
SEPT LEÇONS OPERATIONNELLES DES MESURES D'INCLUSION PRODUCTIVE DANS LE SAHEL

June 2023

Auteurs

Thomas Bossuroy

Elisa Larcher

Line Le Teuff

Patrick Premand

et l'ensemble des participants à l'atelier régional de novembre 2022

INTRODUCTION

Entre 2017 et 2021, plusieurs pays du Sahel ont conçu et mis en œuvre des mesures d'inclusion productive pour les bénéficiaires des filets sociaux, avec l'appui du programme pour la protection sociale adaptative (ASP) de la Banque mondiale. Ces mesures consistaient en une série d'activités conçues pour lever les contraintes principales pesant sur les ménages les plus pauvres et limitant leur capacité à étendre et diversifier leurs activités économiques¹.

Un atelier technique régional s'est tenu au Sénégal, en novembre 2022 et a réuni les différents acteurs impliqués de près dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la phase pilote des mesures d'inclusion productive ou leur passage à l'échelle. L'objectif était de tirer les leçons et recommandations opérationnelles des expériences réalisées au Sahel à retenir et à améliorer. Les acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre des mesures productives du Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad étaient représentés.

Un ensemble de recommandations pour la conception, la mise en œuvre et le passage à l'échelle de programmes nationaux d'inclusion productive ont été formulées ainsi que les orientations stratégiques futures. Ces recommandations ont ainsi été organisées en sept thématiques clefs.

¹ <https://www.worldbank.org/en/programs/sahel-adaptive-social-protection-program-trust-fund/thematic-areas/productive-inclusion>

Table des matières

Leçon opérationnelle #1 : Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales ..	3
Leçon opérationnelle #2 : Coaching.....	5
Leçon opérationnelle #3 : Facilitation des groupes d'épargne et de crédit.....	7
Leçon opérationnelle #4: Formations en compétences de vie et micro-entrepreneuriat	9
Leçon opérationnelle #5 : Subvention productive.....	11
Leçon opérationnelle #6: Assurer une participation élevée et inclusive.....	12
Leçon opérationnelle #7: Recrutement, formation, équipements, rôles et coordination des acteurs de mise en œuvre	14

Leçon opérationnelle #1 : Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales

Cette mesure a pour objectif d'inciter les bénéficiaires à croire en leurs capacités et à établir de nouvelles normes sociales qui pourraient les aider à entreprendre. Elle vise également à créer une mobilisation générale de la communauté autour du projet et à lever certaines barrières sociales.

Elle consiste en la projection de vidéos, suivie de discussions de groupes (cinéma-débat) en présence des bénéficiaires, de leurs conjoint(e)s et de leaders communautaires. Plusieurs types de vidéos ont été élaborées dans le Sahel :

- Une vidéo-fiction montrant l'histoire d'un couple qui a surmonté les chocs et développé ses activités économiques grâce au soutien de sa communauté.
- De courtes vidéos présentant des *success-stories* de bénéficiaires ayant réussi grâce à une AGR rentable.

Dans les phases de mise à l'échelle, certains pays ont conçu une vidéo de présentation du projet déclinée en langues locales visant à en faire connaître le contenu, les objectifs, les acteurs et le déroulement à la communauté afin d'avoir une compréhension commune et de faciliter la mobilisation.



Leçons positives :

- Dans la mesure du possible, **ouvrir les séances au plus grand nombre** : impliquer les leaders communautaires et administratifs dès la phase de planification et mobilisation (mise à disposition d'un lieu de projection approprié, etc.) et inviter les conjoints. L'ouverture de la séance à la communauté génère un fort engouement et favorise un soutien de la communauté aux bénéficiaires.
- **L'utilisation de l'image** facilite la transmission des messages clés et favorise les discussions positives sur les normes sociales et de genre, à condition que le scénario, la langue et le types d'acteurs soient adaptés aux réalités socio-culturelles. La **traduction des vidéos et des messages clés en langues locales** favorise la compréhension.
- **Un lieu de projection approprié** (calme, équipements et espace adaptés) et **aisément accessible** favorise la mobilisation des participants et améliore la qualité de la séance.
- **La multiplication des séances** au sein d'un même village ou quartier entraîne une **démobilisation des participants**. Il est donc préférable de se limiter à **une séance par quartier ou village**.
- L'animation d'une séance de sensibilisation communautaire requiert une **formation adéquate** : le facilitateur doit être correctement formé **aux techniques de modération**, mais également au **contenu du projet** et à **l'utilisation du matériel de projection**. Il doit aussi disposer de **bonnes compétences en animation et facilitation dans les langues et milieux concernés**.



