Expliquer que le centre de la cible représente le score le plus élevé, et le cercle extérieur le plus bas. L'idée est que chaque participant puisse noter chaque critère en fonction du degré de participation qu'il perçoit généralement dans chacune de ces phases du PFN.
3. Placer la cible hors de la vue du groupe, et expliquer que chaque participant peut noter ses scores sans être vu. Il doit marquer une «X» dans chaque coin montrant son score pour ce critère. Souligner que les participants ne doivent pas être influencés par les évaluations des autres.
4. Une fois terminé, leur demander de justifier les scores et les liens – corrélations ou contradictions – entre les trois exercices: Attribution de scores, Analyse SWOT et Analyse des problèmes.



### MATÉRIEL

- Un tableau à feuille mobile sur lequel est dessiné une cible pour l'attribution des scores – voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.
- Un projecteur et les diapositives PowerPoint (facultatif).
- Des marqueurs.



### DURÉE

30 minutes au total:

- 5 minutes pour l'explication.
- 20 minutes pour que les personnes inscrivent leurs scores sur la feuille.
- 5 minutes pour débattre des résultats.

## COMMENTAIRES ET AVIS



- Pour éviter toute confusion, expliquez très clairement que chaque personne doit seulement mettre une «X» par zone dans le blanc. Plus ils placent leur croix au centre, plus ils pensent que la participation est forte pour ce critère; au contraire, la croix placée vers l'extérieur du cercle signifie une faible participation.
- Insister sur le fait que les participants doivent penser librement et ne pas être influencés par ce que les autres ont marqué.
- Il peut être très intéressant d'identifier de nouveau les différences entre les opinions des parties prenantes en demandant aux représentants des parties prenantes d'utiliser différents symboles ou couleurs dans la matrice.



PHOTO 6. Évaluation de l'attribution des scores de la participation des parties prenantes dans les différentes phases du PFN.

## Premier jour de récapitulation

Comme c'est le premier jour, le facilitateur doit rappeler à l'équipe de récapitulation de se réunir dans la soirée pour préparer une synthèse qui sera présentée en tout début de session du lendemain matin. Distribuez des copies du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* aux participants. Rappelez-leur d'apporter tous les jours ce manuel fondamental.

Conclure la journée en demandant aux participants de garder à l'esprit les résultats de l'Analyse contextuelle afin de s'en servir les jours suivants. Les inciter à prendre des notes sur les compétences, approches et méthodes qui peuvent être utiles pour traiter les causes, les faiblesses, les menaces et les opportunités liés à la participation au PFN. Rappelez aux participants que le dernier jour de la formation sera axé sur l'élaboration d'une boîte à outils et d'un plan d'action adaptés au contexte du PFN. Il est plus efficace de noter des choses utiles tout au long de la formation que d'attendre le dernier jour, certains points-clés pouvant déjà avoir été oubliés.

## B. Principes



La formation va maintenant s'attacher à explorer la raison (pourquoi), les principes (comment) et les méthodes (quoi) pour améliorer la participation des parties prenantes dans les pfn. Au cours de cette partie, nous allons progressivement passer du cours à la pratique par le biais d'exercices en classe et de jeux de rôle qui agissent comme un tremplin de passage de la salle de classe au programme de terrain de la Partie C. Expérimentation.

Le cycle itératif et l'importance d'exploiter les différentes perspectives de ce cycle sont tous deux mis en évidence et progressivement expliqués au cours de cette partie – l'accent étant mis sur le développement d'un apprentissage auto-dirigé. Par exemple, dans la réflexion qui suit le jeu de rôle, les participants qui ont joué des rôles différents, réfléchissent sur les performances des uns et des autres durant le jeu de rôle et élaborent leurs propres recommandations en matière d'attitudes, de comportements, compétences et méthodes pour leur planification et le programme de terrain.

À la fin de cette partie de la formation, ainsi que pour bien faire comprendre les fondements et les principes-clés de l'amélioration de la participation au pfn, les participants doivent commencer à s'approprier du processus d'apprentissage, et être prêt pour la longue partie d'auto-apprentissage qui a ensuite lieu avec l'expérimentation sur le terrain. Le facilitateur doit être parfaitement conscient de ce «passage» du processus d'apprentissage.

## Session 8. Récapitulation journalière



### OBJECTIF

- Rappeler aux participants les activités, leçons et résultats-clés de la veille afin qu'ils soient encore bien présents dans leur esprit le jour d'après.
- Vérifier si les membres de l'équipe de récapitulation (un échantillon des participants) ont saisi les idées-clés de la journée précédente.
- Encourager l'équipe de récapitulation à analyser, résumer et présenter un aperçu-clé de la journée précédente, ce qui contribue à leur propre processus d'apprentissage.



### ÉTAPES

1. Laisser l'équipe de récapitulation décider comment effectuer la synthèse. Elle peut choisir d'utiliser le tableau à feuilles mobiles avec une présentation par points, avec des diapositives PowerPoint de photographies numériques prises la veille ou de jeux de rôle pour mettre en évidence certains enseignements particuliers. Les diverses aides visuelles et la présentation orale seront les plus efficaces.
2. Après cette récapitulation, redistribuer les responsabilités de l'équipe sur l'affiche, et attribuer cette responsabilité à une autre équipe. Les équipes peuvent également décider de mélanger les leaders et de lire à voix haute les noms des membres de l'équipe. Distribuez les cartes de ponctualité à la nouvelle équipe responsable de l'heure et rappeler à la nouvelle équipe de récapitulation de se réunir à la fin de la journée et que c'est la responsabilité du leader de l'équipe, d'organiser cela.



### MATÉRIEL

- Diapositives PowerPoint pour orienter l'équipe de récapitulation.



### DURÉE

- 10-15 minutes, y compris les questions.



### COMMENTAIRES ET AVIS

- Rappeler à l'équipe de récapitulation d'éviter de présenter un résumé des événements de la journée précédente de cette manière: «Un discours d'ouverture a été prononcé, suivi par une présentation d'ensemble de la formation, suivie par les attentes, etc.» Proposer un exemple de synthèse plus analytique, par exemple: «Hier, il est devenu clair que le secteur privé s'est senti exclu de certains éléments-clés du processus du PFN. Nous espérons qu'aujourd'hui et demain, nous allons apprendre des stratégies pratiques pour les inclure de façon plus significative».

## Session 9. Fondements et principes de la participation multi-parties prenantes dans les pfn



### OBJECTIF

- Fournir les bases conceptuelles et historiques sur les raisons qui font que la participation multi-parties prenantes est un principe-clé des pfn.
- Mettre en place le processus itératif d'un pfn et expliquer son lien à la participation.

À la fin de la session, les participants doivent clairement comprendre pourquoi les principes de participation évoluent dans le secteur forestier et pourquoi il y a des efforts pour les intégrer – notamment à travers la mise en œuvre des pfn. Les participants doivent aussi clairement comprendre que la participation dans un PFN n'est pas un «extra», mais un élément-clé.

Le contenu de cette session peut varier en fonction de ce qui est ressorti de l'Analyse contextuelle. Par exemple, si l'exercice de formulation des visions (Session 5) a mis en évidence une incompréhension totale de ce qu'est un PFN, plus de temps devrait être consacré aux principes des pfn.



### ÉTAPES

1. Préparez-vous à la session par des lectures sur le sujet, en particulier les deux premiers chapitres du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*, qui traitent du «pourquoi» et du «comment» renforcer la participation des parties prenantes dans les pfn. L'ouvrage *Comprendre les programmes forestiers nationaux – un guide à l'usage des spécialistes* (Encadré 2) doit également être lu attentivement. Préparez-vous aux questions auxquelles les diapositives PowerPoint de cette session ne pourront pas répondre.
2. Préparer deux grandes feuilles pour cette session (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles* comme modèle): (1) un processus pfn participatif, et (2) les principes de base des pfn. Placez ces feuilles de papier à proximité de la structure en spirale de la formation sur le mur (Photo 7). Cela permet de faire le lien entre le cycle itératif et la formation et le processus itératif des pfn.
3. Présenter les diapositives PowerPoint a et b sur les définitions des termes «parties prenantes» et «participation». Lisez attentivement les définitions et poser des questions. Vous pouvez aussi demander aux participants quelle est leur définition de ces mots avant d'afficher les diapositives.

4. Présenter la diapositive c sur l'évolution des pfn. Votre présentation sera plus ou moins détaillée en fonction des connaissances des participants et des idées fausses/malentendus sur les origines des pfn. Etre bref. Si les participants veulent plus d'informations, reportez-vous à *Comprendre les programmes forestiers nationaux – un guide à l'usage des spécialistes*.
5. Expliquer les diapositives d et e, qui donnent un aperçu visuel simple et auto-explicatif des deux principales raisons de la participation dans les pfn.
6. Expliquer les diapositives f et g, qui illustrent un processus pfn multi-parties prenantes. Elles sont également présentées sur de grandes feuilles collées au mur. Elles fournissent la «solution» aux deux raisons présentées dans les diapositives précédentes. Certaines des explications suivantes peuvent être nécessaires...
  - Les processus itératifs et la participation dans les pfn sont inexplicablement liés. La participation exige de la réactivité pour que les nouvelles perspectives soient prises en considération. Les approches de planification de types 'programmes rigides' ne fournissent pas d'espace pour ce type de réaction, en opposition aux approches itératives. L'approche itérative des pfn de programmation du secteur forestier est une réponse aux limites de la planification stricte. Souligner que dans les approches itératives, les échecs sont considérés comme une bonne source d'enseignement et doivent donc être pris en compte.
  - L'aspect participatif des pfn permet d'intégrer les opinions des différentes parties prenantes. Expliquer qu'un pfn participatif est conçu pour mettre continuellement en relation la planification et les politiques à la mise en pratique. Il est également conçu pour intégrer les perspectives des différentes parties prenantes, y compris celles les plus directement affectées par les décisions du secteur forestier. Il le fait à chaque étape de l'analyse à la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.
  - Voir aussi les conseils pour expliquer les diapositives dans la série de commentaires qui suit.
7. Montrer la diapositive h, de «l'arbre» symbolisant un PFN. Il est conçu pour montrer comment les pfn font le lien entre les différentes réalités locales et les politiques nationales et internationales. Quelques exemples des avantages de la participation dans les pfn sont les fruits de l'arbre. Passez

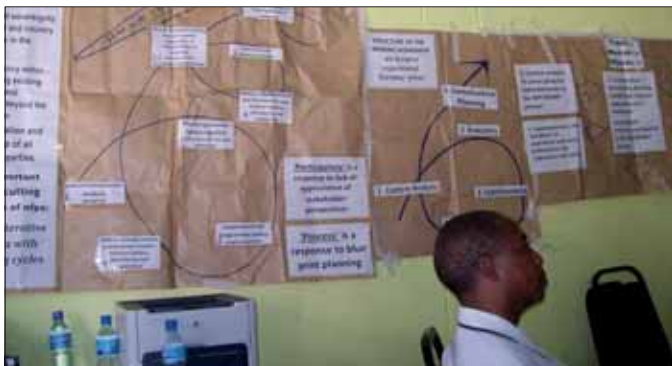


PHOTO 7. Structure de la formation et guide pour un PFN multi-parties prenantes placés côte-à-côte sur le mur.

- à la diapositive i, qui fournit plus de détails sur ces bénéfiques. Demander aux participants d'énumérer tous les autres avantages auxquels ils peuvent penser.
8. Montrer la diapositive j, qui met en évidence certains risques et limites de la participation multi-parties prenantes dans les pfn. Lister certaines des limites et qu'il soit clair que cette formation n'est pas la pour «vendre» des approches, mais plutôt, les présenter de manière objective afin d'être essayées par les participants. Ceci est très important – les concepts sont souvent plus acceptables à long terme s'ils ne sont pas présentés comme étant sans faille. Demander aux participants de réfléchir à de nouvelles lacunes et limites des approches dans leur contexte.
  9. Montrer la diapositive k, avec des citations. Demander aux participants de deviner la date et l'auteur avant de la montrer sur la diapositive suivante (Lao Tseu, philosophe chinois du 3ème siècle avant J.-C. parle de facilitation). Cela souligne que les principes de participation ne sont en rien nouveaux – dans de nombreux pays, il y a des philosophies anciennes qui consacrent les principes participatifs. Chercher et présenter des dictons traditionnels sur la participation du pays ou de la région où a lieu la formation, s'ils existent. Cela contribue à susciter l'appropriation locale et évite que les participants pensent que les approches et les méthodes sont imposées de l'extérieur.
  10. Avant de montrer la diapositive i, poser la question: «Pourquoi n'a-t-il pas été possible de travailler sur un mode participatif?». Chercher les réponses, puis afficher la citation du PNUD de la diapositive, qui suggère que la participation n'est pas facile dans le contexte humain parce qu'il existe de nombreux intérêts qui ne permettent pas aux pauvres d'obtenir plus de pouvoir à travers la participation.
- CONSEIL:** Si vous sous rendez compte d'une baisse de l'attention, faites appel à l'équipe chargée des questions sociales afin qu'elle organise une activité qui dynamise le groupe.
11. Montrer la diapositive m, qui présente une personne puissante et une moins puissante faisant l'équilibre sur une balançoire. Cela met en évidence un rôle-clé des pfn: créer un moyen de communiquer sur le terrain entre des parties prenantes puissantes et celles qui ont le moins de pouvoir.
  12. Montrer la diapositive n, qui présente une partie prenante influente et une autre affectée reliée à un PFN et faisant l'ascension d'une montagne ensemble. Expliquer que cela montre que les pfn rendent les décideurs forestiers plus conscients des personnes qui sont affectées par leurs décisions. Le second dessin sur la diapositive met en évidence la responsabilité accrue qui apparaît à travers des pfn participatifs: les décideurs comprennent les conséquences de leurs décisions.
  13. Montrer la diapositive o, qui présente les parties prenantes individuelles qui ont tenté en vain d'atteindre le fruit d'une gestion durable des forêts. Quand ils coopèrent, ils sont capables de cueillir les fruits: une solution gagnant-gagnant. C'est une idée très simpliste, mais vous pouvez aller un peu plus loin en introduisant les deux principales écoles de pensée en matière de pouvoir et de participation: (1) Lorsque certaines gagnent en puissance, d'autres perdent en retour pour compenser. Il est vrai que certaines parties prenantes puissantes considèrent la participation comme une menace pour leur pouvoir/position dans le secteur forestier. (2) Tous peuvent tirer profit de la participation (comme dans la figure), vu que de nombreux avantages peuvent seulement être obtenus si les personnes travaillent ensemble. Vous pouvez entamer une discussion sur les deux écoles avec les participants. Du point de vue de l'auteur de ce manuel, la réalité se situe quelque part entre ces deux écoles de pensée: il peut y avoir des perdants de la participation puissants, mais c'est un petit prix à payer pour le nombre de personnes et de forêts qui peuvent bénéficier d'un secteur forestier plus démocratique.
  14. Expliquer que la prochaine session présente une méthode permettant d'explorer efficacement les niveaux de pouvoir entre parties prenantes dans le contexte spécifique des forêts dans lequel se déroule la formation.



### MATÉRIEL

- Ordinateur et projecteur et diapositives PowerPoint. La plupart du contenu est également présenté dans le manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*, où les participants peuvent trouver des informations plus détaillées.



### DURÉE

40 minutes au total:

- 30 minutes maximum pour la présentation ou les participants peuvent perdre leur concentration.
- 10 minutes pour les questions et réponses, qui peuvent être étalées durant la session pour l'entrecouper.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- C'est la plus longue session de toute la formation. Les conférences ont tendance à faire perdre l'attention des participants assez rapidement et trop d'informations peuvent rendre moins clair les messages-clés. Les présentations visuelles de diapositives sont conçues pour saisir les concepts-clés avec des métaphores simples et faciles à retenir.
- Lorsque vous expliquez les diapositives f et g, essayez d'utiliser l'exemple d'apprendre à faire de la bicyclette. Ce n'est souvent que par l'expérimentation et la réflexion (une chute et se remettre sur le vélo) que l'on apprend à faire du vélo. Sans entrer dans ce cycle d'apprentissage expérientiel (ou plusieurs cycles) vous ne pouvez pas acquérir les compétences nécessaires pour faire du vélo. Si on vous a donné un manuel expliquant comment faire du vélo ou que vous assistez à une conférence sur le vélo sans pouvoir essayer et réfléchir par vous-même, il est peu probable que vous appreniez à faire du vélo.
- Ne soyez pas déçus si certains messages-clés n'ont pas été assimilés durant cette session. La meilleure façon d'inculquer les concepts aux participants sera de faire des exercices pratiques avec lesquels ils pourront «découvrir» la logique et les principes des concepts eux-mêmes – de la même manière que l'aptitude à faire de la bicyclette ne peut être enseignée, mais s'acquiert par la pratique.

## Session 10. Analyse des parties prenantes du secteur forestier



### OBJECTIF

- Illustrer l'importance de catégoriser les parties prenantes par leur influence et leur degré d'affectation lors de l'élaboration d'un ptn participatif.
- Comprendre la dynamique de pouvoir entre les parties prenantes du secteur forestier.
- Illustrer comment la participation peut permettre d'atteindre un meilleur équilibre entre l'influence et les impacts des décisions entre les parties prenantes.