Points d'attention :

- **La gestion d'une audience trop importante** (notamment en milieu urbain) peut impacter la qualité du débat et la capacité du facilitateur à le modérer. Aussi, en zones urbaines ou en zones d'insécurité, il est préférable d'organiser des séances **plus restreintes, pour des questions d'espaces disponibles en extérieur, ou de risques accrus dus aux regroupements**.
- **La prise en compte de la disponibilité des bénéficiaires** et du **contexte pour fixer le jour et l'horaire de projection** conditionne la réussite de la séance (prise en compte des habitudes socio-culturelles, du contexte sécuritaire, du calendrier électoral et du moment de la séance).
- **Les kits de projection sont parfois encombrants**, et leur logistique d'acheminement représente un défi (chargement, transport, installation nécessitant d'importants moyens logistiques et humains).
- Le **matériel de projection doit être adapté aux conditions et moments de projections** (diurnes / nocturnes ; en plein air / en salle).



Pistes d'innovation :

- Développer un **guide du facilitateur** avec les messages clés en langues locales.
- Introduire des **méthodes de facilitation** favorisant une **plus grande implication des participants** (sketchs, jeux de rôles) et multiplier, dans la mesure du possible, le type de supports (fictions, *success-stories*, etc.) pour permettre aux facilitateurs de choisir celui le plus adapté au contexte.
- Délivrer la **formation en coaching avant le déroulement de la mesure 1** afin d'encore mieux outiller les accompagnateurs à l'accompagnement de groupe.

Leçon opérationnelle #2 : Coaching

Le coaching permet d'assurer la mobilisation et l'information des bénéficiaires ainsi que d'assurer la continuité entre les différentes mesures et activités.

- Le coaching de groupe (CG) a pour objectif d'accompagner les bénéficiaires à trouver leurs propres solutions, échanger sur les progrès ou difficultés liées aux activités génératrices de revenu, et maîtriser la méthodologie de fonctionnement de l'AVEC/ACEC. Le CG a lieu après les réunions AVEC/ACEC pour que le coach puisse identifier les thèmes les plus pertinents à traiter.
- Le coaching individuel (CI) a pour but d'appuyer les bénéficiaires dans la gestion et le développement de leurs AGR afin d'assurer leur bon développement ainsi qu'à les aider à résoudre certains problèmes sociaux ou domestiques.

Le coaching est un processus d'accompagnement transversal.



Leçons positives :

En fonction du contexte, choisir la **combinaison la plus adaptée** pour le dispositif de mise en œuvre du coaching :

- **Option 1 : Personnels qualifiés couvrant plusieurs zones** (P.ex. : Sénégal et Mauritanie)
 - Nécessite suffisamment d'intervenants (ratios adaptés à un bon encadrement).
 - Avantages : plus grande expertise, capacité de liens avec l'extérieur de la communauté.
- **Option 2 : Personnels moins qualifiés recrutés au niveau des communautés** (p.ex. : Niger et Burkina Faso)
 - Nécessite des outils adaptés (de formation et de suivi ; outils simplifiés, imagés).
 - Avantages : moindre coût, ancrage dans les communautés, pérennité, plus grande disponibilité.
- Les coaches doivent être formés par des **experts spécialisés** pour être en capacités de jouer pleinement leur rôle.
- Pour maximiser son efficacité, le coaching doit **être mis en œuvre de façon continue : débiter en même temps que les AVEC/ACEC et continuer après l'octroi des subventions et jusqu'à la fin du projet.**
- **Conserver la complémentarité** entre coaching de groupe et coaching individuel, ciblé selon les besoins, et standardiser les critères de tenue du coaching (fréquence, besoins).
- Faire la séance de coaching de groupe **après les réunions AVEC/ACEC** afin que l'accompagnateur puisse **identifier les thèmes les plus pertinents à traiter.**



Points d'attention :

- Prendre en compte les **relations entre hommes et femmes** : recruter des femmes coaches ou adapter les modalités de coaching (en plein air, en présence des conjoints) pour ne pas créer de tensions si le mélange des genres est mal perçu dans la communauté.
- Le coach, s'il n'est pas originaire de la zone, doit se renseigner afin de **maîtriser le contexte socio-culturel et économique de la zone** pour accompagner au mieux les bénéficiaires.
- Les CI sont l'occasion de suivre **l'application du plan d'affaire** et de **l'ajuster** au besoin.
- Ajuster la fréquence des séances de coaching de groupe aux **besoins de chaque AVEC/ACEC**, et envisager de maintenir **une séance hebdomadaire durant les deux premières phases** le temps de mieux maîtriser le fonctionnement et les outils.



Pistes d'innovation :

- Définir une méthode d'évaluation des besoins en coaching individuel.
- Continuer à innover dans le développement des outils et formats de formation (p.ex. : évolutifs), utiliser les nouvelles technologies et le partage d'expériences comme opportunité d'apprentissage.
- Prévoir la mise en relation des bénéficiaires avec les services déconcentrés de l'Etat et autres personnes ressources actifs dans la localité, en cas de besoin.

Leçon opérationnelle #3 : Facilitation des groupes d'épargne et de crédit

Les groupes d'épargne et de crédit visent à offrir des possibilités d'épargne, de crédit et d'assurance sociale à leurs membres pour leur permettre d'accroître et de diversifier leurs sources de revenus. Les réunions de groupes favorisent également les échanges sur des questions économiques ou sociales et renforcent la cohésion sociale.

Les groupes d'épargne et de crédit, appelé Association Villageoise/Communautaire d'Épargne et de Crédit (AVEC/ACEC), sont des groupes de **12 à 25 personnes** qui épargnent ensemble, de façon hebdomadaire, et font de petits crédits à partir de ces épargnes.

La facilitation consiste à appuyer la constitution et la structuration technique des groupes, à assurer la formation des membres du bureau et à accompagner les groupes AVEC/ACEC dans leur fonctionnement lors des réunions hebdomadaires.

Le modèle des AVEC/ACEC est très **apprécié, performant** et bien **adapté aux réalités régionales** car il :

- Permet la mobilisation de l'épargne, l'octroi de crédits, la solidarité face aux chocs.
- Favorise la cohésion sociale et le partage d'expériences socio-économiques.
- Continue souvent après la fin des programmes par la seule volonté de ses membres.



Leçons positives :

- Afin d'assurer la **cohésion sociale** des groupes d'épargne, il convient de favoriser la **proximité géographique**, et de laisser les bénéficiaires se constituer en **groupes d'affinités**.

Pour favoriser la participation, le bon fonctionnement du groupe et la cohésion sociale, il faut permettre aux groupes **d'établir leurs propres règles de fonctionnement** (règlement intérieur) :

- Choisir le montant de la part (adaptée aux moins nantis).
 - Choisir le montant des pénalités.
 - Permettre aux participants d'acquérir un nombre variable de parts (entre 1 et 5).
 - Choisir le lieu et l'horaire de réunions afin de prendre en compte les contraintes de chacun.
- La personne en charge de la formation du groupe et de ses membres **doit être formée au préalable**.
 - Pour maximiser la participation, il importe de tenir compte de **valeurs socio-culturelles** : p.ex. : ne pas utiliser le terme « **taux d'intérêt** » dans **certains contextes religieux** (ex: remplacé par « frais de service » au Sénégal).
 - Le modèle des AVEC/ACEC peut être adapté **aux contraintes de temps** (cf. le modèle de « table Banking », format allégé d'AVEC/ACEC) et **aux contextes** (règlement intérieur).
 - Pour pérenniser l'AVEC/ACEC, il convient de faciliter l'accès aux **outils du kit AVEC/ACEC après le projet**.