## ÉTAPES

1. Préparer la session en lisant la section sur l'analyse des parties prenantes (Outil 1) dans *Des outils à l'usage des spécialistes*.
2. Préparer un nombre suffisant de grandes feuilles/affiches pour chaque groupe (voir ci-dessous) en dessinant des matrices et reproduisant les instructions sur chaque feuille – voir les conseils du *Guide d'utilisation des grandes feuilles de papier*. Découper aussi des cercles de différentes tailles en carton/cartes ou papier (voir Matériel).
3. Expliquer que l'identification et la catégorisation des parties prenantes devrait être l'un des premiers exercices qu'une équipe de pfn organise.
4. Montrer les diapositives qui présentent l'analyse de la matrice des parties prenantes. Expliquer que l'exercice qu'ils sont sur le point de faire va les aider à créer une matrice similaire pour leur pays, pour les aider à analyser qui a le pouvoir dans les décisions de foresterie, et qui est le plus affecté par ces décisions.
5. Montrer la diapositive b, et les étapes d'une analyse des parties prenantes.
6. Montrer la grande feuille de papier contenant la matrice préétablie et expliquer les différentes étapes de l'exercice décrit dans la diapositive. Présenter la méthode dans cette matrice, étape par étape, à l'aide des cercles et d'exemples hypothétiques de parties prenantes. Expliquer que plus le cercle est gros, plus une partie prenante est perçue comme affectée par les décisions forestières. Faites une «X» sur la feuille et expliquer que plus on se rapproche d'une X, plus grande est l'influence des parties prenantes sur la décision prise.
7. Répartir les participants selon les groupes de parties prenantes auxquels ils appartiennent (par exemple, du secteur privé, des ONG, des universités, du Département des forêts, etc.). Essayez d'obtenir entre 3 et 6 groupes. Autrement, vous pouvez tout simplement les diviser au hasard dans des groupes mixtes.
8. Donner à chaque groupe une grande feuille préparée à l'avance, une sélection de cercles taillés dans des cartes de différentes tailles, des marqueurs et du ruban-cache adhésif ou un bâton de colle pour fixer les cercles lorsque l'exercice est terminé afin d'être affiché sur un panneau ou au mur en séance plénière. Si vous divisez les participants dans leur groupe de parties prenantes, lister ces parties prenantes dans la partie gauche des feuilles et mettre le même nombre de parties prenantes sur chaque feuille. Cela permet de comparer les perspectives du groupe au cours de la séance plénière.
9. Fixer une durée pour l'exercice (30 minutes) et demander aux groupes de commencer.
10. Circuler près des groupes pour vérifier qu'ils comprennent les différentes étapes et critères, en particulier les différents critères pour la taille du cercle (degré d'affectation) et distance (influence) et qu'ils font bien l'exercice selon les étapes: la taille, en premier, la distance en second.
11. Demander ensuite aux groupes de positionner les numéros des parties prenantes dans la matrice en fonction de leur influence sur les décisions et comment ils sont affectés par les prises de décisions du secteur forestier.
12. Demander aux groupes de dessiner des flèches pour indiquer où ces parties prenantes devraient être placées en terme d'influence sur les décisions et comment elles pourraient en être affectées/responsables.

**CONSEIL:** Découper les cercles peut prendre du temps, vous pouvez donc aussi utiliser des carrés ou des feuilles de différentes tailles.

13. Demander aux groupes de faire en sorte que les cercles soient bien collés sur les feuilles, puis placer leurs feuilles côte-à-côte sur le mur pour faciliter la comparaison.
14. Demander à chaque groupe de présenter brièvement leur matrice. Les questions peuvent être posées, soit après chaque présentation ou à la fin. Attendre quelques minutes pour faciliter la discussion à la fin, mais rappeler aux participants que cet exercice cherche principalement à mettre en pratique des méthodes et non obtenir des résultats spécifiques.
15. Montrer la diapositive c pour indiquer comment la catégorisation des parties prenantes de cette façon nous aide à décider quelles stratégies poursuivre et quelles sont les parties prenantes qui améliorent la participation. Par exemple, si une partie prenante est classée comme très affectée par l'adoption des décisions du secteur forestier, mais avec très peu d'influence, il est nécessaire d'agir pour accroître l'influence de cette partie prenante sur la décision du secteur forestier. Cela peut être fait en mettant face-à-face les décideurs en utilisant un autre procédé de la boîte à outils. Les parties prenantes qui sont classées comme très influentes, mais peu affectées, pourraient être rendues plus responsables, par exemple en les mettant face-à-face aux parties prenantes touchées par leurs décisions. Souligner que, souvent, les moins influentes, sont plus souvent ciblées que celles qui sont les plus influentes. Toutefois, les deux groupes de parties prenantes doivent être assimilés à tout processus participatif pour qu'il soit couronné de succès. Souligner que la plupart des compétences et des méthodes de cette formation et des documents de travail, sont conçus pour aider à la mise en œuvre pratique de ces stratégies.



PHOTO 8. Présentation de la feuille de papier et exercice d'analyse des parties prenantes complété.



PHOTO 9. Exercices des différents groupes présentés côte-à-côte pour la comparaison et la discussion en séance plénière.



### MATÉRIEL

- Ordinateur, projecteur et diapositives PowerPoint de cette session.
- Grandes feuilles préparées à l'avance avec les matrices et les instructions rajoutées – voir le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.
- Un nombre suffisant de cercles de papier de différentes tailles préparés à l'avance pour chacun des groupes. Pour chaque groupe, découper 10 cercles de 5 tailles différentes allant de 1 à 8 cm de diamètre.
- Un nombre suffisant de marqueurs pour chaque groupe.
- Bâtons de colle ou scotch à utiliser par tous.



### DURÉE

60 à 90 minutes au total, selon le nombre de groupes:

- 5 minutes pour expliquer la première diapositive sur la matrice d'analyse des parties prenantes.
- 5 minutes pour expliquer l'exercice et les étapes.
- 5 minutes pour organiser les participants en groupes selon leurs feuilles.
- 30 minutes pour l'exercice et la discussion au sein des groupes.
- 3 minutes pour chaque présentation rapide en séance plénière.
- 10 minutes au total pour la discussion.
- 5 minutes pour expliquer la diapositive de conclusion.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Cet exercice peut produire des résultats controversés et il peut exister des différences de perceptions entre les groupes faisant naître des polémiques. Un point intéressant à soulever, lié à la diapositive «0» de la Session 9, est de savoir si la majorité des parties prenantes peut obtenir un pouvoir (c'est-à-dire se déplacer horizontalement de droite à gauche sur la matrice), ou si certaines parties prenantes doivent perdre un certain pouvoir pour compenser (c'est-à-dire déplacer horizontalement de gauche à droite). Il n'existe pas de bonne réponse à cette question, mais en discuter peut permettre aux participants d'apprécier le rôle fondamental du pouvoir en matière de participation et de la complexité de renforcer la participation des parties prenantes.
- L'analyse des parties prenantes reflète normalement la perception de celui qui l'effectue. Faire le point à la fin, toute analyse initiale des parties prenantes menée par l'équipe de facilitation du PFN pouvant seulement être considérée comme un essai. L'analyse des parties prenantes devra alors être effectuée avec les différents groupes de parties prenantes elles-mêmes – qui peuvent avoir des vues très différentes et peuvent même identifier différentes parties prenantes.
- Si les parties prenantes sont assez homogènes, faire cet exercice par groupe de parties prenantes n'est pas indispensable ou bien vous pouvez sélectionner des groupes au hasard parmi les cinq principales parties prenantes du secteur forestier pour faire l'exercice.

## Session 11. Attitude, compétences et utilisation des méthodes

Après avoir exploré les fondements de la participation dans les pfn dans les deux sessions précédentes, la Session 11 va maintenant davantage s'intéresser aux attitudes, compétences et méthodes nécessaires pour améliorer la participation. La séance est divisée en quatre parties:

- Session 11A: présentation PowerPoint.
- Session 11B: présentation de diverses méthodes.
- Session 11C: session de mise en pratique.
- Session 11D: réflexion sur les forces et les limites des méthodes et des compétences et attitudes nécessaires pour faciliter les méthodes.

La durée et le contenu de cette session dépendent de l'expérience réelle des participants en matière d'approches participatives et aussi du temps dont vous disposez pour la formation. Les questionnaires complétés (envoyés aux participants avant la formation), devraient vous dire quelle est leur expérience en la matière. Si les participants n'ont aucune expérience des méthodes participatives et que vous disposez de temps, il peut être utile de présenter d'autres méthodes en adoptant une des options de formation les plus longues présentées en Annexe.

Autrement, si vous disposez de peu de temps et que les participants ont déjà une expérience des méthodes participatives, vous pouvez raccourcir la session en réduisant le nombre de méthodes présentées et en ne montrant pas les diapositives PowerPoint, qui peuvent seulement être distribuées pour information. Dans ce cas, passer plus de temps sur le jeu de rôle (Session 12), qui peut être la meilleure façon de présenter les bonnes attitudes, compétences et méthodes, surtout si les participants ont certaines compétences de base et sont familiers des méthodes utilisées.



### OBJECTIF

- Faire expérimenter de manière pratique les compétences et les méthodes par les participants.

### SESSION 11A. PRÉSENTATION: ATTITUDES, COMPÉTENCES ET MÉTHODES PARTICIPATIVES POUR LES PFN



### OBJECTIF

- Souligner le fait qu'une bonne attitude, un bon comportement et des compétences sérieuses sont fondamentaux pour faciliter la participation dans les pfn.
- Expliquer comment les facilitateurs des pfn doivent éviter d'influencer les résultats, d'interpréter l'information ou de représenter les parties prenantes. Au contraire, ils doivent se concentrer sur la facilitation, les processus et les méthodes afin que les participants puissent effectuer leur propre analyse.
- Mettre en place des compétences en matière de test, triangulation et pour lier et adapter les méthodes à l'objectif et au contexte.



### ÉTAPES

1. Se préparer à la session en lisant les Chapitres 1 et 2 du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.
2. Montrer la diapositive PowerPoint a. *Attitude, compétences et méthodes*. Expliquer que de ces trois aspects, l'attitude et le comportement sont les plus importants, suivis par les compétences et les méthodes. Cependant, de bons facilitateurs doivent répondre aux trois aspects.
3. Montrer la diapositive PowerPoint b. *Spectre de la participation*. Expliquer que le rôle du facilitateur pfn se situe à l'extrémité supérieure du spectre: ils ne contrôlent pas les résultats, mais sont responsables de bon processus et des méthodes de prestation et de la facilitation.
4. Montrer la diapositive PowerPoint c. *Tester les compétences*. Expliquer que les compétences en matière de test et de triangulation sont des techniques de facilitation extrêmement importantes pour dépasser les besoins superficiels et les intérêts réels ou les opinions des participants. Essayer d'illustrer les différents niveaux du diagramme à l'aide d'exemples précis, ou demander aux participants de donner des exemples concrets à partir de leur expérience. Vous pouvez également rappeler aux participants que dans le programme de terrain, ils auront ce genre de recherche à entreprendre.
5. Montrer la diapositive PowerPoint d. *Faciliter la négociation autour de centres d'intérêt*. Une fois que les intérêts ont été établis, le facilitateur pfn doit amener les parties prenantes, souvent de niveaux de pouvoir différents, à négocier des solutions qui servent le mieux les intérêts de tous, sans entamer les besoins de base de quiconque. Cela demande un certain niveau de compétences. Habituellement, lorsque l'on facilite une négociation, les résultats se répartissent en trois catégories: 1) des propositions pour lesquelles tous sont d'accord; 2) des propositions qui impliquent certains compromis («donner et prendre»); et 3) des propositions pour lesquelles les personnes sont tout simplement d'accord ou pas pour le moment. Le processus, le temps, les compétences et les méthodes utilisées par le facilitateur devraient laisser un espace pour les trois résultats dans une négociation. Donner la priorité au consensus puis au compromis sont les deux meilleures options avant de recourir à la troisième option comme dernier recours. Signaler que les négociations doivent être considérées comme un processus continu et cyclique des pfn. Comme il existe de nouveaux développements et que les positions et les relations des parties prenantes changent et que la confiance se développe, il peut y avoir une plus grande volonté de s'entendre et de trouver des compromis à l'avenir sur les questions qui posent actuellement un désaccord.
6. Montrer la diapositive PowerPoint e. *Méthode pour rapporter l'objectif au contexte*. Expliquer que, comme toute voiture possède sa propre boîte à outils renfermant des outils spécifiques, un facilitateur pfn doit également avoir une boîte à outils dans laquelle il peut choisir l'outil le plus adapté à l'objectif et au contexte. La partie *Jeu de rôle* et *Expérimentation* de la formation offrira aux participants différents défis d'ordre pratique pour sélectionner et adapter les méthodes aux situations posées.



### MATÉRIEL

- Ordinateur et projecteur et diapositives PowerPoint de cette session.

Les participants peuvent également se référer aux parties appropriées du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* et/ou les diapositives du Cd-rom peuvent être distribuées si besoin est, à la fin de la session.



#### DURÉE

- Cette session se présentant sous la forme d'un cours, l'attention des participants va probablement décliner rapidement, essayez donc de ne pas dépasser 20 minutes, y compris avec les questions.

#### COMMENTAIRES ET CONSEILS



- Comme pour toutes les présentations PowerPoint, ajouter des exemples concrets tirés de l'expérience du facilitateur ou demander aux participants de raconter leurs expériences qui démontrent que certains principes des diapositives sont d'excellents moyens bien vivants et les met dans des situations d'application pratique.

### SESSION 11B. PRÉSENTATION DES MÉTHODES



#### OBJECTIF

- Présenter diverses méthodes, avec leurs objectifs, déroulement, points forts et limites.



#### ÉTAPES

1. Pour préparer la session, choisir trois méthodes dans le manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* et esquisser les méthodes sur un tableau ou de grandes feuilles. Les diapositives PowerPoint et le Guide d'utilisation des grandes feuilles pour la session suggèrent les trois méthodes suivantes: Cartographie des relations, Classement des priorités et Débat à découvert, mais vous êtes libre de choisir d'autres méthodes en fonction des compétences des participants et de ce qui est le plus approprié pour le contexte spécifique du PFN. Cet exercice touche autant les compétences de facilitation de l'apprentissage que les aptitudes à appliquer les méthodes. Le choix de la méthode n'est donc pas fondamental à ce point de la formation. Indiquer sur chaque feuille l'objectif de la méthode, les principales étapes et les points forts et limites.
2. Présenter chaque méthode. Se rappeler que les participants apprennent mieux s'ils mettent eux-mêmes en pratique les méthodes dans la prochaine sous-session, aussi ne vous attardez pas sur les démonstrations trop longtemps. C'est seulement le début du processus d'explication des méthodes.
3. Répondre aux questions après chaque présentation d'une méthode.
4. Après chaque démonstration, accrocher les affiches dans trois endroits distincts adaptés au travail de groupe de la prochaine sous-session 11C.



### MATÉRIEL

- Présentations PowerPoint.
- Grandes feuilles de papier préparées à l'avance (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Ruban-cache.
- Autre matériel en fonction de la méthode présentée.



### DURÉE

Moins de 30 minutes au total:

- 5 minutes de présentation de chaque méthode.
- 3 minutes environ pour les questions après chaque présentation d'une méthode.

### COMMENTAIRES ET CONSEILS



- Cela peut être un moment approprié pour qu'un participant expérimenté partage ses expériences en matière d'utilisation d'une méthode. Cependant, savoir à l'avance exactement comment cette méthode a été utilisée et dans quel but, afin de ne pas créer de confusion si cette version n'est pas facilement applicable au PFN ou n'est pas participative.

## SESSION 11C. ATELIER DE PRÉSENTATION ET TEST DES MÉTHODES

Dans cette session, les participants commencent à s'orienter vers un auto-apprentissage.



### OBJECTIF

- Donner aux participants la possibilité de pratiquer une méthode de facilitation.
- Permettre aux participants de voir trois exercices à partir de deux perspectives: celle d'un facilitateur et d'un participant.
- Encourager les participants à analyser les méthodes de facilitation. Cette auto-analyse est importante car elle facilite l'appropriation des méthodes et développe la confiance des participants à utiliser ces méthodes.



## ETAPES

- Rappeler aux participants d'utiliser leur manuel «boîte à outils»: *Des outils pour les spécialistes* et indiquer les numéros des méthodes retenues pour cette session afin qu'ils puissent s'y référer facilement.
  - Diviser les participants en trois groupes, qui vont dans trois endroits différents où sont les affiches des méthodes de la session précédente. Sortir de la salle de classe pour observer un ordonnancement différent peut aussi être utile pour montrer la nécessité d'adapter la méthode au contexte physique.
  - Chaque groupe doit se diviser de nouveau en deux sous-groupes. Après 10 minutes, les «facilitateurs» vont essayer la méthode sur les «participants», en commençant par expliquer l'objectif et l'approche, puis en facilitant la méthode.
  - Après 10 minutes, les groupes alternent et les facilitateurs deviennent des participants et vice versa. Le temps sera certainement trop court pour terminer l'exercice, mais l'idée est d'obtenir un avant-goût de la façon de faciliter la méthode, plutôt que de générer des conclusions sérieuses. Il devrait y avoir une rotation des rôles au sein des sous-groupes afin que chacun ait l'occasion de prendre l'initiative en matière de facilitation.
- CONSEIL:** Diviser les trois groupes en 2 en attribuant une lettre «a» ou «b» à tous les membres. Tous ceux qui ont la lettre «a» seront d'abord facilitateur, et tous ceux qui ont la lettre «b» joueront le rôle de participant.
- Se déplacer durant l'exercice et fournir des conseils seulement en réponse aux questions des participants ou quand il y a un malentendu évident. Encourager les participants à essayer puis à tirer les leçons de leur expérience puis de celle des autres.
  - Après 20 minutes, les groupes abandonnent cette méthode et passent à la suivante durant de nouveau 20 minutes, puis passent à une troisième, finale, durant 20 minutes.
  - Après le test des trois méthodes par tous les groupes, organiser une session plénière pour réfléchir sur tous les exercices. Les questions-clés posées par le facilitateur durant ce débat de réflexion peuvent être entre autres:
    - Quels ont été les points forts des méthodes? Donner des exemples.
    - Quelles sont les faiblesses des méthodes? Donner des exemples.
    - Quelles sont les compétences et les comportements d'un facilitateur les plus importants pour ces méthodes? Donner des exemples.
    - Quelles sont les compétences et les comportements inappropriés pour un facilitateur? Donner des exemples.
  - S'il vous reste suffisamment de temps, vous pouvez mettre en place la matrice suivante sur un tableau/le mur pour recueillir les commentaires de tous les participants sur les cartes pour s'y référer plus tard. Dans la colonne de gauche indiquer les trois méthodes qui ont été utilisées. Fournir des cartes aux participants, puis leur demander de remplir une carte pour chaque colonne – une idée par carte selon les rubriques suivantes:

NOM DE LA MÉTHODE PARTICIPATIVE	POINTS FORTS DE LA MÉTHODE/APPLICATION?	FAIBLESSE DE LA MÉTHODE/APPLICATION?	RECOMMANDATION POUR LA PROCHAINE FOIS



Une fois les cartes rédigées, le facilitateur doit regrouper les cartes similaires ensemble et demander des précisions si les commentaires sur les cartes ne sont pas clairs. Lorsque l'exercice est terminé, le facilitateur doit résumer les principales idées qui ont émergé. Lorsque certains points sont contrastés, poser des questions sur les commentaires des participants.



### MATÉRIEL

- Diapositives PowerPoint.
- Un nombre suffisant de copies du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* pour chaque participant.
- Les affiches de présentation des méthodes de la session précédente.
- Selon la méthode choisie, s'assurer de bien avoir préparé à l'avance les trois types de matériel – voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles* pour cette session.



### DURÉE

Environ 1 heure et 20 minutes:

- 1 heure pour la pratique des méthodes participatives (20 minutes pour chaque méthode).
- 10-20 minutes pour la discussion plénière de réflexion.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Accomplir alternativement les deux rôles – de facilitateur et de participant – contribue à développer une appréciation des bonnes techniques de facilitation et d'application des bonnes méthodes. Parfois, en tant que participant (étant facilité), vous pouvez en apprendre autant ou plus sur la facilitation qu'en jouant le rôle d'un facilitateur.
- Les personnes qui contrôlent le temps imparti doivent être très fermes durant cette session où le temps peut très vite être dépassé. Il est difficile d'arrêter les groupes lorsqu'ils sont pris dans les exercices et veulent essayer de les terminer.
- Il existe différentes façons d'économiser du temps et le matériel avec ces exercices. Par exemple, l'analyse des problèmes peut être faite sur le terrain sans coller les cartes à la fin, afin qu'il puisse être effacé et être prêt pour le prochain groupe. Des graines peuvent être utilisées pour l'exercice de classement plutôt que d'écrire dans la grille de la matrice. Bâtons et pierres peuvent être utilisés pour cartographier les relations dans l'exercice de cartographie des relations et celles-ci pouvant être effacées pour le groupe suivant.

## Session 12. Jeu de rôle d'un PFN participatif



### OBJECTIF

- Permettre aux participants d'appliquer leurs compétences dans un contexte pfn hypothétique, mais réaliste. Ce jeu de rôle peut servir de test/essai pour le programme de terrain du lendemain.



### ÉTAPES

1. Montrer les diapositives PowerPoint pour cette session et les rôles possibles (voir la documentation pour cette session et l'encadré Commentaires et avis pour orienter la sélection des rôles).
2. Choisir un emplacement approprié pour le jeu de rôle, de préférence dans un endroit tranquille loin de la salle de formation où il n'y aura pas d'interruption ni de passage. Ceux qui jouent le rôle de facilitateurs pfn seront chargés de prendre le matériel avec eux et devront être préparés à faciliter les exercices dans des contextes différents, ce qui est une bonne pratique pour le programme de terrain de la journée suivante. Si vous ne disposez pas d'un autre emplacement, ceux qui jouent le rôle de facilitateur pfn et le personnel du service forestier doivent quitter la salle de formation pour se préparer. Les villageois restent sur place pour préparer, autant que possible, la salle en village, avant le début du jeu de rôle, puis les facilitateurs pfn et les fonctionnaires du Ministère reviennent dans la salle.
3. Passer les diapositives PowerPoint de cette session et expliquer que l'idée est de réaliser un exercice participatif qui doit avoir lieu dans un village. Chaque participant se verra assigner un rôle en tant que partie prenante – un villageois, un charpentier, un facilitateur pfn et un fonctionnaire forestier du gouvernement.
4. Distribuer les rôles à chaque participant et leur donner 10 minutes pour lire seul et attentivement le rôle. Le facilitateur de la formation devrait en partie pré-sélectionner des participants pour chaque rôle plutôt que de laisser le choix complètement libre. Il faudrait qu'il y ait au moins un participant qui ait une expérience des méthodes participatives pour le rôle du facilitateur pfn. Sélectionner les participants dont vous pensez qu'ils devraient expérimenter la perspective de jouer un groupe spécifique de parties prenantes. Par exemple, un participant peut exprimer son opinion sur le fait que les villageois ne devraient avoir aucun rôle dans l'élaboration des politiques forestières ou ne sont pas en mesure d'analyser les questions politiques. Donner à ce participant le rôle d'un villageois afin qu'il puisse se mettre «dans les souliers» d'un villageois.
5. Diviser les participants en groupes selon leur rôle afin qu'ils se préparent dans des endroits séparés. Ceux qui jouent le rôle des facilitateurs PFN devraient être encouragés à prendre les «rônes» de

**CONSEIL:** Un facteur-clé dans le succès du jeu de rôle est le comportement du facilitateur de l'atelier. Si le facilitateur interrompt le jeu de rôle pour montrer ou corriger les erreurs, cela peut perturber l'ensemble de l'exercice. Il est mieux de faire des observations lors de la session de réflexion qui suit.

cet exercice. Ils sont mis au défi de choisir les méthodes qui conviennent le mieux à l'objectif et au contexte et de réfléchir au séquençage des méthodes, aux rôles et responsabilités, aux matériaux nécessaires, à la préparation du matériel à l'avance qui est nécessaire, etc. «villageois» Ceux qui jouent le rôle doivent créer l'environnement d'un village du mieux qu'ils peuvent avec ce qui est à portée de main (voir Photo 10 ci-après). La préparation devrait prendre 20-30 minutes.

- Le jeu de rôle commence dès que ceux qui jouent les facilitateurs PFN et les techniciens du Département des forêts arrivent dans le «village».
- Le facilitateur de la formation doit d'abord rester hors de vue lorsque le jeu de rôle commence, puis, plus tard, ne jouer qu'un rôle d'observateur discret. Ceux qui jouent le rôle de facilitateur pfn doivent pouvoir commettre des erreurs. Le facilitateur doit seulement intervenir si le jeu de rôle ne fonctionne pas du tout. On pourra réléchir au jeu de rôle dans la Session 13 suivante.



**PHOTO 10.** Participants jouant le jeu de rôle de façon très sérieuse. Vêtus comme les parties prenantes, cela rend l'expérience la plus proche possible de la réalité. Dans ce cas, le jeu de rôle s'est déroulé dans le jardin en face de la salle de formation.



### MATÉRIEL

- Diapositives PowerPoint pour cette session et ordinateur et projecteur PowerPoint.
- Un nombre suffisant de fiches photocopiées pour chaque participant. Pour 20 participants, il devrait y avoir 3 rôles de facilitateur pfn, 3 rôles de forestier du Département des forêts, 4 rôles de charpentiers et les autres rôles de villageois (environ 10 personnes).
- Un kit de méthodes participatives est nécessaire pour ceux qui jouent le rôle de facilitateur pfn – ce kit devrait rassembler les éléments suivants (rassemblés dans une boîte en carton):
  - 3 à 4 grandes feuilles (parfois un cadre d'analyse des problèmes préétabli est utile pour aider les «facilitateurs» à commencer l'exercice).
  - Des marqueurs – au moins 14 pour tous ces rôles de villageois à jouer.
  - Cartes – environ 100 devrait suffire.

- Cercles (ou carrés) de différentes tailles dans le cas où ils décident de faire une Analyse des parties prenantes ou un Diagramme de Venn.
- Graines pour les exercices de classement.
- 1 rouleau de ruban-cache adhésif.
- 1 paire de ciseaux.



#### DURÉE

90 à 140 minutes:

- 10-20 minutes pour que les participants lisent d'abord chacun leur rôle.
- 20-30 minutes pour la préparation des groupes.
- 60-90 minutes pour jouer le jeu de rôle. C'est un temps assez court pour réaliser l'exercice, mais cela doit suffire pour donner une précieuse expérience des méthodes et techniques de facilitation.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Expliquer cette session très clairement et soigneusement – il n'est pas toujours facile pour les participants de saisir le concept de jeu de rôles. Certains peuvent voir le jeu de rôle et le fait de jouer un rôle comme une activité réservée aux enfants, vous aurez donc besoin de souligner l'importance que chacun prenne son rôle au sérieux. Il suffit qu'une personne sorte de son rôle pour détruire l'exercice. De même, tous doivent se tenir à leur rôle: si quelqu'un adopte d'autres caractéristiques spécifiques, l'ensemble de l'exercice pourrait être bouleversé. Cependant, certaines adaptations des rôles sont parfois aussi les bienvenues, dans la limite du raisonnable.
- Rappeler aux participants que les facilitateurs pfn et les parties prenantes villageoises doivent faire comme s'ils ne parlaient pas la même langue. Cela incitera ceux qui jouent le rôle de facilitateur pfn à utiliser des méthodes participatives comme un pont de communication direct. Cela souligne également les biais qui peuvent se glisser lorsque l'on travaille avec des traducteurs, dans ce cas, le «Département des forêts».

## Session 13. Réflexions sur le jeu de rôle



#### OBJECTIF

- Réfléchir sur les expériences vécues durant le jeu de rôle.
- Montrer l'importance et l'avantage de mener une réflexion du point de vue des différentes parties prenantes.
- Décrire les enseignements tirés de son expérience personnelle pour la planification du programme de terrain qui aura lieu dans la prochaine partie de la formation.



### ÉTAPES

1. Préparer la session en dessinant des matrices sur de grandes feuilles de papier (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*), deux pour chaque groupe de parties prenantes jouant le jeu de rôle (facilitateurs pfn, Département des forêts et villageois et charpentiers regroupés dans un groupe de villageois).
2. Expliquer le but de l'exercice en utilisant les grandes feuilles préparées et/ou les diapositives PowerPoint pour chacun des groupes de parties prenantes du jeu de rôle et réfléchir aux forces et faiblesses des autres rôles en termes d'attitudes, comportements, compétences et utilisation des méthodes.
3. Faire retourner les participants dans leurs groupes d'origine du jeu de rôle: le Département des forêts, les facilitateurs pfn et les villageois. Leur demander de s'isoler (dans un autre endroit) pour évaluer les deux autres groupes en suivant les rubriques sur les matrices.
4. Une fois les matrices remplies par les groupes, placer toutes les matrices complétées côte-à-côte pour faciliter la comparaison et le contraste. Réunir tous les groupes ensemble en séance plénière pour présenter leur matrice de réflexion terminée. C'est plus efficace si les parties prenantes du village présentent leur matrice en dernier. En effet, les réflexions des villageois sont les plus importantes et devraient être plus présentes dans l'esprit des participants lorsqu'ils planifient le programme de terrain.
5. Répondre aux questions après chaque présentation ou lorsque toutes les matrices ont été présentées.

**CONSEIL:** Bien rappeler à chacun que ce sont les rôles qui sont évalués et non les personnes.



### MATÉRIEL

- Des matrices de réflexion préparées à l'avance sur six grandes feuilles (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*), deux pour chaque groupe de jeu de rôle.
- Un nombre suffisant de marqueurs pour chaque groupe.



### DURÉE

Environ 50 minutes au total.

- 25 minutes pour remplir les matrices en groupes individuels de parties prenantes.
- 5 minutes pour que chaque groupe présente sa matrice d'évaluation en séance plénière (les villageois étant nombreux, cela peut demander plus de temps).
- 10 minutes pour les questions et la discussion.

## COMMENTAIRES ET AVIS



- Le travail en groupe séparé exige un respect strict du temps imparti et de fréquents rappels à chaque groupe du temps restant, les groupes travaillant séparément devant terminer en même temps.
- Rappeler la règle du «qui aime bien châtie bien» lors des commentaires. Il est préférable de recevoir des critiques dans la salle de classe où il est possible de s'améliorer, plutôt que de refaire les mêmes erreurs durant le programme de terrain en situation réelle.
- Les commentaires peuvent être assez durs avec les personnes qui jouent le rôle des fonctionnaires du Département des forêts et les facilitateurs PFN. Éviter d'utiliser les noms réels des participants et de bien renvoyer les critiques à leurs rôles. Souligner également que cette situation était superficielle, les «facilitateurs» n'ayant pas eu suffisamment de temps pour se préparer correctement et où le service forestier a joué un rôle délibéré conçu pour ne pas avoir un caractère très agréable.
- Cela soulage parfois un peu la tension si tous ceux qui jouent le rôle des parties prenantes du village applaudissent les autres pour bien montrer que la facilitation dans ce jeu de rôle est une tâche difficile.

## Session 14. Introduction au programme de terrain et directives aux équipes



## OBJECTIF

- Informer les participants du programme de terrain qui est planifié le jour suivant et fixer le travail des groupes.



## ÉTAPES

1. L'équipe de formation devrait avoir déjà fait tous les premiers préparatifs pour le programme de terrain (voir la section *Organisation du programme de terrain* dans le chapitre *Préparation* au début de ce manuel). Les *Matériel de pré-formation et d'orientation* et les fiches sur la préparation du programme de terrain (Dossiers A et D dans le Cd) contiennent également des informations essentielles sur le programme de terrain et doivent être lues bien à l'avance – elles ne sont pas toutes reprises ici.
2. Adapter le guide du programme sur le terrain générique et les diapositives PowerPoint au contexte du programme de terrain, puis les photocopier et les distribuer à chaque participant. Inclure un programme détaillé, ainsi que des informations sur les personnes-ressources qui seront rencontrées et les sites visités. Ces informations doivent être générales – vous donnerez plus de détail au cours du programme de terrain lui-même.
3. Préparer trois matrices de planification du travail sur de grandes feuilles de papier (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*). Dans ces matrices de planification du travail peuvent, entre autres, figurer les colonnes suivantes:
  1. Questions d'orientation.
  2. Méthodes.
  3. Etapes des méthodes.

4. Matériel nécessaire.
5. Rôles et responsabilités.
4. Distribuer les documents et passer les diapositives PowerPoint pour cette session. Expliquer l'exercice avec soin et souligner que:
  - Ce ne sera pas une visite guidée de sites pilotes ou des meilleures pratiques. Au contraire, ce sera l'occasion de mettre en pratique les compétences de facilitation et les méthodes participatives avec les parties prenantes du secteur des forêts.
  - Les participants devront être proactifs et prendre les devants pour faciliter les interactions. Ils ne doivent pas attendre des présentations des personnes-ressources sur le terrain.
  - Les responsabilités de la facilitation, etc. peuvent alterner de manière à que tous aient l'occasion de jouer le rôle de facilitateur durant le programme de terrain.
5. Afficher le planning de la diapositive du programme de terrain. Expliquez que le programme de terrain est divisé en deux parties. Au cours de la première partie, les participants seront répartis en trois équipes qui facilitent l'analyse de l'un des trois groupes de parties prenantes suivants les questions orientées contenues dans la fiche Activités du programme de terrain dans les doc/fiches de cette session (Session 14). À la fin de cette session (comme dans le jeu de rôle) les différentes parties prenantes auront l'occasion d'évaluer les facilitateurs. Dans la deuxième partie du programme de terrain, les représentants des groupes de parties prenantes se réuniront pour une réunion multi-parties prenantes où ils présenteront les résultats de la session précédente (Session 17), et débatteront avec les autres parties prenantes et identifieront les priorités collectives.
6. Demander aux participants s'ils ont des questions, puis les diviser en trois équipes de terrain de facilitation du programme. Cela peut être fait au hasard ou délibérément. Essayez de vous assurer que certains participants aient des aptitudes à la participation dans chaque groupe. Demander aux équipes de remplir les matrices de planification. Celles-ci seront présentées le lendemain matin afin que les participants les analysent/corrigent avant d'aller sur le terrain.
7. Les équipes doivent donc disposer de suffisamment de temps (au moins une heure) pour élaborer un plan du programme de terrain, les méthodes à utiliser et pour rassembler tout le matériel dont ils auront besoin. Parfois, les équipes doivent poursuivre leur préparation dans la soirée. Lorsque les équipes ont terminé leur planification, posez-leur ces questions pour les faire réfléchir:
  - Utilisez-vous votre expérience dans les jeux de rôle?
  - Vos méthodes sont-elles adaptées à l'objectif et au contexte?
  - Connaissez-vous exactement quel membre de l'équipe est responsable de quelles activités?
  - Avez-vous vérifié tout le matériel du kit et préparé des grandes feuilles dont vous pourriez avoir besoin? Rappelez-vous qu'il est préférable d'avoir trop d'outils dans votre boîte à outils des méthodes que trop peu.
  - Avez-vous traduit des documents en langues locales si cela est nécessaire?
8. Demander à chacune des équipes sur le terrain qu'elle réunisse dans un «kit» une série de méthodes participatives, qui contienne tout le matériel susceptible d'être utilisé:
  - Marqueurs – au moins 15 (cela dépend du nombre de parties prenantes qu'ils rencontrent).
  - Feuilles pour tableau mobile ou grandes feuilles marrons (papier kraft). Si vous choisissez des feuilles de papier mobiles, chaque équipe aura besoin de 2 à 3 grandes feuilles de papier en collant 3 feuilles ou plus ensemble pour chaque participant.
  - 1 tableau à feuilles mobiles (25-50 feuilles).