Points d'attention :

- Le déplacement de la caisse est à **éviter pour réduire les risques de vols et d'agressions**, il est donc préférable de tenir les réunions au domicile du trésorier.
- Le faible niveau d'éducation des membres du bureau, et leur insuffisante alphabétisation peut impacter négativement le fonctionnement du groupe.
- Les réunions ACEC/AVEC trop longues peuvent avoir un impact sur la mobilisation car les bénéficiaires ont d'autres obligations.
- Le **délai de remboursement** doit être fixé en fonction du montant de l'emprunt.



Pistes d'innovations :

- Explorer des options de **modernisation et sécurisation des caisses**, selon les contextes (ex. du mobile money).
- Encourager les groupes AVEC/ACEC à formaliser leur existence et les mettre en relation avec des **instituts de microfinance en cas de besoin**.

Leçon opérationnelle #4: Formations en compétences de vie et micro-entrepreneuriat

Les bénéficiaires participent à deux formations en compétences transversales pour la gestion et le développement d'activités économiques :

- La formation en **compétences de vie** a pour objectif d'améliorer l'estime de soi et les aspirations personnelles ainsi que les relations avec les autres.
- La formation en **micro-entrepreneuriat** vise à transmettre des compétences de base transversales pour une meilleure gestion d'activités économiques. Cette formation contient la réalisation d'un **plan d'affaire simplifié** ainsi que le **module d'accès au marché**. Ce dernier a pris plusieurs formes selon les pays dans la phase pilote et a pour objectif d'ouvrir l'accès aux ressources et aux débouchés économiques pour les bénéficiaires.

Les formations en compétences de vie et micro-entrepreneuriat sont mises en œuvre par des intervenants plus ou moins qualifiés selon les pays. Ces formations s'appuient sur des outils adaptés à un public non-lettré (images, jeux de rôles, jeux d'entreprise).



Leçons positives :

- **Adapter les outils de formations** aux divers contextes et cibles.
- Privilégier le **recours à un cabinet d'ingénierie de formation** pour :
 - La conception des contenus : guides, supports de formation, images, etc.
 - La formation des formateurs, des accompagnateurs et superviseurs.
- Dans le cas de recours à un cabinet d'ingénierie de formation, s'assurer que le formateur spécialisé forme les groupes de formateurs, mais aussi **les intervenants de terrain** (qui assureront le suivi post-formation et le suivi de mise en œuvre du plan d'affaires).
- Permettre **la liberté du choix d'AGR**.
- **Enchaîner les deux formations (complémentaires)** afin de limiter la déperdition, d'éviter les oublis et de simplifier la logistique d'organisation.
- Utiliser **le groupe d'épargne AVEC/ACEC** comme **unité de formation**.
- Autoriser les **AGR collectives** et tirer avantage des groupes AVEC/ACEC pour **favoriser les achats groupés**.
- Encourager la **diversification des activités** et **l'intégration dans des chaînes de valeurs**.



Points d'attention :

- La période de formations doit prendre en compte les **obligations des bénéficiaires** et la durée quotidienne de formation ne doit **pas excéder 5 à 6 heures par jour**.
- Associer les **autorités administratives et leaders communautaires** pour la **mise à disposition d'espaces adaptés** pour les formations.
- Réaliser **l'évaluation des opportunités économiques de la zone** en amont du projet.
- Permettre la **modularité des formations** :
 - Tronc commun pour l'ensemble des groupes.
 - Modules optionnels selon les besoins des groupes et les opportunités économiques de la zone.
 - Utiliser les images les plus adaptées à chaque contexte.
- Défrayer les apprenants du **transport** vers le lieu de formation et assurer un **service de restauration** pour favoriser la participation.
- Accompagner les bénéficiaires dans l'élaboration d'un **nouveau plan d'affaires** en cas de **changement d'activité en cours de projet**.
- Utiliser les **séances de coaching de groupe** pour **favoriser le partage d'informations** sur les prix, les marchés, les fournisseurs, et les débouchés



Pistes d'innovation :

- **Poursuivre la simplification du plan d'affaires**, afin qu'il soit encore plus adapté au niveau des bénéficiaires et qu'il puisse rester en leur possession.
- Concevoir et utiliser des **outils de gestion financière simplifiés**.
- Mettre les bénéficiaires en lien avec les **services techniques** (agriculture, élevage, etc.) ou autres **personnes ressources** pouvant les orienter et appuyer en cas de besoin.
- Collaborer avec des structures spécialisées qui collectent des **informations sur les prix et la météo afin** de les transmettre aux bénéficiaires.
- **Renforcer le module d'accès au marché** pour favoriser l'identification de débouchés commerciaux, l'intégration de l'activité dans une filière ou chaîne de valeur, et définir un **modèle urbain** favorisant la commercialisation dans ce contexte.

Leçon opérationnelle #5 : Subvention productive

La subvention productive a pour objectif de soutenir l'accès au financement des bénéficiaires et d'encourager l'investissement et le développement de leurs activités génératrices de revenus. Son montant est compris entre 140 et 275 dollars selon les pays.



Leçons positives :

- Satisfaction du paiement en **une tranche**, d'un **montant unique, directement au bénéficiaire** :
 - Le montant est calculé selon les niveaux moyens de consommation et peut être différent entre pays ou zones (p.ex. : rural vs. urbain).
 - Un montant de l'ordre de 15% de la consommation mensuelle a été efficace.
- Donner, en amont, une **information claire et standardisée des conditions d'obtention de la subvention** aux bénéficiaires (p.ex. : participation aux formations).



Points d'attention :

- Assurer une **bonne communication sur les objectifs productifs de la subvention** ainsi que sur la **période et les modalités de retrait**.
- Accorder une attention particulière aux situations des ménages polygames pour limiter les potentiels conflits familiaux.
- *Timing* du transfert des subventions :
 - Suffisamment avant la fin du projet pour permettre un **suivi et accompagnement post-subvention** (de 2 à 4 mois selon la durée totale du projet).
 - Au moment des **investissements agricoles ou non-agricoles** (selon les zones et activités prévues).
 - Après **plusieurs mois de fonctionnement des AVEC / ACEC** (cycles effectifs) au minimum pour assurer que les besoins d'épargne soient déjà couverts.
 - **Peu après les formations en micro-entrepreneuriat et la réalisation des plans d'affaires**, pour éviter la déperdition de connaissances ou de motivation.



Pistes d'innovation :

- Conditionner le paiement de la subvention à la **participation effective aux formations en compétences de vie et micro-entrepreneuriat** (y compris l'élaboration du plan d'affaires simplifié).
- Si le contexte le permet, **explorer différents modes de paiement** (mobile money, comptes bancaires) pour simplifier le processus et renforcer l'inclusion financière.

Leçon opérationnelle #6: Assurer une participation élevée et inclusive

Le programme pilote régional a connu une très forte participation des bénéficiaires aux activités, bien que plus de difficultés aient été constatées en milieu urbain. Dès la phase de conception, il est nécessaire d'adapter le déroulement des activités pour tenir compte des contraintes des bénéficiaires et de définir les méthodes permettant de constituer des groupes dynamiques et soudés.



Leçons positives :