**CONSEIL:** Préparer les participants aux réalités du terrain. Ils auront besoin de vêtements et chaussures appropriés, d'imperméables (si besoin) et devront s'attendre à manger local, etc. On a déjà vu des participants se présenter sur le terrain en costume et chaussures habillées!

- Cartes – environ 150.
- Cercles fait à partir de carte (ou carrés) de différentes tailles, 3 de chaque taille, 5 tailles différentes allant de 8 à 1 cm environ.
- Un nombre suffisant de graines pour les exercices de classement.
- Des feuilles de papier A4, 20 à 30 feuilles.
- 1 rouleau de ruban-cache.
- 1 paire de ciseaux.
- Une boîte en carton peut être utilisée pour rassembler tous ce matériel.



### MATÉRIEL

- Ordinateur, diapositives PowerPoint adaptées et projecteur PowerPoint.
- Une carte situant les sites à visiter sur le terrain ainsi que tout le calendrier du programme.
- Un nombre suffisant de copies du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* pour chaque participant pour planifier les outils à utiliser au cours du programme de terrain.
- Les conclusions de «réflexion» du jeu de rôle (Session 13) doivent être clairement affichées afin que les participants puissent réfléchir à ces enseignements lors de la planification du programme de terrain.
- Des grandes feuilles de papier pour élaborer les trois matrices de planification du travail (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Le kit des méthodes participatives – voir ci-dessus.



### DURÉE

- 20 minutes pour l'introduction des activités du programme de terrain, du calendrier et pour diviser les participants en équipes.
- Un minimum d'1 heure devrait être alloué aux équipes pour se préparer (même si elles peuvent terminer leurs préparatifs durant la soirée).

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Souligner que les participants ne doivent pas recourir à leurs techniques préférées (par exemple l'interview), mais plutôt utiliser le programme sur le terrain comme une occasion de développer de nouvelles compétences. Comme les personnes-ressources du programme de terrain savent que c'est un atelier de formation, elles s'attendent à un certain degré d'expérimentation.
- Souligner à nouveau que les participants doivent éviter de susciter des attentes des personnes-ressources, éviter de faire des promesses qui ne peuvent pas être tenues et de provoquer des conflits, etc.
- Les questions sur la compensation des personnes-ressources sur le terrain peuvent également être soulevées durant cette session par les participants. Le type approprié d'indemnisation diffère de pays à pays – mais doit être juste et des principes directeurs devraient permettre d'éviter de nuire aux moyens de subsistance des personnes.
- Il peut être utile d'insuffler une saine compétition entre les équipes sur le terrain. À cet égard, des prix symboliques peuvent être remis à l'équipe qui fait la meilleure présentation du programme de terrain (voir Session 23).



## C. Expérimentation



La journée d'expérimentation constitue la clé de la formation – les principes vont maintenant être concrètement appliqués. Comme il s'agit d'un apprentissage autodirigé, cette partie est souvent considérée comme à la fois la plus difficile et stimulante et la plus productive de la formation. Le défi de prendre des initiatives, en commettant parfois des erreurs, face aux personnes-ressources, et d'apprendre à travers la pratique semble marquer l'esprit des participants beaucoup plus que les sessions en classe.

Le programme de terrain peut incommoder les participants – et parfois même davantage – ceux-ci devant interagir dans des situations nouvelles mais aussi utiliser de nouvelles compétences.

Toutefois, face à tous les bénéfices potentiels du programme sur le terrain, il existe aussi de nombreuses limites. Par exemple, il est artificiel sur de nombreux points et il n'y a jamais assez de temps pour bien mener les activités. Souvent, il offre un aperçu simplifié et condensé du contexte, des problèmes, des parties prenantes, des compétences et des méthodes. Ces limitations doivent être soulignées par le facilitateur tandis que les participants doivent comprendre qu'avec cette partie, la formation commence.

## Session 15. Récapitulation journalière

Suivre la procédure habituelle, mais quelle soit relativement concise, vu que le temps est susceptible d'être compté durant la matinée du programme de terrain.

## Session 16. Préparation finale et présentation des plans du programme de terrain

Cette séance de préparation est essentielle pour le succès du travail en équipe au cours de la journée, surtout si très peu de temps y a été alloué le jour précédent. Se lancer sur le terrain sans une préparation adéquate peut créer une belle confusion.



### OBJECTIF

- Permettre aux équipes du programme de terrain de faire les derniers préparatifs avant de se rendre sur le terrain.
- Permettre aux équipes de présenter et discuter leurs plans devant les autres participants et le facilitateur afin de recevoir leurs commentaires.



### ÉTAPES

1. Expliquer le but de cette session.
2. Demander aux équipes qui n'ont pas encore complétées les grandes feuilles de planification de le faire. Expliquer que seuls les points importants suffisent, sans donner trop de détail.
3. Rappeler aux participants que c'est aussi la dernière occasion pour eux de faire des schémas préétablis sur les grandes feuilles nécessaires pour les exercices sur le terrain, ainsi que pour vérifier qu'ils ont tout le matériel dont ils auront besoin.
4. Demander aux équipes de se diviser en trois groupes de travail sur le terrain pour se préparer.
5. Chaque équipe présente ensuite brièvement (5 minutes) ses plans en séance plénière pour commentaires et questions (Voir Commentaires et avis).
6. Donner aux équipes les dernières instructions pour la journée. Leur rappeler qu'à la fin des deux sessions, il y aura un exercice d'évaluation réalisé par les personnes-ressources du programme de terrain. Les participants vont interroger les personnes-ressources dans un endroit à l'écart et les encourager à dire ce qu'elles pensent vraiment de leur présentation.
7. Définir un horaire de fin de session du matin afin de laisser suffisamment de temps aux personnes pour déjeuner avant la session de l'après-midi.
8. Affecter les équipes de terrain dans les voitures appropriées et se rendre sur le terrain.



#### MATÉRIEL

- Durant cette session, chacun doit être muni de son manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.
- La matrice de planification et des marqueurs pour chaque équipe.
- Kit avec l'ensemble du matériel pour le Programme de terrain.
- Grandes feuilles pour l'évaluation des matrices (Consulter le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*, voir Sessions 18 et 20 pour plus de détails).



#### DURÉE

Environ 50 à 60 minutes:

- 20-30 minutes pour la planification finale de l'équipe et pour rédiger les plans sur la matrice.
- 5 minutes pour la présentation de chaque équipe et 5 minutes pour les questions.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Lorsque les participants présentent leurs plans, laisser les participants commenter les projets de chacun avant d'intervenir pour faire des commentaires.
- Reportez-vous à l'Encadré 4 dans le chapitre *Préparation* pour vous assurer que toutes les étapes logistiques ont été suivies pour le programme de terrain.

## Session 17. Partie I du Programme de terrain: Analyse individuelle des parties prenantes



#### OBJECTIF

- Développer les compétences des participants en vue de faciliter l'analyse collective des parties prenantes du secteur forestier.



PHOTO 11. Analyse des problèmes réalisée durant un programme de formation sur le terrain. Le participant (facilitateur) fourni seulement des instructions sur l'objectif et la méthode à suivre, le contenu de l'analyse provient entièrement des participants. Des cartes et marqueurs sont distribués à tous les participants et les cartes sont écrites et classées par les villageois eux-mêmes. Les villageois alphabétisés peuvent aider les personnes analphabètes à écrire leurs idées (noter que des présentations visuelles peuvent aussi bien fonctionner pour les personnes analphabètes).



### ÉTAPES

Le déroulement des étapes dépend de ce que les équipes ont prévu. Toutefois, comme orientation générale, il faut suivre les étapes suivantes:

1. Commencer par l'introduction et l'explication du but de l'exercice.
2. Les participants facilitent les exercices qu'ils ont choisis.
3. Les volontaires parmi les personnes-ressources restituent les résultats pour la vérification.
4. L'équipe de formation doit, si possible et discrètement, vérifier le travail des trois groupes pour s'assurer que tout va bien. Ils ne doivent intervenir que si c'est absolument nécessaire.



### MATÉRIEL

- Kit du programme de terrain préparé à l'avance, un pour chaque équipe.
- Document de travail sur le programme de terrain et manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.
- Tout autre matériel que les équipes du programme de terrain décident de préparer à l'avance.

**DURÉE**

- La session ne devrait pas durer plus de deux heures.

**COMMENTAIRES ET AVIS**

- Le principal conseil pour cette session est de laisser les participants aller de l'avant. Soyez, en tant que facilitateur de la formation, aussi discret que possible.
- Observer et prendre des notes sur tous les aspects de la session, mais sans perturber la procédure. Notez, par exemple, si les participants se présentent bien aux personnes-ressources, s'ils expliquent clairement l'objectif, qu'ils évitent d'avoir des préjugés et encouragent une bonne participation par une large représentation des personnes. Si vous constatez des erreurs, les signaler plus tard, lorsque les équipes du programme de terrain réfléchiront à leur facilitation du programme de terrain et aux méthodes présentées dans les sessions 23 et 25.

## Session 18. Évaluation des participants par les personnes ressources

**OBJECTIF**

- Fournir aux personnes-ressources une occasion de restituer, de façon anonyme, et de conseiller les participants sur leurs attitude, comportement, compétences et l'application des méthodes, et de fournir des recommandations pour leur amélioration.
- Donner un exemple de suivi participatif et de méthode d'évaluation.

**ÉTAPES**

1. Préparer trois grandes feuilles avec la matrice et les titres (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles* et le Tableau 3 ci-dessous) dans un langage adapté, ou avec les symboles appropriés, pour chaque groupe de parties prenantes.
2. Rassembler tous les participants et les personnes ressources dans un même espace. Expliquer le but de l'exercice en utilisant le matériel préparé (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
3. Diviser les participants et les personnes-ressources du terrain pour donner à ces dernières davantage de liberté pour conduire l'exercice.
4. Demander aux personnes-ressources d'écrire leurs commentaires sur des cartes, puis de les coller sur l'affiche dans les cases appropriées de la matrice.
5. Une fois qu'elles ont terminé, les personnes-ressources devraient plier les affiches de manière à cacher ce qui est écrit et les donner ensuite au facilitateur qui les mettra en lieu sûr. Elles ne doivent pas être examinées par les participants mais seront ensuite présentées dans la partie Réflexion analytique de la formation (Session 25).

TABLEAU 4. Exemple de matrice d'évaluation

	FORCES (+)	FAIBLESSES (-)	RECOMMANDATION POUR LA PROCHAINE FOIS →
MÉTHODES ET COMPÉTENCES			
ATTITUDE ET COMPORTEMENT DU FACILITATEUR			

**MATÉRIEL**

- Trois grandes feuilles de papier par groupe de parties prenantes pour l'élaboration de la matrice. Chaque grande feuille doit être composée de trois feuilles de tableau collées ensemble.
- Un nombre suffisant de marqueurs, cartes et ruban-cache pour chaque personne-ressources du groupe (couper à l'avance le ruban-cache en petits morceaux).

**DURÉE**

- Environ 30 minutes au total incluant l'explication de l'exercice.

**COMMENTAIRES ET AVIS**

- Dans de nombreuses cultures, être critique – en particulier vis-à-vis de visiteurs – n'est pas bien jugé. Il est important d'expliquer que les critiques constructives des participants sont vraiment les bienvenues. Dans certains contextes, utiliser des méthodes encore plus confidentielles peut permettre aux participants d'être plus sincères. Par exemple, vous pouvez prendre trois boîtes en carton/urnes: une pour les Faiblesses, une pour les Forces ou points forts et une pour les Recommandations. Les personnes peuvent alors écrire des commentaires sur des cartes et les placer dans la boîte appropriée.
- Les titres/rubriques sur les matrices d'évaluation ou les boîtes doivent être écrits dans la langue locale lorsque cela est nécessaire. Les symboles peuvent aussi être utiles: + pour les Forces, – pour les Faiblesses et une flèche → pour les Recommandations. Les personnes alphabétisées peuvent aider les personnes analphabètes à écrire ce qu'elles veulent dire.



**PHOTO 12.** Les agriculteurs évaluent les participants à la fin d'une session du programme de terrain. Les participants se sont rendus sur un autre site. Les trois colonnes sur l'affiche sont les points forts, les faiblesses et les recommandations (derrière le facilitateur).

## Session 19. Partie II du programme de terrain: Faciliter les négociations multi-parties prenantes

- Développer les compétences des participants dans la facilitation des négociations entre les parties prenantes ayant différents niveaux de pouvoir.

Cette session est divisée en deux parties, chacune ayant des objectifs spécifiques:

- Session 19A: débat à découvert, pour permettre aux participants d'utiliser une méthode efficace pour niveler la communication entre les parties prenantes de différents niveaux de pouvoir.
- Session 19B: exercice de classement des priorités pour présenter une méthode simple pour convenir des priorités parmi un groupe multi-parties prenantes.

### SESSION 19A. DÉBAT À DÉCOUVERT



#### OBJECTIF

- Permettre aux participants d'essayer une méthode efficace pour niveler la communication/qu'elle soit équitable lorsqu'ils jouent des jeux entre parties prenantes de différents niveaux de pouvoir.
- Permettre aux parties prenantes d'élaborer ensemble des recommandations pour résoudre les problèmes du secteur forestier qu'ils ont identifiés.

Le facilitateur de la formation, en partenariat avec les co-facilitateurs choisis par les participants, peut faciliter cette session. Le facilitateur peut progressivement transférer la responsabilité aux participants. Par ailleurs, si les participants ont été bien informés et sont confiants, ils peuvent eux-mêmes pleinement diriger le débat dès le début.



## ÉTAPES

1. Préparer la salle à l'avance (voir Encadré 2, dans le chapitre *Préparation*). Choisir une grande salle pouvant contenir deux cercles de chaises, le premier cercle d'environ 50 chaises qui constitue le «bocal» (en anglais, ce débat est appelé «fishbowl debate») en raison du cercle formé par les participants – le bocal avec les «poissons» au milieu) et un second cercle, fermé, de 4 chaises disposées les unes face aux autres (voir photo de couverture du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*). Dans certaines cultures, les personnes ont une idée très arrêtée de l'organisation d'une salle (par exemple avec des grandes tables à l'avant pour «des gens importants» et de lourdes tables et chaises en rangées derrière), qui ne créent pas une ambiance d'égalité.
2. Préparer des grandes feuilles de papier pour que chaque groupe écrive ses déclarations de positions et recommandations (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
3. Si des personnes-ressources n'assistent pas aux ateliers, il est fondamental de les amener sur le lieu de réunion dans le but de leur expliquer la méthode et de faire une répétition générale pour les mettre à l'aise.
4. Réunir tous les participants et les personnes-ressources et leur demander de se diviser à nouveau en trois groupes de parties prenantes avec les personnes avec qui ils étaient dans la matinée. Donner à chaque groupe une grande feuille de papier préparée à l'avance.
5. Demander à chaque groupe de développer deux déclarations de position. Les déclarations de position préparées sur de grandes feuilles devraient contenir deux déclarations sur les causes profondes des problèmes du secteur forestier. On va pouvoir y coller les feuilles de format A4 amovible (voir *Matériel* et *Guide d'utilisation des grandes feuilles*) deux recommandations politiques pour répondre à ces causes. Les participants peuvent se référer aux résultats de la session précédente (17) pour trouver des idées.
6. Lorsque les groupes ont terminé, leur demander de se réunir de nouveau. Expliquer la méthode du débat à découvert en utilisant une illustration préparée à l'avance sur une grande feuille. Celle-ci peut déjà avoir été préparée pour la Session 11. Voir le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*. La règle principale est que seules les personnes qui sont dans le centre du bocal – «les poissons» – sont autorisées à parler. Une chaise est réservée au centre à la personne qui fait la déclaration et présente et justifie brièvement sa déclaration. Les participants qui souhaitent répondre à la justification se déplacent du cercle extérieur pour s'asseoir sur une chaise libre du centre. Une fois terminée leur déclaration (ils ont une minute au maximum), ils retournent à leur chaise d'origine dans le cercle extérieur. Pour plus de détails, voir l'Outil 14 dans *Des outils à l'usage des spécialistes*.
7. Mettre en pratique cette méthode jusqu'à ce que les personnes comprennent comment elle fonctionne. Vos conseils peuvent ne pas être liés au secteur forestier, comme la musique, les loisirs, les équipes de football ou bien un film connu ou des stars de la pop. Cela doit être assez controversiel pour provoquer un certain intérêt, mais aussi être drôle.
8. Lorsque vous avez compris comment fonctionnent les débats, démarrer l'activité correctement. Avec les déclarations d'opinion, les représentants des personnes-ressources et des parties prenantes doivent coller les résultats de la première partie du programme de terrain sur le mur ou le tableau et les utiliser comme élément de leur présentation et justification de leurs déclarations. Après la présentation, le présentateur se place au centre du cercle et entame le débat autour de cette présentation.
9. Soyez très ferme au niveau du contrôle du temps imparti, en utilisant les cartes de ponctualité.

**CONSEIL:** C'est très important que les déclarations soient faites par les personnes-ressources plutôt que par les participants.



10. Une fois que le premier groupe a terminé et a débattu autour de sa déclaration, le groupe de parties prenantes suivant commence à faire sa présentation et un autre débat peut débiter. Continuer ainsi jusqu'à ce que tous les groupes de parties prenantes aient eu l'occasion de présenter leurs points de vue pour débattre.

**CONSEIL:** Traiter toutes les parties prenantes de manière identique, indépendamment de leur fonction/position de directeur ou agriculteur, lorsque vous utilisez les cartes de ponctualité au cours du débat à découvert.



### MATÉRIEL

- Grandes feuilles de papier/affiches pour chaque groupe de parties prenantes.
- Deux feuilles A4 collées dans le sens de la longueur (2 par groupe) pour écrire les recommandations.
- Ruban-cache pour coller les cartes de recommandation sur la feuille.
- Affiches décrivant la méthode du débat à découvert (Voir Outil 14 dans *Des outils à l'usage des spécialistes* et le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Cartes de pointage de 10 minutes, 5 minutes, 3 minutes, 1 minute, 30 secondes et Stop! Pour le débat à découvert, d'autres cartes sont aussi fondamentales comme: «S'il vous plaît, sur le cercle extérieur» et «S'il vous plaît, arrêtez-vous et veuillez maintenant retourner dans le cercle extérieur». Vous pouvez également ajouter des dessins pour transmettre le message clairement à tous les participants, surtout si des personnes analphabètes prennent part au débat.
- Un tableau à feuilles mobiles pour afficher les déclarations de position, ou autrement, les coller sur le mur.



PHOTO 13 et 14. Débat à découvert. Sur la photo de droite, prise durant le programme de terrain d'une formation en Tanzanie, un marchand de bois bénéficie d'une rare occasion d'exprimer son opinion aux représentants du gouvernement. Beaucoup de participants ont été surpris par l'efficacité de la méthode du débat à découvert pour uniformiser les règles du jeu de la communication; les femmes du village, les coupeurs de bois et les marchands de bois, qui figurent parmi les parties prenantes marginalisées, débattent les politiques forestières de manière articulée et en toute confiance avec les professeurs et les directeurs, une chose que certains participants pensaient impossible.



### DURÉE

Environ 110 minutes:

- 30 minutes pour que les parties prenantes préparent leurs déclarations.

- 10 minutes pour expliquer la méthode du débat à découvert et mener une brève explication générale.
- 10 minutes pour que chacune des personnes se justifie (dans chacun des groupes de parties prenantes) pour présenter les résultats et les déclarations.
- 20 minutes pour débattre chaque déclaration, pour que les 3 groupes aient 60 minutes au total. Un temps identique devrait plus ou moins être alloué à chaque groupe de parties prenantes, cependant, bien sûr, si une déclaration ne suscite pas suffisamment d'intérêt pour attirer les personnes au centre, le débat pourra se terminer avant.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Demander aux personnes ressources de présenter les résultats de la session antérieure est un excellent moyen de vérifier que l'analyse vient d'eux, plutôt que des participants. Si les personnes-ressources ont des difficultés à présenter leurs résultats ou si les participants ne présentent rien, cela peut révéler une faible ou mauvaise facilitation/interprétation des participants durant les premières sessions et il est nécessaire d'en discuter à la présentation de la session durant le moment de réflexion du programme sur le terrain (Session 23).
- La méthode du débat à découvert peut parfois être très difficile à mettre en place. Les personnes qui ne sont pas habituées aux ateliers sont, au départ, parfois intimidées de venir se placer au centre au cas où elles feraient quelque chose de mal. Au début, les participants se trompent souvent, par exemple, les personnes du cercle externe commencent à parler, ceux qui sont au centre ne veulent pas en repartir après leur intervention et parfois le justificateur ne se rend pas compte qu'il est autorisé à répondre aux observations de ceux qui sont passés du cercle externe au centre. L'essentiel est de donner des orientations claires et de nombreux encouragements durant les phases initiales.

### SESSION 19B. EXERCICE DE CLASSEMENT DES PRIORITÉS



#### OBJECTIF

- Présenter une méthode simple pour établir des priorités collectives au sein d'un groupe multi-parties prenantes.
- Établir des priorités parmi les diverses recommandations formulées durant la session précédente.



#### ÉTAPES

1. Se préparer en lisant la partie du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* sur l'Outil 16: Le classement des priorités.
2. Préparer une grande matrice de classement des priorités à partir du diagramme du *Guide d'utilisation des grandes feuilles*. Prendre les six feuilles de recommandation (il doit y en avoir deux dans chaque déclaration de position) directement à partir des déclarations de position utilisées dans le débat à découvert et les coller sur l'axe vertical de la matrice. Marquer les noms des groupes de parties prenantes de haut en bas, le long de l'axe supérieur.
3. Coller la matrice du classement des priorités sur le mur. Regrouper tous les participants et les personnes

- ressources ensemble et expliquer le but de l'exercice de classement des priorités puis les étapes à suivre.
- Diviser les parties prenantes en différents groupes et leur demander de discuter des six recommandations et de les classer par ordre de 6 à 1, en attribuant 6 points à la recommandation qu'ils pensent être la plus prioritaire et 1 à la moins prioritaire.
  - Une fois que chaque groupe s'est mis d'accord sur l'ordre de priorité, il remplit le classement dans la matrice.
  - Additionner les scores de chaque recommandation afin d'identifier les recommandations politiques les plus ou les moins acceptables pour tous.
  - Laisser 10 minutes à la fin pour les questions et la discussion de ces résultats.

	SOCIÉTÉ	MILIEU	MARCHÉ	CJM	ÉCO	
1	4	3	2	5	2	15
2	1	4	2	4	3	11
3	5	2	3	3	4	14
4	2	5	1	2	6	16
5	3	1	4	1	5	14
6	6	6	6	6	6	36

PHOTO 15. Résultats d'un exercice de classement des priorités: les parties prenantes sont énumérées dans la partie supérieure et les recommandations inscrites sur le côté gauche.



#### MATÉRIEL

- Grandes feuilles de papier avec la matrice préparée (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Les feuilles des recommandations de la session précédente.
- Un nombre suffisant de marqueurs pour tous les groupes.



#### DURÉE

Au total, environ 45 minutes:

- 5 minutes pour expliquer l'exercice.

- 20 minutes maximum pour que les groupes discutent de leurs priorités.
- 3 minutes pour attribuer les scores dans la matrice.
- 10 minutes de discussion.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Il peut aussi être utile d'utiliser une matrice de classement dans chaque groupe de parties prenantes, chacun faisant son classement et le plaçant dans la matrice du groupe. Les classements d'ensemble sont ensuite reportés dans la matrice générale multi-parties prenantes.
- À la fin de l'exercice, vous pouvez expliquer que, dans un processus pfn réel, vous pouvez faire cet exercice avec d'autres méthodes. Par exemple, on peut former des groupes de planification des activités des différentes parties prenantes (par exemple, Outil 18 dans *Des outils à l'usage des spécialistes*) pour conduire les prochaines étapes et les rôles et les responsabilités pour élaborer des recommandations. Faites remarquer que le programme de terrain peut seulement donner un bref aperçu de quelques méthodes.

## Session 20. Évaluation par les personnes-ressources du programme de terrain



#### OBJECTIF

- Évaluer les compétences de facilitation des participants et les méthodes utilisées dans la séance de facilitation multi-parties prenantes.



#### ÉTAPES

1. Cela fait suite à une procédure similaire à l'évaluation de la Session 18. Cependant, diviser les personnes-ressources dans leurs groupes de parties prenantes distincts pour faire l'évaluation, car il peut y avoir des différences intéressantes dans la façon dont les parties prenantes de différents niveaux de pouvoir entendent les méthodes. Recueillir les résultats pour la présentation du lendemain.
2. Très important avant que les personnes-ressources ne partent, ne pas oublier de les remercier pour leurs contributions.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- La journée d'activités sur le terrain peut être longue pour tous, les niveaux d'énergie pouvant baisser et les personnes avoir envie de rentrer chez elles. Avoir recours au bon sens pour décider combien de temps et comment recueillir les commentaires. Il est possible de raccourcir l'exercice en demandant à des personnes-ressources volontaires de chaque groupe de parties prenantes de résumer brièvement ce qu'ils ont aimé ou non aimé des méthodes et de la facilitation.

## D. Réflexion analytique



Dans cette partie, les participants mènent une réflexion analytique sur les méthodes participatives, les compétences, les attitudes et les comportements. Les participants mettent également en relation ce qu'ils ont appris dans la partie *Principes* de la formation avec les réalités auxquels ils sont confrontés dans la partie *Expérimentation*. Ce lien entre la théorie et la pratique, et vice versa, est un élément important du processus d'apprentissage.

Comme le montre l'Encadré 6 du chapitre *Approche et structure de la formation*, les personnes apprennent mieux lorsqu'elles découvrent par elles-mêmes et sont ensuite invitées à les expliquer aux autres. C'est exactement l'approche adoptée durant la première matinée de cette partie de la formation.

Durant la dernière partie de la journée, les participants tirent les leçons des réflexions et se remettent à réfléchir à leur propre contexte, et à quelles stratégies pertinentes et réalisables doivent être appliquées à certains aspects de leur PFN pour améliorer la participation. Ces stratégies forment alors une base pour planifier les activités de la dernière partie de la formation, la *Planification contextualisée*.

## Session 21. Récapitulation journalière

Suivre la procédure standard, mais rappeler à l'équipe de récapitulation de ne pas empiéter sur d'autres sessions lors de leur exercice de réflexion analytique en profondeur sur le programme de terrain et sur les performances des équipes et des méthodes utilisées, etc.

## Session 22. Analyse des méthodes utilisées



### OBJECTIF

- Fournir aux participants le temps et la structure pour bien réfléchir et digérer les leçons sur les méthodes utilisées dans le programme de terrain.
- Comme vous avez peu de temps au cours du programme de terrain pour la réflexion, cette session est une partie essentielle du processus d'apprentissage et d'expérience des participants. Elle va leur permettre de rassembler et d'intérioriser ce qui a et n'a pas fonctionné et pourquoi.



### ÉTAPES

1. Montrer les diapositives PowerPoint de cette session et la fiche montrant le cadre pour la présentation des travaux de groupe. La distribuer ou la dessiner sur une grande feuille.
2. Utiliser les diapositives PowerPoint pour expliquer l'objectif de la session. Expliquer que les équipes sur le terrain doivent se répartir dans leurs groupes et utiliser le cadre pour développer leur analyse. Pour chaque méthode d'évaluation de leur choix, ils doivent réfléchir à son but, résumer la façon dont elle a été utilisée, ses forces et ses limites, et faire des recommandations pour l'utiliser la prochaine fois. Ils peuvent également montrer quelques-uns des résultats des méthodes actuelles du programme de terrain comme illustration. Expliquer que dans la prochaine session, des volontaires de chaque groupe seront sélectionnés pour faire des présentations de 10-15 mn. Chaque présentation sera examinée par le reste du groupe selon différents critères (Encadré 10) présentés à la prochaine session.
3. Diviser les participants dans leurs équipes de terrain. Ils doivent s'installer dans des endroits tranquilles où ils peuvent travailler sans être dérangés ou sans déranger eux-mêmes les autres groupes.
4. Le facilitateur doit passer dans les groupes de temps à autre pour s'assurer qu'ils ont bien compris le but de l'exercice et pour répondre aux questions.

**ENCADRÉ 10. CRITÈRES PROPOSÉS POUR L'EXAMEN ENTRE PARTICIPANT DES PRÉSENTATIONS**

- A. Méthodes qui correspondent à cet objectif. Est-ce que les méthodes et la manière dont elles ont été appliquées étaient adaptées à la finalité et au contexte du programme de terrain?
- B. Analyse suffisamment approfondie. Est-ce que les présentations de l'analyse des forces et des faiblesses des méthodes sont suffisamment fouillées?
- C. Innovation/expérimentation évidente. L'équipe a-t-elle utilisé, durant le programme de terrain, l'innovation et l'expérimentation?
- D. Approche participative. L'équipe a-t-elle facilité l'analyse des parties prenantes sans influencer les résultats? A-t-elle cherché à s'assurer que tous ont pris part au débat?

**MATÉRIEL**

- Projecteur et diapositives PowerPoint de cette session.
- Matrice préparée à l'avance sur une grande feuille (voir le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Marqueurs pour chaque groupe.

**DURÉE**

- 60-100 minutes (incluant 5-10 minutes pour expliquer l'exercice).

**COMMENTAIRES ET AVIS**

- Bien faire comprendre que l'objectif principal de cette réflexion est la méthode, plutôt que les résultats du programme sur le terrain. La présentation des résultats du programme sur le terrain doit cependant être encouragée. Ils aideront les participants à évaluer le travail de cette équipe.
- Donner aux équipes les critères d'évaluation de leur présentation (voir prochaine session) qui seront utilisés dans cette session, peut les motiver et assurer que leur présentation soit bien complète et qu'elle prenne en compte les aspects importants.

## Session 23. Présentations des analyses des méthodes



### OBJECTIF

- Permettre aux équipes de présenter leur analyse des méthodes utilisées au cours du programme de terrain.
- Présenter la méthode de présentation par groupe tournant (Outil 19 dans *Des outils à l'usage des spécialistes*) pour créer un environnement concurrentiel et critique stimulant entre participants.



### ÉTAPES

1. Préparez-vous en lisant l'Outil 19 (présentation du groupe tournant) dans *Des outils à l'usage des spécialistes*.
2. Préparer la salle pour une discussion de groupe. Placer quatre tables et des chaises alignées sur un côté du U pour les membres du groupe, afin qu'ils puissent voir la présentation (voir Photo 16).
3. Préparer des étiquettes et des instructions pour les participants en suivant les directives présentées ci-dessous dans «Matériel».
4. Préparer la matrice, sous forme d'affiche énumérant les noms des équipes qui présentent dans la première colonne, suivie par des colonnes pour chacun des quatre critères d'appréciation (voir Encadré 10 de la Session 22 pour des suggestions). Si des scores sont attribués, une cinquième colonne peut être ajoutée pour le score total. La feuille doit être affichée derrière le panneau où tout le monde peut la voir.
5. Expliquer l'exercice, et souligner que cette session est un «coup d'essai général» de la méthode qui sera utilisée à la fin de la formation.
6. Nommer les membres des groupes – ils peuvent se porter volontaire ou être choisis par le facilitateur. Un nouveau groupe est constitué pour chaque présentation. Il devrait y avoir quatre personnes pour chaque présentation.
7. Désigner un preneur de notes, qui doit résumer les commentaires de chacun des membres du groupe et les coller sur la matrice (voir Photo 17 pour savoir comment les observations apparaissent lorsqu'elles sont placées sur la matrice). Il est bien d'utiliser des phrases présentées sous forme de tirets, des paraphrases et écrire clairement. C'est un travail difficile, le preneur de notes doit donc être qualifié et familier avec le sujet.
8. Demander aux groupes de faire leur présentation (10-15 minutes maximum).
9. Après chaque présentation, répondez aux premières questions (5 minutes), puis chaque membre du groupe présente son évaluation de la présentation durant 1 minute, selon les critères assignés.
10. Il peut être intéressant de demander aux membres des groupes d'attribuer une note sur 10 pour la présentation selon les critères retenus. Pour garantir l'impartialité, les scores peuvent être discrètement passés au facilitateur qui peut les conserver jusqu'à ce que toutes les présentations soient notées, qui écrira ensuite les résultats sur la matrice, après que toutes les présentations aient été faites et notées.

**CONSEIL:** Assurez-vous que les personnes sélectionnées ne soient pas membres de l'équipe de présentation. Cela pourrait introduire un biais important dans la notation.



Cette notation doit être présentée avec un certain humour, si les participants sont intéressés, ils peuvent exprimer leur avis sur l'intérêt de l'utiliser ou non.

**CONSEIL:** Offrir un prix symbolique pour la meilleure présentation du programme de terrain pour ajouter une motivation.

11. Demander aux équipes de s'assurer qu'ils ont lu les commentaires sur leur présentation sur la grande feuille derrière le panneau. Ces commentaires doivent être lus avant que les participants ne fassent leur présentation de la boîte à outils et du plan d'action, le dernier jour de la formation, qui seront également présentés et examinés selon la même méthode.
12. Organiser une cérémonie de remise des prix à la fin de l'exercice (optionnel).



**PHOTO 16.** Grande feuille de papier kraft utilisée pour la présentation des groupes tournants. Noter les commentaires des membres des groupes, résumés et écrits selon les critères, et placés sur la matrice. Observer aussi les scores selon chaque critère et les totaux figurant dans la colonne la plus à droite.



#### MATÉRIEL

- Feuilles de format A4, pliées en demi-cartes ou cartes, idéalement de quatre couleurs différentes, pour faire de grandes étiquettes à mettre sur le devant de la table (voir le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*). Sur chaque étiquette est inscrit un des critères qui rappelle aux membres des groupes ce qu'ils doivent observer et aux présentateurs ce qu'ils doivent couvrir dans leur présentation. Utiliser ce code de couleur lors du transfert de commentaires/scores de la cellule de la matrice avec la couleur appropriée qui est affiché derrière le groupe.
- Quatre cartes indépendantes ou pages de la même couleur que les étiquettes, où figurent également les critères. Elles seront remises aux participants sélectionnés pour figurer dans un groupe.
- Une grande feuille de papier ou un tableau à feuille mobile pour la matrice d'évaluation préparée à l'avance selon les indications fournies par le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.
- Des feuilles de format A4 et des marqueurs pour le preneur de notes et les membres des groupes.
- Un prix pour la meilleure présentation (optionnel) – idéalement une chose qui peut être partagée.