- Cibler les **ménages bénéficiaires des transferts monétaires** réguliers afin de maximiser l'investissement de la subvention productive dans les AGR.
- Adapter les **critères de sélection des bénéficiaires** aux contextes pour favoriser une bonne participation :
 - Prendre en compte l'implication de définir une tranche d'âge spécifique (p.ex. : 25-60 ans au Niger).
 - Imposer la sélection exclusive des femmes lorsque la mixité n'est pas acceptable (p.ex. : Mauritanie/Niger).
- Instaurer l'**identification d'un suppléant** qui devra, autant que possible, remplir les critères d'éligibilité et faire partie du ménage du bénéficiaire. Il pourra remplacer le bénéficiaire **ponctuellement ou définitivement** mais **ne pourra retirer la subvention qu'en cas de remplacement définitif**.
- Assurer une **bonne communication initiale**, associant leaders communautaires, autorités administratives et conjoints.
- Organiser les activités en fonction des **habitudes socio-culturelles et conditions de vie, selon les contextes** :
 - Constituer des groupes proches géographiquement pour limiter les déplacements et favoriser la similarité des valeurs, autoriser la constitution des groupes sur la base des affinités.
 - Éviter les activités nocturnes tardives.
 - Organiser les activités en plein air si les intervenants de terrain et les bénéficiaires sont de sexe opposé.
 - Prendre en compte les obligations des bénéficiaires lors de la planification des activités et faire en sorte que les activités ne leur prennent pas trop de temps.
- Adapter la **communication et le contenu des outils** du projet aux **bénéficiaires et aux contextes socio-culturels et économiques** (réfugiés, jeunes, etc.).
- **Permettre aux bénéficiaires de fixer les moments de rencontre** du groupe AVEC/ACEC.



Points d'attention :

- **Conditionner l'obtention de la subvention productive** à la participation à certaines activités du projet (p.ex. aux formations en compétences de vie et micro-entrepreneuriat).
- Recruter du **personnel de terrain issu des localités d'intervention** et faire appel à du personnel de proximité (p.ex. relais communautaires).
- Privilégier la constitution de **petits groupes AVEC/ACEC** pour favoriser la cohésion sociale (de 12 à 25).



Pistes d'innovation :

- Adapter les modes de mise en œuvre aux **contextes d'insécurité** (p.ex. : Burkina Faso).
- **Laisser le choix du bénéficiaire au ménage**, sur la base d'un plaidoyer approprié, pour que la personne sélectionnée fasse profiter l'ensemble du ménage et soit disponible pour participer aux activités.
- Établir un **système de gestion des réclamations efficace** (comités locaux de gestion des plaintes, n° vert, boîte à réclamations, etc.).
- Discriminer positivement les personnes en **situation de handicap**.

Leçon opérationnelle #7: Recrutement, formation, équipements, rôles et coordination des acteurs de mise en œuvre

Les programmes ont employé une diversité d'intervenants et de combinaisons d'acteurs pour la mise en œuvre :

- **Option 1 : Intégration dans les filets sociaux** – P.ex. Niger, 2 provinces du Burkina Faso :
 - Le personnel des filets sociaux (y compris opérateurs terrain) forme et supervise les coachs (volontaires de la communauté).
 - Contractualisation externe pour certaines tâches spécialisées (p.ex. formations, sensibilisation communautaire).
- **Option 2 : Structure hybride avec entreprise privée / ONG et personnel du système de filets de sociaux** – P.ex. Sénégal
 - Des ONG (qui font partie du système de filets sociaux) forment et supervisent les travailleurs sociaux et coachs).
 - Contractualisation des formateurs en compétences de vie et micro-entrepreneuriat.
- **Option 3 : Mise en œuvre par les ONG (externalisation)**
 - Des ONG contractualisées pour l'ensemble du programme productif – P.ex. Mauritanie.
 - Une ONG apporte son propre financement et met en œuvre le programme productif – P.ex. 2 provinces au Burkina Faso.



Leçons positives :

- Les différents **dispositifs de mise en œuvre** présentent des avantages et inconvénients, et le choix correspond **aux contextes et aux compétences disponibles** :
 - **Intégration dans les filets sociaux - Implication des services étatiques déconcentrés**
 - ☑ Harmonisation de l'intervention sur le territoire ; plus grande appropriation.
 - ☒ Risque de surcharge des services locaux ; processus de gestion du personnel lourd.
 - **Mise en œuvre par les ONG (externalisation)**
 - ☑ Bonne connaissance du terrain et expertise opérationnelle ; simplicité de gestion pour le Gouvernement ; possibilité de rémunérer sur la base des résultats.
 - ☒ Hétérogénéité des prestations (ex : Sénégal/Mauritanie).
- Veiller à s'assurer de la **disponibilité des compétences au niveau local** selon le dispositif choisi.
- Privilégier l'**ancrage local des intervenants**, si les compétences sont disponibles.

- Établir des **mécanismes robustes de coordination** :
 - Équipe centrale forte et bien équipée, maîtrisant le système de suivi.
 - Existence de cadres locaux de concertation (p.ex. jusqu'au niveau communal au Niger) et formalisation du rôle des acteurs locaux.
- Définir les **rôles et responsabilités** de chaque structure intervenante et acteurs, dès la conception du projet. L'organigramme doit être accompagné d'une description claire des **processus de communication** entre les structures, entre les acteurs et entre les postes.
- Élaborer des **fiches de postes** adaptées aux compétences des intervenants, tirant parti des complémentarités entre intervenants.
- Assurer une bonne **organisation des interventions** en amont et un **séquençage efficace** des activités.
- **Planifier les activités de chaque intervenant** afin d'anticiper la charge de travail et d'adapter les ratios aux temps de déplacement (p.ex. : urbain vs. rural).
- **Ajuster les outils aux niveaux des intervenants, les simplifier et les traduire** en langues locales si nécessaire. Prévoir systématiquement une formation de formateurs.
- **Adapter le type d'équipements** aux compétences techniques des intervenants, milieux et modes de transport.
- **S'assurer d'avoir des lieux de formations correctement équipés, adaptés et accessibles** pour les participants (limiter leur nombre à 25).
- Délivrer des **certificats de formations** aux participants
- **Digitaliser les outils de suivi-évaluation** et **former les intervenants de terrain et leurs superviseurs** à leur utilisation.



Points d'attention :

- Outils :
 - S'assurer que les **divers outils** (de formation, kit AVEC/ACEC, kit GERME, etc.) **soient conçus, commandés et mis à disposition des acteurs à temps.**
 - **Généraliser l'utilisation de tablettes** pour assurer la qualité et l'harmonisation des interventions (outils de formation digitalisés, outils de suivi-évaluation).
- Intervenants :
 - Allouer un budget suffisant aux intervenants de terrain, ou mettre à leur disposition des moyens pour assurer et/ou faciliter leurs déplacements.
 - **Limiter les formations en cascade** et le temps entre les formations et la mise en œuvre des activités afin d'éviter la déperdition.
 - **Anticiper la défaillance de certains intervenants de terrain ayant bénéficié de formation** : présélectionner du personnel supplémentaire en cas de désistement, favoriser des

- stratégies de motivation (p.ex. rémunération et contractualisation décente, formation certifiante...).
- **Assurer une supervision rapprochée par un système performant de remontée des données de suivi-évaluation** (cadre de résultats, indicateurs de suivi qualitatifs, logiciel de suivi digitalisé).
 - Implication d'autres acteurs :
 - **Faire participer les superviseurs** des intervenants de terrain aux diverses formations.
 - **Inviter des représentants des services techniques déconcentrés** et/ou d'organisations communautaires de base pour présenter aux participants les secteurs économiques porteurs de leur zone lors de la formation en coaching et/ou en micro-entrepreneuriat.
 - Allouer un budget suffisant aux intervenants de terrain, ou mettre à leur disposition des moyens de locomotion **pour assurer et/ou faciliter leurs déplacements.**



Pistes d'innovation :

- Définir un **plan d'action individuel de chaque intervenant de terrain**, pour faciliter sa supervision.
- Afin d'avoir des **outils pragmatiques et d'optimiser les temps de formation**, plusieurs pistes sont à explorer, par exemple : augmentation du nombre d'images, digitalisation d'une partie des informations et apprentissage par la vidéo, apprentissage évolutif, forum d'échanges, mise en pratique, outil de tutorat, sessions d'actualisation de la connaissance et des pratiques conception de courtes fiches-outils

Remerciements

Géré par la Banque mondiale, le Fonds fiduciaire multi-donateurs pour la protection sociale adaptative au Sahel a pour mission de renforcer la résilience des ménages pauvres et vulnérables au changement climatique en consolidant les systèmes de protection sociale adaptative du Burkina Faso, du Mali, de la Mauritanie, du Niger et du Sénégal et du Tchad. Il est financé par l'Allemagne, le Danemark, la France et le Royaume-Uni.