PHOTO 17. Grande feuille utilisée dans une présentation des groupes tournants. Observez les commentaires des membres des groupes résumés et inscrits selon certains critères et placés sur la matrice. Notez également les scores attribués en fonction de chaque critère, le total se trouvant dans la colonne de droite.



## DURÉE

70 à 90 minutes au total:

- 10 minutes pour expliquer le déroulement de la session et organiser les personnes.
- 10-15 minutes pour chaque présentation.
- 5 minutes pour les questions après chaque présentation (qui peuvent provenir de n'importe quel participant, facilitateur ou membres des groupes).
- 1 minute pour les commentaires de chacun des membres des groupes seulement (4 minutes au total).

## COMMENTAIRES ET AVIS



- Il est important d'encourager les commentaires critiques des participants afin de promouvoir de nouveau l'approche «qui aime bien châtie bien». Sélectionner des personnes critiques pour former le premier groupe afin de constituer un précédent sur la manière de se comporter.
- Constituer des groupes avec les membres des équipes qui viennent de faire des présentations fonctionne assez bien – ceux qui viennent d'être jugés sont souvent désireux de juger les autres, bien que toute «revanche» doive être découragée.
- Les facilitateurs peuvent aussi, à leur tour, intégrer le groupe, mais ils doivent respecter les règles qui s'appliquent à tous les participants y compris en matière de temps. Cela met en place une dynamique agréable en mettant les participants et les facilitateurs sur un pied d'égalité.

## Session 24. Analyse du programme de terrain par les parties prenantes



### OBJECTIF

- Évaluer si les participants comprennent l'analyse du pouvoir des parties prenantes et les raisons d'améliorer la participation.

L'analyse des parties prenantes est un concept-clé introduit dans la partie sur les principes de la formation. Cette session essaie maintenant de savoir si les participants peuvent mettre en relation leurs expériences pratiques du programme de terrain avec les principes que de la méthode d'analyse des parties prenantes.



### ÉTAPES

1. Placer sur le mur une grande matrice d'analyse des parties prenantes sur un tableau à feuilles mobiles, étiquetées comme cela est indiqué dans le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*.
2. Expliquer l'exercice. Reportez-vous à la matrice d'analyse des parties prenantes qui a été présentée dans la Session 10. Expliquer que les participants ont besoin d'évaluer chacune des parties prenantes du programme de terrain en terme d'influence et dans quelle mesure ils sont affectés par les décisions du secteur forestier. Cette fois-ci, les participants sauteront les étapes avec les cercles, et mettront à la place le nom de chaque groupe de parties prenantes directement sur la matrice.
3. Utiliser les diapositives PowerPoint pour cette session afin de rappeler aux participants le cadre d'analyse des parties prenantes – expliquer à nouveau ce que les axes X et Y représentent.
4. Répartir les participants dans leurs équipes de travail sur le terrain et leur demander de discuter où ils placeraient sur la matrice, le groupe de parties prenantes qu'ils ont rencontré dans le programme de terrain (voir la Session 17).
5. Rassembler tout le monde en séance plénière, et chaque équipe à son tour, devra mettre un post-it avec les parties prenantes avec lesquelles elles ont été étiquetées à l'endroit approprié sur la matrice. Elles doivent alors justifier pourquoi elles l'ont placé à cet endroit. Ensuite, ils traceront une flèche pour indiquer où, idéalement, ils pensent que les parties prenantes devraient être placées en termes d'influence et d'affectation et devront justifier pourquoi ce déplacement est nécessaire. Ils doivent donner des exemples de stratégies et de méthodes participatives qui peuvent être utilisées pour aider les parties prenantes à effectuer le déplacement souhaité.
6. Animer une discussion sur la matrice complétée, par exemple: toutes les parties prenantes ont-elles été placées au bon endroit sur la matrice?



### MATÉRIEL

- Projecteur et diapositives PowerPoint.

- Grandes feuilles de papier préparées conformément aux instructions (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Post-it.
- Marqueurs pour chaque groupe.



#### DURÉE

Environ 25 minutes au total:

- 5 minutes pour expliquer l'exercice.
- 5 minutes pour la discussion de groupe.
- 3 minutes pour que chaque groupe remplisse la matrice et se justifie (3 groupes).
- 5 minutes pour la discussion en séance plénière finale.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Si les participants font une erreur, par exemple en plaçant un groupe de parties prenantes dans la mauvaise partie de la matrice, demander d'abord à d'autres participants s'ils voient l'erreur et leur demander d'expliquer ce qui ne va pas avant de le faire remarquer vous-même.

## Session 25. Évaluation des personnes-ressources



#### OBJECTIF

- Permettre aux participants d'entendre, examiner et de discuter de l'évaluation faite par les personnes-ressources sur leurs performances en tant que facilitateur au cours du programme de terrain.

Cette session commence à dépasser la réflexion sur les méthodes pour englober les compétences et les comportements. Elle souligne également l'importance d'exploiter les différents points de vue dans l'évaluation de la performance.



#### ÉTAPES

1. Avant la session, lire toutes les fiches d'évaluation des sessions 18 et 20, afin de pouvoir résumer plus facilement les principaux points. Si la méthode de la boîte/urne a été utilisée, trier et regrouper les cartes, et les coller sur des feuilles du tableau à feuilles mobiles pour qu'elles soient faciles à observer.
2. Coller les fiches d'évaluation complétées sur le mur ou le tableau.
3. Pendant que vous les placez sur le mur, discutez des résultats avec les participants.

4. Les enseignements communs qui se dégagent de cette session sont:
- L'explication de l'objectif des exercices avant de passer à la procédure était insuffisante.
  - Les personnes-ressources ont souvent tendance à favoriser les méthodes avec lesquelles elles sentent qu'elles ont plus de contrôle de l'analyse et des résultats, telles que l'analyse des problèmes.
  - La définition des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe du programme de terrain était peu claire.
  - La préparation du matériel à l'avance était insuffisante.
  - Ce sont tous les conseils importants qui devraient être pris en compte dans la session finale de planification de la formation.
5. Gardez les feuilles/cartes sur le mur pour les examiner durant les activités finales de la journée de planification.



#### MATÉRIEL

- Fiches/matériel d'évaluation des parties prenantes du programme de terrain.



#### DURÉE

- Environ 20 minutes au total, plus les questions et la discussion.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Si les personnes-ressources du programme de terrain ont été honnêtes dans leurs commentaires, ce peut être une expérience d'apprentissage très utile pour les participants. Si, au contraire ils ont avant tout été flatteurs, vous ne devriez pas passer trop de temps sur cette session.

- Il peut être très intéressant de comparer les points de vue des différentes parties prenantes. Leurs préférences pour certaines méthodes peuvent dépendre du degré d'influence de la partie prenante. Par exemple, les parties prenantes les moins influentes pourraient déclarer qu'elles ont trouvé le débat à découvert très participatif, tandis que d'autres parties prenantes, plus influentes, peuvent ne pas aimer la méthode, selon eux pas assez participative, pour la simple raison que les restrictions de temps les ont empêché de s'exprimer comme ils l'auraient voulu!

## Session 26. Évaluation personnelle et entre participants



#### OBJECTIF

- Passer en revue les compétences, les attitudes et les comportements des participants.

Introduire cette session, qui se divise en deux sous-sessions, en repassant la diapositive PowerPoint a de la Session 11a, dans la partie *Principes* de la formation qui montre comment les compétences, le comportement et les attitudes sont d'une importance fondamentale pour la bonne utilisation des méthodes participatives. Ces compétences et comportements sont examinés au cours de cette session de deux manières différentes, par le biais d'une revue personnelle, puis entre participants. Ces vues différentes sont ensuite relativisées en utilisant une série de critères presque identiques.

## SESSION 26A. ÉVALUATION PERSONNELLE



### ÉTAPES

1. Présenter la diapositive PowerPoint de cette session avec la fiche d'évaluation pour l'évaluation personnelle. Expliquer clairement chaque question et donner tous les éclaircissements nécessaires.
2. Distribuer une fiche d'évaluation à chaque participant (Voir Documents D. Réflexion analytique, Session 26) pour une réflexion personnelle et leur demander de la remplir en toute honnêteté. Assurez-les qu'elle ne sera pas montrée à quelqu'un d'autre mais est plutôt destinée à leur usage personnel. Une fois la fiche remplie, leur demander de ne pas la montrer, mais de la conserver pour s'y référer plus tard.

## SESSION 26B. ÉVALUATION PAR LES PARTICIPANTS



### ÉTAPES

1. Copier la fiche d'évaluation pour les participants. Écrire le nom d'un participant en haut de chaque fiche. Replier ensuite le haut de la feuille pour cacher le nom.
2. Donnez les fiches à quelqu'un de la même équipe du programme de terrain qui s'est familiarisé avec le comportement et les compétences de cette personne. Cela peut se faire en regroupant les fiches par équipe de terrain (placées dans des boîtes étiquetées) et en demandant aux membres de l'équipe, un par un, de prendre une fiche et de regarder discrètement le nom écrit. S'ils prennent une fiche avec leur propre nom, ils devront la remettre dans la boîte et en choisir une autre.
3. Chaque personne remplit alors en privé la fiche ramassée, sans révéler à qui elle appartient. Cela peut être fait dans la salle de formation ou le soir, lorsque les participants peuvent davantage s'isoler.
4. Vous pouvez distribuer plusieurs fiches d'évaluation par personne. Plus de fiches seront remplies, plus riche sera l'évaluation entre participants, mais cela complique bien sûr l'exercice!
5. Placer une boîte ouverte dans la salle pour y placer les fiches lorsqu'elles seront remplies.

**CONSEIL:** Il est fondamental, à cette étape de la formation, de ne pas dire aux participants qu'il y aura ensuite une reprise par les participants, cela pouvant influencer sur ce qu'ils écrivent.

6. Une fois que toutes les fiches sont dans la boîte, le facilitateur doit les distribuer à chaque personne qui a été évaluée. Elles doivent être pliées afin que les résultats ne soit pas visibles, et ne laisser apparaître que le nom de la personne. Demander à chaque participant, plus tard et lorsqu'il sera seul, de comparer son évaluation personnelle à celle des participants et de réfléchir aux différences.



#### MATÉRIEL

- Les diapositives PowerPoint de cette session présentant la fiche d'évaluation.
- Prévoir un nombre de copie suffisant de fiche d'évaluation personnelle et pour les participants (pour ces derniers le nombre de fiche dépendra de la quantité de personnes que chaque participant évalue).
- Trois boîtes ou cartons, une pour chaque équipe sur le terrain, afin d'y mettre les fiches pour les évaluateurs.
- Une boîte sur laquelle sera écrit: «Rendre les fiches d'évaluation des participants».



#### DURÉE

- 10-15 minutes pour l'évaluation personnelle, notamment pour leur expliquer les questions et leur donner les fiches.
- Un temps similaire peut être alloué pour l'évaluation entre participants, bien que les participants puissent aussi le faire plus tard dans la journée.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Il est important de créer une atmosphère dans laquelle les participants se sentent à l'aise d'évaluer leurs coéquipiers. Assurez-vous que les évaluateurs n'ont pas mis leur nom sur les fiches qu'ils évaluent. Le facilitateur doit également s'engager à ne pas chercher à voir les fiches une fois remplies, à moins que l'intéressé lui-même lui montre. Les garanties d'anonymat complet permettront d'assurer aux participants la liberté et l'honnêteté pour remplir les fiches.
- Certains participants peuvent trouver les activités réalisées en équipe sur le terrain très stressantes, en raison du comportement et de l'attitude de certains de leurs coéquipiers. L'évaluation entre participants est un bon moyen d'exprimer des critiques et de libérer ses frustrations contre une autre personne de façon anonyme.
- Cette session peut être très éprouvante au niveau émotionnel car elle touche la personnalité profonde des participants. Cela peut aider certains participants à se confronter à leurs propres lacunes en termes d'attitude et de comportement, même si cette expérience peut ne pas être agréable. Une fois, un participant apparemment fortement critiqué ne s'est pas représenté à la formation la demi-journée suivante, cependant, lorsqu'il est revenu, les autres ont pu remarquer un changement positif notable dans son comportement!

## Session 27. Liste de contrôle du facilitateur d'un PFN



### OBJECTIF

- Permettre aux participants d'élaborer une liste de contrôle des qualités d'un facilitateur de pfn participatif efficace.



### ÉTAPES

1. Préparer une matrice qui comporte les colonnes suivantes: (1) Formation professionnelle/Diplômes scolaires requis; (2) Compétences appropriées; (3) Comportement approprié; (4) Comportement inapproprié (voir le *Guide d'utilisation des grandes feuilles* comme illustration.)
2. Expliquer le but de l'exercice en montrant la matrice. Distribuer des cartes et des marqueurs à tous les participants et leur demander d'écrire chacun une carte (une idée par carte) pour chaque colonne. Ils doivent faire l'exercice colonne par colonne, de la colonne 1 à la colonne 4.
3. Après avoir placé toutes les cartes sur la matrice, les lire et demander des précisions si une déclaration n'est pas claire.
4. Regrouper les cartes et en discuter en demandant aux participants s'ils sont d'accord ou en désaccord avec les commentaires (Voir Commentaires et avis).



### MATÉRIEL

- Une grande feuille pour dessiner la matrice.
- Un nombre suffisant de cartes (4 par participant) et de marqueurs.
- Ruban-cache pré-découpé pour coller les cartes sur la matrice.



### DURÉE

Environ 45 minutes:

- 5 minutes pour expliquer l'exercice.
- 20 minutes pour que les participants écrivent sur leurs cartes.
- 10 minutes pour regrouper les cartes similaires et demander des éclaircissements.
- 10 minutes de discussion.



## COMMENTAIRES ET AVIS



- En général, cette session permet d'élaborer une liste de contrôle excellente et fiable, car l'expérience pratique de la facilitation est encore fraîche dans l'esprit des participants. Elle peut également indiquer les participants qui n'ont pas encore assimilés les concepts. Laisser les participants identifier eux-mêmes les commentaires qui «se démarquent» avant d'intervenir. Plutôt que de corriger tout commentaire, le facilitateur devrait mettre l'accent sur la facilitation d'une discussion des résultats.

De cette façon, les participants eux-mêmes, et non le facilitateur, se convainquent les uns les autres des attributs appropriés.

- Il peut y avoir certaines contradictions apparentes dans le comportement requis, comme le besoin d'humilité et de confiance. Cela montre la complexité des attitudes requises pour un facilitateur de pfn participatif. Affirmer cette complexité, plutôt que d'essayer de simplifier les déclarations.

## Session 28. Stratégies pour surmonter les obstacles à la participation



## OBJECTIF

- Permettre aux participants de commencer à penser comment ils peuvent appliquer les leçons dans leur propre contexte de PFN.
- Présenter un outil simple mais efficace: Remue-méninges pour la synthèse des stratégies/solutions, Outil 15 du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.



## ÉTAPES

1. Préparez une grande feuille avec le titre «Stratégies pour surmonter les obstacles à la participation au pfn.
2. Placer les résultats de l'Analyse SWOT, de l'analyse des problèmes et des exercices d'attribution de scores (Session 7, premier jour) sur le mur, ainsi qu'à côté des résultats de l'analyse des parties prenantes de la Session 10. Examinez-les tous ensemble. Passez en revue les Faiblesses et les Menaces révélées par l'analyse SWOT et les causes profondes des problèmes de l'analyse des problèmes. Discuter aussi, à partir de l'analyse des parties prenantes, de comment les parties prenantes pourraient assumer davantage de responsabilités et être plus influentes.
3. Expliquer que dans cette session, les participants doivent imaginer des stratégies globales pour améliorer la participation au sein d'un pfn.
4. Diriger les participants vers la grande feuille que vous avez préparée. Vous pouvez énumérer quelques critères sur la grande feuille pour maintenir les participants concentrés (montrer les diapositives PowerPoint de cette session). Par exemple, les stratégies doivent:
  - a. être bien définies, spécifiques et décrire comment ils vont travailler et à qui elles sont destinées.
  - b. accroître la participation – soit en augmentant ou en diminuant l'influence des parties prenantes ou leur degré d'affectation.
  - c. être pertinentes par rapport à un besoin ou objectif clair et au contexte. Vous devez être en mesure de justifier ce besoin.

- d. être pratiques et réalisables compte tenu des ressources existantes.
- Un délai peut être ajouté durant lequel les stratégies peuvent fonctionner (par ex. 1-5 ans).
  - Donner des cartes à tous les participants et leur demander d'écrire leurs trois stratégies prioritaires (une idée par carte) pour améliorer la participation au sein du PFN, puis les coller sur la feuille. Ils doivent s'assurer qu'ils répondent aux critères et qu'ils puissent justifier leur pertinence et leur adéquation. Lisez chacune d'elle et demander des précisions si elles ne sont pas claires, qu'elles sont contradictoires, ou ne correspondent pas aux critères.
  - Avec l'aide de participants, grouper les cartes de stratégie avec celles qui ont des commentaires similaires. Identifier chaque groupe avec une étiquette qui résume les commentaires. Si vous ne disposez pas de suffisamment de temps pour compléter cette partie de la session, le facilitateur et/ou l'équipe de récapitulation peuvent compléter ce classement dans la soirée, afin que les résultats puissent être présentés le lendemain.
  - Entamer une discussion générale sur les résultats, mais n'empiétez pas sur la prochaine session, qui est un exercice de classement des priorités des différentes stratégies regroupées.

**CONSEIL:** Il est important de s'assurer que les déclarations de stratégie soient spécifiques – elles doivent indiquer *comment* la participation sera renforcée et qui est visé par la stratégie. Des déclarations comme «Accroître la participation» doivent se référer à l'auteur afin d'obtenir des détails.



#### MATÉRIEL

- Conclusions des exercices de synthèse/analyse contextuelle du PFN (Session 7) et de l'analyse des parties prenantes (Session 10).
- Une grande feuille de papier préparée à l'avance selon les instructions (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Un nombre suffisant de cartes (au moins 3 par participant) et des marqueurs pour tous et du ruban-cache pré-découpé.



#### DURÉE

Environ 85 minutes au total (moins si les cartes sont regroupées dans la soirée après la session):

- 10 minutes pour résumer les résultats de l'analyse contextuelle et l'analyse des parties prenantes.
- 5 minutes pour expliquer l'exercice de remue-ménages.
- 30 minutes pour que les participants examinent attentivement les conclusions de la synthèse et décident de leurs trois stratégies prioritaires.
- 20 minutes pour regrouper et étiqueter les cartes similaires.
- 20 minutes pour présenter les résultats, demander des éclaircissements et les discussions.

## COMMENTAIRES ET AVIS



- Essayez d'éviter d'avoir plus de huit groupes de stratégies pour avoir un nombre de groupe gérable qui s'intègre aux sessions ultérieures.

## Session 29. (Facultatif) Débat critique sur le renforcement de la participation des parties prenantes dans les pfn



## OBJECTIF

- Permettre aux participants de convaincre ceux qui parmi eux sont sceptiques quant aux avantages des approches et des méthodes de la formation.
- Fournir une soupape sécurité à ceux qui veulent voir leurs critiques entendues.
- Permettre au facilitateur d'évaluer la compréhension des participants de la participation aux pfn – une méthode d'évaluation subtile.



## ÉTAPE

1. Préparer une grande salle comme vous le feriez pour un débat à découvert (voir Outil 14 dans *Des outils à l'usage des spécialistes* et Session 19a de ce manuel). Les participants peuvent être invités à apporter une aide aux organisateurs. Cette méthode de débat exige beaucoup d'espace, il sera donc peut être nécessaire de l'organiser dans un autre endroit si la salle de formation est trop petite.
2. Préparer entre trois et cinq déclarations pour le débat. Elles peuvent être: (a) faites par les participants qui ont un point de vue critique sur la formation, et les approches et les méthodes employées, etc. qu'ils aimeraient expliquer; (b) les stratégies les plus controversées de la session précédente, ou (c) écrites par le facilitateur (voir Encadré 11 pour des idées de déclarations faites lors de formations antérieures). Dans tous les cas, ces déclarations doivent être critiques et doivent représenter un point de vue minoritaire parmi les participants afin de provoquer autant que possible un débat.
3. Écrire les déclarations sur de grandes feuilles de papier.
4. Avant cette session, sélectionner des volontaires et les informer sur la présentation des déclarations, l'idéal étant que ces personnes approuvent les déclarations ou qu'elles soient prêtes à jouer le rôle de «l'avocat du diable».
5. Récapituler le débat en mettant les signes «d'accord» et «pas d'accord» sur des murs opposés. Récapitulez les déclarations du débat et demander aux personnes de voter en se levant avec le signe pour lequel ils sont le plus d'accord, ou à un point intermédiaire entre les deux.

### ENCADRÉ 11. DÉCLARATIONS PROVOCATRICES PRONONCÉES LORS D'UN DÉBAT À DÉCOUVERT DURANT DES FORMATIONS PRÉCÉDENTES

- «Dans cette formation, les professionnels ont appris à mettre en pratique les principes de participation, mais ce sont les populations rurales qui ont besoin de ces compétences et méthodes, pas les professionnels.»
- «Améliorer la participation des parties prenantes est très agréable dans un cours de formation, mais dans le monde réel, les méthodes de planification classiques où nous devons fixer des objectifs clairs pour les programmes forestiers ne nous permettent pas la souplesse que requiert la participation.»
- «Améliorer la participation des parties prenantes dans un pfn est tout simplement trop long et coûteux dans une situation réelle de travail.»
- «Les utilisateurs des forêts ne devraient participer qu'à certaines parties du cycle du pfn, par exemple, la phase d'analyse et de mise en œuvre. Ils n'ont pas la capacité de s'impliquer véritablement dans la formulation de politiques, et peuvent avoir une pensée à trop court terme et formuler des politiques à courte vision pour le futur.»
- «Il est préférable et plus pratique que les ONG représentent les utilisateurs des forêts dans les ateliers des programmes forestiers nationaux. Les ONG peuvent consulter les utilisateurs de la forêt avant et après les ateliers.»
- «Les approches participatives ne sont pas scientifiques, seuls les résultats des études scientifiques rigoureuses peuvent être utilisés pour influencer quelque chose d'aussi important que la politique forestière.»



#### MATÉRIEL

- Grandes feuilles de papier pour écrire les déclarations.



#### DURÉE

Environ 65 minutes au total (si trois déclarations sont débattues):

- 5 minutes pour justifier chaque affirmation.
- 15 minutes pour débattre autour de chaque déclaration.
- 5 minutes pour réaliser l'exercice «d'accord» ou «pas d'accord».

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Demander aux participants d'être le plus provocateurs possible avec leur déclaration de manière à créer un débat animé. Des arguments plats avec lesquels la grande majorité du groupe serait d'accord peuvent ne provoquer aucun débat passionnant.
- Si cette session est tenue à la fin de la journée, il peut être bien de l'associer à un événement social. Le débriefing avec tous le groupe après l'échange des points de vue est souvent important et contribue à la cohésion et à une meilleure compréhension (également très important lors d'une réunion multi-parties prenantes d'un pfn). Par exemple, vous pouvez placer des boissons et collations au centre du cercle et la seule façon pour que les participants s'en approchent est de s'avancer vers le centre et de participer au débat. Dans certains pays où l'alcool est culturellement acceptable, des débats à découvert très tendus ont été transformés et calmés par le biais d'une transition vers une bière, avec une caisse de bière bien fraîche placée au centre des chaises. Cependant, n'oubliez pas de veiller à ce que votre choix soit approprié ou acceptable pour la culture du groupe avec lequel vous allez travailler.

## E. Planification contextualisée



À ce stade, les participants ont vu les quatre éléments essentiels du cycle de formation: ils ont analysé la participation dans leur contexte PFN; exploré les principes; expérimenté ces principes en les testant et mettant en pratique, et ont analysé de manière critique et réfléchie à partir de leur propre expérience pratique. Ils sont maintenant arrivés à la dernière et plus importante partie de la formation: la planification contextualisée. Cette partie consiste à appliquer les enseignements qu'ils ont tiré de la formation aux défis que posent leurs propres PFN. Ils devront identifier les stratégies prioritaires pour améliorer la participation des parties prenantes dans leur PFN et développer des instruments sur mesure et des plans d'action pratiques à appliquer dans leur propre travail.

### Session 30. Récapitulation journalière

C'est la récapitulation la plus importante de la formation car elle passe en revue les réflexions analytiques de la journée précédente. Elles seront riches en enseignements, essentiels pour la planification contextualisée. En raison de l'importance de cette session, le facilitateur pourra avoir à intervenir pour compléter cette présentation de l'équipe de récapitulation s'il manque un élément important.

## Session 31. Classement des priorités des stratégies



### OBJECTIF

- Permettre aux participants de prioriser ensemble les stratégies pour améliorer la participation des parties prenantes dans les pfn.
- Encourager une négociation intense sur les stratégies entre les participants pour qu'ils comprennent mieux et justifient leurs choix de stratégies.
- Présenter une autre méthode du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes*.



### ÉTAPES

1. Se préparer en lisant la méthode des enchères des priorités (Outil 17 dans *Des outils à l'usage des spécialistes*).
2. Répartir les participants en quatre groupes pour cet exercice. Vous pouvez le faire selon deux méthodes:
  - a. Divisez les participants en groupes de parties prenantes distincts qui doivent discuter et prioriser les stratégies. Cela permet d'identifier les différences de priorités entre les différents groupes de parties prenantes.
  - b. Placer les participants dans des groupes de parties prenantes mixtes. Cela place les petits groupes de parties prenantes sous pression pour discuter et s'entendre sur les priorités communes.
3. Utilisez les résultats (les étiquettes résumant les cartes regroupées) à partir de la session de remue-méninges sur les stratégies (Session 28) et placez-les dans un endroit visible pour tous les participants. Durant la vente aux enchères, les groupes de parties prenantes «achèteront» des articles (les stratégies), qui seront placés dans le groupe d'achat du tableau (voir ci-dessous).
4. Demander à chaque groupe de s'asseoir à côté, à une certaine distance les uns des autres. Placez une feuille de tableau sur le mur, à côté de chaque groupe.
5. Chaque groupe se voit alloué un crédit de 100 pour acheter ce qu'il considère comme les stratégies les plus importantes. Écrire «Crédit de 100» en haut de la grande feuille blanche. Chaque groupe doit discuter et déterminer quelles stratégies sont prioritaires pour eux, mais aussi penser à combien de crédits il est prêt à dépenser pour chaque stratégie.
6. Présenter les éléments un par un et demander quelles offres font les groupes. Une offre doit toujours commencer par 1 crédit. Accepter l'offre tant qu'aucun autre groupe ne surenchérit avec un montant plus élevé. Inscrire le montant que le groupe a payé sur la carte de l'article et coller la carte sur le tableau du groupe. Soustraire le nombre de crédits dépensés du total de crédits du groupe, afin que le groupe sache combien il peut encore dépenser pour les autres articles.
7. Lorsque tous les articles (stratégies) ont été achetés, récapituler la session en demandant aux groupes de parties prenantes d'expliquer pourquoi ils ont acheté les articles et ont dépensé ces sommes-là.
8. Retirer les stratégies du tableau à feuilles mobiles et les placer sur un mur ou tableau par ordre d'importance ou ordre de prix dépensé pour chaque stratégie. Cela donne une idée des stratégies qui sont les plus importantes pour les groupes.



### MATÉRIEL

- Des feuilles de format A4 des stratégies de la Session 28 regroupées ensemble.
- Un nombre suffisant de feuilles pour le tableau à feuilles mobiles pour chaque groupe.



PHOTO 18. Le facilitateur joue le rôle de commissaire-priseur en tapant des coups de marteau sur la table lorsque l'article est «vendu».



PHOTO 19. De petits groupes de participants déterminent quelles sont leurs priorités lors de l'exercice de classement des priorités. Les stratégies qu'ils ont déjà «achetées» sont placées sur le bord du tableau à droite.

**DURÉE**

60 minutes:

- 5-10 minutes pour expliquer la session.
- 50-55 minutes pour la mise aux enchères.

**COMMENTAIRES ET AVIS**

- Cette méthode de classement peut être très divertissante et augmenter les niveaux d'énergie en ce dernier jour de formation intensive.
- Noter combien de groupes surenchérissent pour une stratégie et combien ils sont prêts à payer. Cela permet de mieux comprendre les priorités des groupes, les montants payés pouvant être biaisés. Un total élevé pour une stratégie peut venir d'un appel d'offre passé entre seulement deux groupes, même si la stratégie peut ne pas avoir été une priorité pour les autres groupes.
- En être conscient et prévenir les participants au sujet de la faiblesse inhérente à cette méthode: parfois, lorsqu'il n'y a qu'une seule stratégie à offrir, les groupes payent plus que ce qu'ils auraient payé si la stratégie avait été mise aux enchères plus tôt alors qu'ils essaient d'économiser leurs crédits. Lorsque le procédé est utilisé dans le travail réel pour influencer une prise de décision, cela doit être complété par une deuxième méthode de classement, telle que le classement prioritaire (Outil 16) pour vérifier/confronter une seconde fois les résultats.

## Session 32. Planification des activités et personnalisation des boîtes à outils

**OBJECTIF**

- Élaborer des stratégies prioritaires pour le plan d'action et la boîte à outils pour permettre une application pratique après la formation.

**ÉTAPES**

1. Présenter les diapositives PowerPoint appropriées, expliquer les étapes décrites et demander s'il y a des questions et éléments à clarifier.
2. Distribuer la fiche pour cette présentation et en discuter.
3. Divisez les participants dans les mêmes groupes de l'exercice des enchères des priorités de la Session 31. Ces groupes qui ont acheté des stratégies aux enchères vont maintenant devoir développer un plan d'action et une boîte à outils pour mettre en œuvre les stratégies.
4. Expliquer que dans la prochaine session, les groupes présenteront leur plan d'action à tous. Pour encourager l'élaboration d'un plan d'action et d'une boîte à outils adaptés, expliquer les critères que



seront utilisés pour passer en revue leur présentation (voir la Session 33), et que la présentation en groupe tournant sera de nouveau utilisée (Outil 19 et Session 23).

- Inviter chaque groupe à aller s'installer dans une zone calme pour développer leur plan d'action et leur boîte à outils. Expliquez-leur qu'ils peuvent utiliser de grandes feuilles ou des diapositives PowerPoint pour préparer leur plan (voir le *Guide d'utilisation des grandes feuilles* – chaque équipe a besoin de deux grandes feuilles préparées à l'avance). Décider qui des participants ou de l'équipe de formation préparera les grandes feuilles pour les matrices. Si l'équipe de formation l'a déjà fait au préalable, cela peut donner aux groupes plus de temps pour travailler sur le contenu. Circulez dans les groupes pour encourager et faire des suggestions, lorsque cela est nécessaire, mais ne pas dicter ce qui doit et ne doit pas être fait au niveau du plan et de la boîte à outils.

**CONSEIL:** Préparer par équipe la présentation sur de grandes feuilles peut être plus intégrateur, transparent et participatif, que si une seule personne tape une présentation Power Point que le groupe discutera.



#### MATÉRIEL

- Un ordinateur, et le projecteur et les diapositives PowerPoint appropriées (97-100).
- Un nombre suffisant de copies des documents pour tous les groupes.
- Un nombre suffisant de copies du manuel *Des outils à l'usage des spécialistes* pour tous les groupes.
- Les principaux résultats de l'analyse contextuelle et des parties de la réflexion analytique de la formation, soit tapé et copié et distribué, ou bien collé sur les murs de nouveau à titre de référence.



#### DURÉE

130 minutes (minimum):

- 10 minutes pour présenter l'objectif du plan d'action et la boîte à outils.
- 120 minutes pour le développement du plan d'action et boîte à outils.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Certains des plans d'action les plus réalisables peuvent impliquer d'adapter des plans existants plutôt que d'en développer de nouveaux. Souligner donc que les groupes n'ont pas nécessairement besoin de créer un nouveau travail, mais qu'ils peuvent penser aux différentes façons de faire ce qui est déjà prévu. Par exemple, les participants pourraient suggérer de réaliser une revue de la politique forestière déjà prévue d'une manière beaucoup plus participative.

## Session 33. Présentations des plans d'action et des boîtes à outils



### OBJECTIF

- Fournir aux participants l'occasion de présenter et de justifier devant les autres participants leur boîte à outils et leur plan d'action et de recevoir des suggestions pour les améliorer.
- Promouvoir un environnement concurrentiel.
- Promouvoir l'écoute active entre les membres des groupes.



### ÉTAPES

1. Préparer la salle pour une réunion-débat (voir Session 23).
2. Se rafraîchir la mémoire sur l'utilisation de la méthode de présentation par groupe tournant (Outil 19 dans *Des outils à l'usage des spécialistes* et la Session 23). Exactement les mêmes étapes seront suivies, en dehors des critères des membres des groupes, qui peuvent maintenant inclure:
  - a. Participation. Représentation appropriée des parties prenantes et meilleures méthodes pour accroître la participation.
  - b. Méthodes qui correspondent à cet objectif. Est-ce la meilleure méthode utilisée par rapport à l'objectif et au contexte. Est-ce que le séquençage des méthodes est logique?
  - c. Assurer un impact positif. Est-ce que ce plan d'action et la boîte à outils améliorent de façon significative la participation par rapport à l'effort et aux ressources investis?
  - d. Faisable/réaliste. Est-ce que ce qui est proposé est réaliste et réalisable compte tenu du contexte (par exemple des considérations politiques) et des ressources et du temps disponibles?
3. Rassembler le groupe et expliquer la session. Demander aux participants s'ils veulent que le système de notation soit utilisé. Même si ce système peut motiver les équipes, il peut aussi, dans cette présentation finale, démotiver les équipes à qui est attribué le score le plus bas.
4. Désigner un preneur de notes parmi les membres de l'équipe de formation ou les participants.
5. Nommer le premier groupe de participants – nouvellement constitué pour une sélection de plusieurs participants qui ne font pas partie de l'équipe de présentation.
6. Après les présentations, coller le résumé des notes prises par le preneur de notes au marqueur sur des feuilles A4 à l'endroit approprié de la matrice.



### MATÉRIEL

- Une table assez grande pour accueillir 4 participants.
- Des feuilles de papier de format A4 pliées en deux ou des cartes de quatre couleurs différentes, pour faire de grandes étiquettes à coller sur le devant de la table (voir le *Guide d'utilisation des*

*grandes feuilles*). Sur chaque étiquette sera inscrit un des critères à rappeler aux participants pour surveiller et rappeler les thèmes à couvrir par les présentateurs. Utiliser ce code de couleur lors du transfert des commentaires/scores dans les cases de couleur appropriées de la matrice accrochée derrière le panneau.

- Quatre cartes indépendantes ou pages de la même couleur que les étiquettes, où figurent également les critères. Elles seront remises aux participants sélectionnés pour faire partie des groupes.
- Une grande feuille de papier ou un tableau à feuilles mobiles pour la matrice d'évaluation, avec les 4 critères différents sur un axe et les équipes numérotées sur l'autre.
- Des feuilles de papier de format A4 et des marqueurs pour le preneur de notes et les membres des groupes.



#### DURÉE

120 minutes (en supposant qu'il y ait quatre présentations):

- 15 minutes ou plus au total pour expliquer l'exercice.
- 15 minutes par présentation.
- 5 minutes pour les questions.
- 4 minutes pour les commentaires et la notation du panneau (1 minute maximum par intervenant).

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Rappelez aux participants que certains d'entre eux ont moins d'espace que d'autres pour intégrer les leçons de la formation dans leur travail quotidien du fait de la nature de leur position dans l'organisation ou du contexte. Les circonstances indépendantes de la volonté des participants doivent être prises en compte dans leurs commentaires.
- Le résumé des notes prises durant les commentaires des participants qui sont écrits sur les feuilles A4 et placées sur le mur ou le tableau peut être observé par les équipes à la fin de la session ou être envoyé aux participants après la formation.

## Session 34. Prochaines étapes: examen, révision et présentation des plans d'action



#### OBJECTIF

- Établir un calendrier pour la révision et la soumission du plan d'action et de la boîte à outils après la formation.

Les participants vont avoir besoin de temps après la formation pour prendre en compte et assimiler les commentaires de la session précédente pour élaborer leurs plan d'action et boîte à outils. Les participants doivent aussi discuter du plan d'action et de la boîte à outils avec leurs collègues de travail et superviseurs

et solliciter leurs commentaires. Cette session va leur accorder un certain temps après la formation pour leur permettre de développer un plan d'action et une boîte à outils plus détaillée.



### ÉTAPES

Les étapes suivies durant la session varient selon le contexte de la formation. C'est une bonne idée, comme préparation, de demander du soutien à une personne revêtant une certaine autorité, comme un directeur des forêts ou le point focal du PFN, etc. Idéalement, ces personnes devraient être impliquées dans cette session – il ou elle peut être mieux placé que le facilitateur pour assurer un suivi des équipes et pour les encourager.

1. Montrer les diapositives PowerPoint et la grande feuille préparée à l'avance pour cette session, qui présente la matrice de la planification du calendrier.
2. Demander aux groupes d'identifier les principales étapes après la formation et d'écrire la date, et la personne responsable, sur le calendrier. Cela peut être écrit sur des post-it, ensuite collés sur le calendrier.
3. Demander à un volontaire de chaque groupe de planification, d'assumer le rôle de chef de groupe. Cela rend la coordination et le suivi plus faciles.
4. Donner à tous les participants l'e-mail ou l'adresse postale de la personne à qui le plan final devra être présenté, que cela soit le facilitateur, la personne point focal du PFN, etc.



### MATÉRIEL

- Une grande feuille de papier pour y dessiner le calendrier (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Post-it.



### DURÉE

- Environ 10-20 minutes.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Fixer une date limite pour la présentation finale du plan d'action et de la boîte à outil entre 2 à 4 semaines après la formation.

---

## Récapitulation

Cette dernière partie revient sur les éléments-clés de la formation, évalue si la formation a modifié le comportement des participants et fournit l'occasion d'une évaluation écrite. Une cérémonie de clôture peut conclure la formation et fournir une motivation supplémentaire aux participants de mettre en œuvre leur plan d'action et leur boîte à outils. Voir aussi la section sur la «Mise en place d'un suivi et d'une évaluation» dans le chapitre *Préparation*.

### Session 35. Revoir les visions d'un bon pfn



#### OBJECTIF

- Détecter les changements apportés par la formation dans la façon dont les participants envisagent un bon pfn.
- Permettre au facilitateur d'évaluer l'impact de la formation.



#### ÉTAPES

1. Reprenez les visions d'un bon pfn dessinées durant la Session 5, mais ne pas les distribuer ni les afficher pour le moment.
2. Comme dans la Session 5, demandez aux participants de dessiner leur vision personnelle d'un bon pfn sur une feuille de papier A4. Rappeler qu'aucun mot ni chiffre ne doit être noté sur le dessin, les flèches sont par compte autorisées.
3. Après 5 minutes, leur demander d'arrêter de dessiner et leur redonner leur vision originale. Personne ne doit continuer à dessiner après la distribution du premier dessin effectué au début de la formation.
4. Demandez aux participants de prendre un certain temps pour examiner les deux dessins et réfléchir à d'éventuelles différences ou similitudes.
5. Demandez tout d'abord à des volontaires d'expliquer leur second dessin, puis de montrer leur premier dessin et d'expliquer les différences et les similitudes et pourquoi il y a ces différences et similitudes. Des questions/clarifications peuvent être posées/demandées par les participants et le facilitateur. Décider en fonction du nombre de personnes et du temps disponible combien de personnes doivent expliquer/commenter leur vision.
6. Les participants peuvent emporter leurs dessins s'ils le désirent. Ils pourront les regarder de nouveau pour voir si leur vision continue à évoluer.



#### MATÉRIEL

- Dessins des visions de la Session 5.
- Un nombre suffisant de feuilles de papier A4 pour chaque personne, et des réserves de feuilles.
- Des marqueurs de différentes couleurs pour tous les participants.



#### DURÉE

25 minutes:

- 5 minutes maximum pour le dessin.
- 1 minute maximum pour que chaque volontaire présente et explique sa vision.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Il est intéressant pour l'équipe de formation que les participants identifient quelles parties de la formation ont changé leur vision.

## Session 36. Évaluation de la formation



#### OBJECTIF

- Permettre aux participants d'évaluer l'efficacité de la formation et d'identifier les aspects à améliorer.

La méthodologie utilisée (Attribution de scores) est conçue pour être relativement rapide, assurer l'anonymat et être visuelle afin que l'évaluation puisse être montrée à tout le monde rapidement pour discussion en séance plénière. Cependant, vous pouvez préférer utiliser d'autres méthodes d'évaluation à la place. Par exemple, un questionnaire d'évaluation écrit s'il reste du temps pour que les participants le remplissent. L'inconvénient avec ce questionnaire est qu'il est plus difficile de discuter des résultats avec le groupe sur place. Une autre méthode d'évaluation alternative est le Diagramme en H (Outil 11), ce qui vous permettra de présenter une autre méthode de la boîte à outils.



### ÉTAPES

1. Présenter les diapositives PowerPoint pour cette session.
2. Préparer une grande feuille de papier pour la méthode d'attribution des scores en traçant une cible divisée en plusieurs zones (quartiers) suivant le *Guide d'utilisation des grandes feuilles*. Utiliser/adapter les quatre critères suivants:
  - a. Meilleure compréhension de la logique et des principes de la participation dans les pfn.
  - b. Amélioration des compétences et des méthodes participatives pour les pfn.
  - c. Facilitation et approche de l'atelier.
  - d. Logistique, organisation, nourriture et hébergement (selon les cas).
3. Placer la cible d'évaluation sur un tableau qui pourra être retourné.
4. Placer deux grandes affiches sur le mur, l'une avec ce titre: «Commentaires pour justifier les scores» et l'autre avec: «Recommandations pour améliorer la formation». Encore une fois, idéalement, ces affiches devraient être collées sur des tableaux qui peuvent se retourner pour assurer l'anonymat aux participants.
5. Débuter la session en repassant les objectifs et les résultats de la formation, et les attentes des participants depuis le premier jour (pour les attentes mettre les résultats de la Session 4). Demander aux participants de garder ces attentes à l'esprit au moment de remplir leurs évaluations.
6. Rafraîchir la mémoire des participants sur l'utilisation de la méthode d'attribution des scores (voir Session 7C et l'Outils 10 dans *Des outils à l'usage des spécialistes*). Vous pouvez utiliser d'autres options (voir Commentaires et avis). Expliquer les quatre critères et s'assurer que tout est bien compris. Souligner qu'ils doivent mettre une seule x par personne et par section et que placer la x au plus près du centre de la cible signifie une meilleure évaluation, tandis que plus à l'extérieur de la cible: une évaluation moins bonne.
7. Distribuer les cartes et les marqueurs à tous les participants afin qu'ils puissent écrire des commentaires et des recommandations pour améliorer la formation. Une fois qu'ils ont terminé d'écrire leurs commentaires, ils peuvent les ajouter sur les grandes feuilles appropriées.
8. Quand tout le monde a terminé, retourner les tableaux et discuter des résultats de l'évaluation.

**CONSEIL:** Les commentaires seront plus utiles si vous demandez aux participants d'être francs et honnêtes, et si l'animateur quitte la salle.



### MATÉRIEL

- Diapositives/affiches montrant les objectifs, la structure et les attentes des participants dès le début de la formation.
- Une grande affiche pour l'évaluation des scores préparée en fonction du format (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Deux grandes affiches pour expliquer les résultats et faire des recommandations (voir *Guide d'utilisation des grandes feuilles*).
- Marqueurs, cartes et ruban-cache prédécoupé.

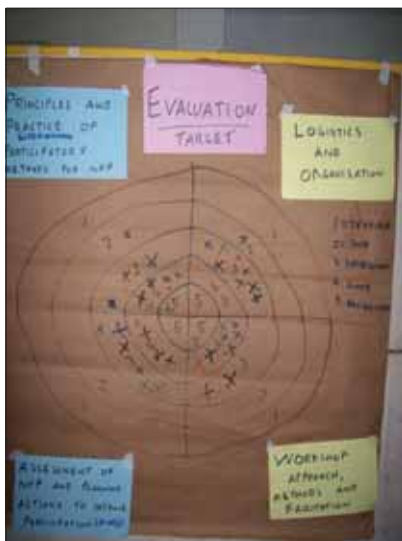


PHOTO 20. Diagramme complété avec l'attribution des scores lors d'une formation organisée en Tanzanie.



#### DURÉE

- Environ 30 minutes.

#### COMMENTAIRES ET AVIS



- Rappeler aux participants, que pour aller plus vite, pendant qu'ils attendent leur tour, ils doivent remplir les cartes des autres affiches (justifications et recommandations).
- À la place des affiches, vous pouvez utiliser des boîtes/urnes pour que les participants y déposent leurs cartes – cette approche plus anonyme peut les encourager à être davantage critiques.



## Session 37. Observations finales des organisateurs et des participants



### OBJECTIF

- Clôturer officiellement l'atelier de formation et ajouter un certain prestige à la formation.
- Inciter les participants à mettre en œuvre leur plan d'action une fois qu'ils seront de retour au travail.



### ÉTAPES

Aucune étape n'est à suivre: voyez ce qui est le plus approprié au contexte. Par exemple, un dignitaire local (directeur ou ministre) peut avoir été invité (Voir Commentaires et avis) pour remettre les certificats aux participants et les encourager à réaliser leur projet après la formation. Dans les formations précédentes, les participants ont été invités à l'avance à choisir un représentant pour fournir certaines informations sur la formation durant cette cérémonie. Idéalement, cette démarche peut être le rôle de l'équipe de récapitulation (constituée ce jour-là) du fait qu'aucune activité de synthèse ne sera nécessaire le lendemain matin.



### MATÉRIEL

- Attestations de présence.



### DURÉE

- Environ 30 minutes.

### COMMENTAIRES ET AVIS



- Se reporter à l'encadré «Commentaires et avis» de la Session 1, dont beaucoup d'éléments s'appliquent également ici. Idéalement, la personne qui prononce le discours final devrait être un décideur qui peut inspirer/stimuler les participants à mettre en œuvre leur plan d'action. Les participants peuvent ainsi poser des questions sur les ressources de mise en œuvre; cette personne peut aussi informer et orienter les participants. Elle devra essayer de mettre en relation

(avec l'aide du facilitateur et du point focal PFN) les résultats de l'atelier de formation et les plans d'action avec le PFN existant ou prévu.

## Quelques réflexions sur le suivi de la formation

Même si l'évaluation finale a été positive, ne soyez pas trop complaisant. La véritable mesure du succès de l'atelier de formation est ce qui se passe après. Rappelez-vous que la formation est une étape d'un cycle de formation – ce n'est pas la fin de votre travail, mais la première étape d'un cycle continu de mentorat et d'encadrement afin de s'assurer que le processus avance. Relire le chapitre *Préparation* pour mieux réaliser le suivi et l'évaluation après la formation. Par exemple, les participants peuvent rester motivés si vous les contactez après la formation pour leur demander comment se déroule la mise en œuvre du plan d'action et que vous leur apportez des conseils et un soutien.

La prochaine et dernière étape est de s'asseoir et de mettre vos pieds en l'air! Félicitations! Vous le méritez bien après la fin de cette formation qui est un véritable défi à relever!

---

## Annexe. Les diverses possibilités de formation

### Option A. Trois modules de deux jours

La formation peut être divisée en trois modules de deux jours

- Module 1: Analyse contextuelle et principes.
- Module 2: Programme de terrain sur deux jours.
- Module 3: Réflexion analytique et planification contextualisée.

Intégrer ces modules – en particulier le second module – dans toutes les activités du PFN programmées dans le pays.

JOUR 1	JOUR 2
Préliminaires.	B. Principes.
A. Analyse contextuelle du PNF.	

JOUR 3	JOUR 4
C. Expérimentation. Planification des équipes. Faciliter l'analyse individuelle des parties prenantes.	C. Expérimentation. Planification des équipes. Faciliter les négociations multi-parties prenantes.
Évaluation des 'facilitateurs' et des méthodes par les parties prenantes. Réflexion des équipes et nouvelle planification pour le jour suivant.	Évaluation des 'facilitateurs' et des méthodes par les parties prenantes.

JOUR 5	JOUR 6
D. Réflexion.	E. Planification contextualisée.

## Option B. Passer plus de temps sur les éléments de base

Si les participants connaissent peu ou pas du tout les approches participatives des pfn, vous pouvez peut être étendre la partie sur les «principes» à deux jours:

- Premier jour: étudier les fondements de la participation dans les pfn, introduire les principes des pfn et l'analyse des parties prenantes puis mettre en pratique les différentes méthodes (Session 11). La Session 11 peut être élargie pour inclure plus de trois méthodes.
- Deuxième jour: organiser le jeu de rôle (le matin), puis la réflexion sur le jeu de rôle (l'après-midi).

## Option C. Sessions indépendantes

Bien que toutes les sessions de la formation soient en quelque sorte liées les unes aux autres, certaines peuvent très bien être réalisées séparément. Par exemple, le jeu de rôle peut être fait en un après-midi avec les participants qui ont une expérience préalable des méthodes participatives. Une séance d'une demi-journée s'est avérée être très efficace avant de partir sur le terrain avec les différents parties prenantes.

Presque toutes les autres sessions ou tout au moins les méthodes/approches de la formation peuvent être utilisées efficacement dans d'autres formations et ateliers visant à promouvoir une plus grande participation et un apprentissage expérientiel.

---

## Bibliographie

- Braakmann, L. et Edwards, K.** 2002. *The art of building facilitation capacities*, RECOFTC, Bangkok.
- Conseil économique et social, Nations Unies (ECOSOC).** 1997. *Report of the Ad Hoc Intergovernmental Panel on Forests on its fourth session*. New York, 11–21 février 1997. E/CN.17/1997/12. Disponible sur: [www.un.org/esa/forests/documents-ipf.html](http://www.un.org/esa/forests/documents-ipf.html).
- FAO.** 2007. *Comprendre les programmes forestiers nationaux – un guide à l’usage des spécialistes*. Rome. Délivre des informations concises et claires et présente les principes des pfn. Document téléchargeable à partir du site: <http://www.fao.org/forestry/nfp/fr/>.
- FAO.** 2009. *Renforcement de la participation des parties prenantes dans les programmes forestiers nationaux – des outils à l’usage des spécialistes*. Rome. C’est le document qui complète l’ouvrage *Comprendre les programmes forestiers nationaux* et qui constitue le manuel principal de cette formation. Il fournit aussi des conseils et un support aux participants après la formation. Document téléchargeable à partir du site <http://www.nfp-facility.org/58200/fr/>.
- IIRR et ETC.** 2002. *Sustainable agriculture training of trainers: A resource book*. Institut international de la reconstruction rurale, Philippines et ETC Ecoculture, Pays-Bas.
- Kolb, D.A.** 1984. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey, États-Unis, Prentice Hill.
- O’Hara, P. et Puhlin, J.** 2006. Élargissement de la participation villageoise aux processus de politique forestière nationaux aux Philippines. *Unasylva*, 57, n° 225 sur les Programmes forestiers nationaux. <http://www.fao.org/docrep/009/a0970f/a0970f06.htm>.

Ce manuel de formation sur le renforcement de la participation dans les programmes forestiers nationaux (pfn) fait partie des différents modules qui ont été élaborés dans le cadre de l'Initiative *Des pfn pour tous*. Cette initiative est gérée par le Mécanisme (Facility) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et a pour but d'aider les pays participants à mettre en pratique plus efficacement les principes des pfn.

Un des groupes de principes-clés des pfn cible la participation et le partenariat de toutes les parties intéressées dans la programmation des activités forestières. Ces principes sont conçus pour assurer que les parties prenantes les plus affectées par les décisions en matière de forêt puissent avoir une influence sur les décisions dans ce domaine. Ce manuel de formation et les autres documents qui vont avec, constituent un kit de formation complet pour guider les formateurs à délivrer une formation adaptée pour améliorer la participation des parties prenantes dans les pfn. La formation se base sur les meilleures pratiques des méthodes participatives et de l'apprentissage expérientiel et a été largement testée.

Ce manuel peut intéresser les coordinateurs et les facilitateurs des pfn ou encourager une plus large participation dans le secteur forestier, et plus globalement, les formateurs qui souhaitent conduire des formations sur la participation des parties prenantes.